Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Krize v podniku

Lukáš Jeništa

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2010/2011**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Lukáš JENIŠTA**
Osobní číslo:	**E08097**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu:	**Krize v podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení pojmů krizového řízení
2. Finanční analýza
3. Metody krizového řízení
4. Porovnání podniků během krize
5. Formulace závěrů, návrhy a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BREALEY, R.; MYERS, S.; ALLEN, F. *Principles of Corporate Finance.* **7th Ed. Singapore: McGraw-Hill Book Co., 2007. 1056 s. ISBN-10: 0073368695**

HIGGINS, C. *Analýza pro finanční management.* **1. vydání Praha: Grada publishing, 1997. 399 s. ISBN 80-7169-404-5**

KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza.* **1. vydání Praha: Grada publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4**

PROCHÁZKOVÁ, D. *Krizové řízení, havarijní plánování a ochrana obyvatelstva.* **1. vydání Praha: Edice: Vysokoškolská učebnice VŠERS, 2009. 111 s. ISBN: 978-80-86708-86-7**

VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy.* **2. vydání Praha: Grada publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6**

VYMĚTAL, Š. *Krizová komunikace a komunikace rizika.* **1. vydání Praha: Grada publishing, 2009. 176 s. ISBN: 978-80-247-2510-9**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Svoboda**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **28. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

L.S.

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 28. června 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 06. 2011

Lukáš Jeništa

Poděkování

Velmi rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Ondřejovi Svobodovi za cenné připomínky, ochotu a čas, který mi věnoval.

Dále bych zde rád poděkoval své rodině a partnerce za podporu při studiu, bez nich by tato práce nevznikla.

ANOTACE

Hlavním tématem této bakalářské práce je krize v malých a středních podnicích s užším zaměřením na období celosvětové ekonomické krize v letech 2007 až 2010. V první části práce jsou definovány základní pojmy týkající se krize a krizového řízení. Následuje popis finanční analýzy a stručné objasnění vzniku a vývoje Velké finanční krize. V rámci druhé části jsou provedeny finanční analýzy tří vybraných společností a řízené rozhovory s vedoucími pracovníky. Každá z těchto společností prošla krizí s různými důsledky. V závěru následuje zhodnocení a navrhnutí preventivních opatření v rámci podniků.

KLÍČOVÁ SLOVA

krize, malé a střední podniky, finanční analýza, krizový management, celosvětová ekonomická krize

TITLE

Company crisis

ANNOTATION

The main theme of this bachelor thesis is the crisis in small and medium enterprises with narrow focus on the global economic crisis between 2007 and 2010. The first part defines essential conceptions of the crisis and the crisis management. The financial analysis and description of creation and development of the Global economic crisis follows. Within the second part are made financial analysis and guided interviews with three company's managers. Each of these companies went through crises with different results. The conclusion includes evaluation and proposes preventive measures within the enterprises.

KEYWORDS

crisis, small and medium enterprises, financial analysis, crisis management, global economic crisis

Obsah

Úvod **12**

1 Vymezení pojmů krize a krizového řízení **14**

1.1 Podnik 14

1.2 Krize v podniku 15

1.3 Příčiny vzniku krize v podniku 15

1.4 Procesní charakter krizí 16

1.5 Krize v malých a středních podnicích 17

1.6 Krizové řízení 18

1.7 Krizová komunikace 19

1.8 Metody analýzy rizik 20

2 Finanční analýza **21**

2.1 Horizontální a vertikální analýza 21

2.1.1 Horizontální analýza 21

2.1.2 Vertikální analýza 22

2.2 Poměrová analýza 23

2.2.1 Ukazatele rentability 23

2.2.2 Ukazatele zadluženosti 24

2.2.3 Ukazatele likvidity 25

2.2.4 Ukazatele aktivity 26

2.3 Souhrnné modely v hodnocení finanční úrovně 27

2.3.1 Altmanův index důvěryhodnosti (Altmanův model) 28

2.3.2 Kralickův rychlý test 29

3 Velká finanční krize **30**

3.1 Příčiny krize 30

3.1.1 Pád nadhodnocených technologických akcií – NASDAQ 30

3.1.2 Snížení úrokových sazeb 31

3.1.3 Hypotéky s pohyblivou úrokovou sazbou 32

3.1.4 Průběh krize v letech 2005 až 2008 34

3.2 Podstata krize v zemích EU 35
3.3 Odhad vývoje světových ekonomik 36
3.4 Krize v České republice 37
3.4.1 Předpokládaný vývoj krize v České republice 37
3.4.2 Průzkum Hospodářské komory ČR – Barometr malých a středních podniků 38
4 Analýza krizového řízení a finanční situace vybraných společností 40
4.1. Analýza společnosti Semix Pluso, spol. s.r.o. 40
4.1.1 Řízený rozhovor ve společnosti Semix Pluso, spol. s.r.o. 41
4.1.2 Finanční analýza společnosti Semix Pluso, spol. s.r.o. 42
4.2. Analýza společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 48
4.2.1 Řízený rozhovor ve společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 48
4.2.1 Finanční analýza společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 49
4.3 Analýza společnosti ABC 55
4.3.1 Řízený rozhovor ve společnosti ABC 55
4.3.2 Finanční analýza společnosti ABC 57
5 Zhodnocení poznatků, závěry a doporučení 62
5.1 Shrnutí poznatků z řízených rozhovorů 62
5.1.1 Porovnání společností na základě poznatků z řízených rozhovorů 64
5.2. Shrnutí poznatků z finančních analýz 68
5.2.1 Porovnání společností na základě poznatků z finančních analýz 70
5.3 Návrhy a doporučení 73
Závěr 74
Přehled použité literatury 76
Seznam příloh 79

Seznam obrázků:

Obr. 1 Fáze krizového procesu. 16
Obr. 2 Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu. 19
Obr. 3 Schéma ukazatelů finanční analýzy. 23
Obr. 4 Přehled základních predikčních modelů. 27
Obr. 5 Vývoj indexu NASDAQ Composite od 22. 10. 1994 do 17. 10. 2003. 31
Obr. 6 Základní úroková míra FEDu, 1996 – 2008, konec roku (%). 32
Obr. 7 Počet prodaných nových domů v USA - medián (tis.). 33
Obr. 8 Vývoj základních absolutních ukazatelů společnosti Semix Pluso, s.r.o. 43
Obr. 9 Vývoj struktury aktiv společnosti Semix Pluso, s.r.o. 44
Obr. 10 Vývoj struktury pasiv společnosti Semix Pluso, s.r.o. 44
Obr. 11 Porovnání výsledků Altmanova indexu a Kralickova quick testu. 46
Obr. 12 Ukazatele rentability společnosti Semix Pluso, s.r.o. 46
Obr. 13 Ukazatel likvidity společnosti Semix Pluso, s.r.o. 47
Obr. 14 Ukazatele doby obratu společnosti Semix Pluso, s.r.o. 47
Obr. 15 Vývoj základních absolutních ukazatelů společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 50
Obr. 16 Vývoj struktury aktiv společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 51
Obr. 17 Vývoj struktury pasiv společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 51
Obr. 18 Porovnání výsledků Altmanova indexu a Kralickova quick testu. 53
Obr. 19 Ukazatele rentability společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 53
Obr. 20 Ukazatele likvidity společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 54
Obr. 21 Ukazatele doby obratu společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 54
Obr. 22 Vývoj základních absolutních ukazatelů společnosti ABC. 58
Obr. 23 Vývoj struktury aktiv společnosti ABC. 58
Obr. 24 Vývoj struktury pasiv společnosti ABC. 58
Obr. 25 Porovnání výsledků Altmanova indexu a Kralickova quick testu. 60
Obr. 26 Ukazatele rentability společnosti ABC. 60
Obr. 27 Ukazatele likvidity společnosti ABC. 61
Obr. 28 Ukazatele doby obratu společnosti ABC. 61
Obr. 29 Porovnání společností - relativní změna aktiv 70
Obr. 30 Porovnání společností - změna hospodářského výsledku 70
Obr. 31 Porovnání společností - Kralickův quick test 71

Obr. 32 Porovnání společností - Altmanův index 72

Seznam tabulek:

Tab. 1 Seznam ukazatelů rentability. 24
Tab. 2 Seznam ukazatelů zadluženosti 25
Tab. 3 Seznam ukazatelů likvidity 25
Tab. 4 Seznam ukazatelů aktivity. 26
Tab. 5 Interpretace Altmanova indexu. 28
Tab. 6 Kralickův test – stupnice hodnocení ukazatelů 29
Tab. 7 Hodnocení ekonomické situace - počet firem v % 38
Tab. 8 Hodnocení očekávané ekonomické situace - počet firem v % 39
Tab. 9 Rozvaha společnosti Semix Pluso, s.r.o. 43
Tab. 10 Kralickuv rychlý test společnosti Semix Plus, s.r.o 45
Tab. 11 Altmanův index společnosti Semix Plus, s.r.o 45
Tab. 12 Rozvaha společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 50
Tab. 13 Kralickuv rychlý test společnosti Avon Cosmetics, s.r.o 52
Tab. 14 Altmanův index společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 52
Tab. 15 Rozvaha společnosti ABC 57
Tab. 16 Kralickuv rychlý test společnosti ABC 59
Tab. 17 Altmanův index společnosti ABC 59
Tab. 18 Srovnání dopadů krize ve vybraných podnicích 64
Tab. 19 Srovnání krizového řízení ve vybraných podnicích 65
Tab. 20 Srovnání preventivních opatření ve vybraných podnicích 66
Tab. 21 Srovnání odhadů budoucího vývoje HV ve vybraných podnicích 67

Seznam zkratek:

A = aktiva

AKT = aktiva

B2C = business-to-customer - označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky

CASH FLOW = peněžní tok

CF = cash flow

CZ = cizí zdroje

ČNB = česká národní banka

ČPK = čisté pohotové prostředky

ČZ = čistý zisk

DHM = dlouhodobý hmotný majetek

Dl. K = dlouhodobý kapitál

EBIT = zisk před úroky a zdaněním

ETA = analýza stromu událostí (Event Tree Analysis)

FED = americká centrální banka

FM = finanční majetek

FMEA = analýza možného výskytu a vlivu vad (Failure Mode and Effects Analysis)

HDP = hrubý domácí produkt

HK ČR = hospodářská komora české republiky

HV = hospodářský výsledek

IT = informační technologie (information technology)

KD = krátkodobé dluhy

KrP = krátkodobé pohledávky

KZ = krátkodobé závazky

MSP = malé a střední podniky

N = nákladové úroky

NASDAQ = největší elektronický burzovní trh v USA (National Association of Securities Dealers Automated Quotations)

OAKT = oběžná aktiva

OP = ostatní pasiva

POHL = pohledávky

ROA = rentabilita celkových aktiv

ROCE = rentabilita kapitálu

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

S&P 500 = Standard&Poor's 500 Index

SME = small and medium enterprises

T = tržby

UEAPME = Evropská asociace řemesel, malých a středních podniků

VH = výsledek hospodaření

ZÁS = zásoby

Úvod

Velká finanční krize začala na konci roku 2007 pádem velkých investičních bank a během krátké doby přerostla v krizi hospodářskou. Ačkoliv jsme byli v letech 2008 až 2009 svědky různých prohlášení a odhadů, že globální ekonomická krize světu nehrozí, nebo že její dopady nebudou nijak drastické, dnes můžeme s jistotou říci, že se nacházíme uprostřed největšího finančního krachu od dob Velké hospodářské krize v roce 1929. Většina ekonomik vyspělých států se nachází v hlubokém deficitu, a poprvé se setkáváme s hrozbou bankrotů jednotlivých zemí. Situace je o to vážnější, protože velká část dlouhodobých makroekonomických odhadů predikuje druhou vlnu krize (Kislingerová, 2010). Ta by mohla mít daleko ničivější následky než v roce 2007, jelikož by postihla dlouhodobě stagnující ekonomiky. Příchodem této krize se výrazně změnila situace jednotlivých podniků, které se musejí přizpůsobit nebo zcela změnit způsob řízení a připravit se tak na rizika pramenící z globálních změn trhů.

Cílem této práce je posouzení dopadů krize na malé a střední podniky se zaměřením na období celosvětové ekonomické krize v letech 2007 až 2010.

První kapitola této práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů souvisejících s krizovým řízením, jako jsou podnik, krize, příčiny vzniku krizí, jejich procesní charakter, krizové řízení a vybrané metody analýzy rizik. V této kapitole je také popsán význam, základní rozdělení a dílčí cíle koncepce podpory podnikání malých a středních podniků. Tyto pojmy jsou důležité pro pochopení dané problematiky.

Druhá část práce se zaměřuje na finanční analýzu, která je nezbytným nástrojem managementu při vedení podniku v krizi. Popisuje horizontální a vertikální analýzu, která je výchozím bodem rozboru účetních výkazů a slouží k prvotní orientaci v hospodaření podniku. Nejdůležitější část této kapitoly tvoří bankrotní a bonitní modely, které sledují aktuální finanční situaci a predikují budoucí vývoj a poměrové ukazatele, pomocí kterých můžeme porovnávat výsledky jednotlivých podniků.

Třetí kapitola se zaměřuje na celosvětovou ekonomickou krizi, často také nazývanou Velká finanční krize. Vysvětluje analogicky příčiny jejího vzniku a následné projevy v České republice a zemích Evropské unie. Kapitola zahrnuje odhad budoucího vývoje a v závěru uvádí výsledky průzkumu Hospodářské komory České republiky mezi malými a středními podniky.

Pro analýzu reálných dopadů krize v podnikatelském prostředí byla využita metoda řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky vybraných společností. Záměrem rozhovorů bylo zjistit, zda a jakým způsobem měla celosvětová ekonomická krize vliv na fungování těchto společností a také získání informací o způsobu a průběhu krizového řízení. Výstupy jednotlivých rozhovorů jsou v závěru práce konfrontovány s výsledky finančních analýz, které byly provedeny v letech 2001 až 2009.

Závěrečná část práce obsahuje shrnutí a celkové porovnání poznatků z jednotlivých řízených rozhovorů a finančních analýz společností. V této kapitole jsou také uvedeny návrhy a doporučení, které z analýzy vyplynuly.

1 Vymezení pojmů krize a krizového řízení

Tato kapitola objasňuje základní pojmy týkající se podniku, krize v podniku a krizového řízení včetně vybraných metod analýzy rizik. Důležitou součástí je vymezení a definice malého a středního podnikání.

1.1 Podnik

Abychom mohli definovat podnik, je potřeba si nejdříve vysvětlit pojmy podnikání a podnikatel. Pojem podnikání je v dnešní době velice rozšířený, nicméně záleží na způsobu jeho interpretace. Veber rozděluje definice do těchto kategorií (Veber, 2008):

- **Ekonomické pojetí** – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- **Psychologické pojetí** – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- **Sociologické pojetí** – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- **Právnické pojetí** – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku[1].

Právní definice podnikatele dle obchodního zákoníku:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Pokud chce podnikatel úspěšně podnikat, musí kromě právních požadavků splňovat řadu osobních vlastností. Mezi základní patří cílevědomost, iniciativa, kreativní přístup,

[1] Viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění.
[2] Význam MSP v České Republice: zaměstnávají 62,2 % všech ekonomicky aktivních osob, 99,8% podíl

schopnost vedení a asertivní přístup. Pro řízení podniku v době krize je také nezbytná odolnost vůči stresu a schopnost pracovat pod tlakem.

V praxi se nejčastěji hovoří o podniku jako o firmě a stejně jako u předchozích pojmů, je definic více. Veber podnik definuje takto (Veber, 2008):

- nejobecněji se jedná o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy)
- obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit,
- právně je interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných služeb podnikání.

1.2 Krize v podniku

Jednotná definice pro pojem krize neexistuje a každý autor uvádí trochu odlišnou formulaci. Přitom definování tohoto pojmu je klíčové z hlediska úspěšného krizového řízení a pro bezproblémové překonání krizového období ve společnosti.

Krizi v podniku definuje Zuzák tímto způsobem (Zuzák, 2009): „*Krize podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence*.“

Krizi v podniku však není nutné vždy považovat za pohromu nebo za nežádoucí jev. Mnoho podniků, které se v minulosti dostaly do krize a které musely zásadním způsobem přehodnotit své aktivity, důsledkem inovace a změn řízení získaly výraznou konkurenční výhodu a silnější postavení na trhu.

1.3 Příčiny vzniku krize v podniku

Za příčiny krize se obecně mohou označit vnější vlivy. Způsobují nerovnovážný stav na trhu, který se dále promítá do podniku, kde zasahuje vedení. Dle odborníků, 70 až 80 procent krizí je způsobena právě tímto subjektivním faktorem (Frýbert, 1995).

Zuzák rozděluje krize z těchto tří hledisek (Zuzák, 2005):

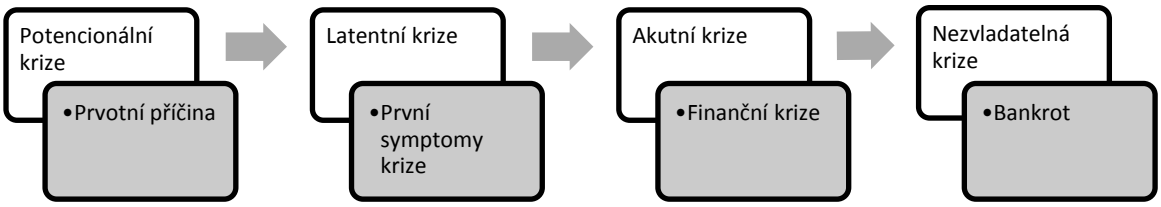
1. Z hlediska polohy zdroje:
    - vnitřní (krize uvnitř podniku),
    - vnější okolí (od nejbližšího okolí až po globální rozpad trhů).
2. Z hlediska kauzality na krize:
    - kde podnik je příčinou,
    - nebo je jí pohlcen.
3. Z hlediska rychlosti:
    - náhlé – nenadálé změny s okamžitými důsledky (příčiny krize jsou známy, ale neví se, kdy nastanou nebo nejsou známy příčiny a neví se, kdy nastanou),
    - postupné – původní příčina se prohlubuje a zachvacuje další podnikové subsystémy.

Daigne rozděluje příčiny vzniků krizí podniků do dvou základních skupin (Daigne, 1996):

- na krize vzniklé v důsledku společensko ekonomického kontextu a
- v důsledku vnitřních příčin, převážně v řízení podniku.

1.4 Procesní charakter krizí

Na začátku každé krize vždy nastane určitý nesoulad mezi stabilním očekávaným vývojem a okolím podniku či procesů v něm. Prvotní příčina nemusí nutně vést ke krizi a už vůbec ne k samotnému bankrotu společnosti, velice často se tyto prvotní nesnáze dají řešit systémovým řešením. Abychom zapříčinili přechodu určité nesnáze do krize, měli bychom tyto prvotní příčiny zkoumat a zodpovědět si především otázky týkající se rozdílů této nesnáze s problémy v minulosti (Zuzák, 2009). Dělení krizí v rámci procesu znázorňuje Obr.1.



Obr. 1 Fáze krizového procesu.

(Zdroj: Zuzák, 2009)

1.5 Krize v malých a středních podnicích

V prostředí malých a středních podniků[2] je velmi častá situace, kdy vlastník zastává i funkci vrcholového vedení a mezi další pracovníky patří členové rodiny. Největším rizikem a nevýhodou těchto podniků je pak nedostatek kapitálu. Proto si firma nemůže dovolit najímání externích firem a tím se i rapidně zvyšuje množství požadavků na vedení. Zajímavou statistikou je pak fakt, že průměrná životnost těchto společností je 4-7 let, pokud společnosti toto období překonají, výrazně se pak s každým rokem zvyšuje jejich pravděpodobnost udržení na trhu (Zuzák, 2009).

Základní definice rozdělení malých a středních podniků (BusinessInfo.cz, 2009):

- **Mikro firma** - do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR.
- **Malá firma** - do 50 zaměstnanců obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR.
- **Střední firma** - do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR.

Mezi největší výhody malého a středního podnikání patří jednodušší implementace inovací, rychlé změny v řízení a jejich pružnost na trhu. Díky této pružnosti a blízkému vztahu k zákazníkům mohou lépe odolávat makroekonomickým krizím, kdy mohou nabídnout svým klientům služby a produkty přímo na míru.

Jan Fischer, bývalý premiér vlády České republiky, k malým a středním podnikům z hlediska krizí říká (Fischer, 2009): „*Krize na malé a střední firmy dopadá daleko tvrději než na ty velké, protože jsou daleko silněji ohroženy druhotnou platební neschopností a zdražením a snížením dostupnosti úvěrů.*“

K udržení existence MSP má naprosto zásadní význam překonání dopadů krize. Jejich další rozvoj a posílení je tou nejlepší prevencí před budoucími otřesy (Fischer, 2009). Podpora malých a středních podniků patřila mezi priority českého předsednictví Evropské unie.

[2] Význam MSP v České Republice: zaměstnávají 62,2 % všech ekonomicky aktivních osob, 99,8% podíl počtu malých a středních podniků na celkovém počtu podniků v ČR, 35 % podíl na exportu ČR, 50 % podíl na dovozu, 33 % podíl na HDP (Zdroj: Unie malých a středních podniků ČR, 2011).

Koncepce podpory MSP na období 2007 až 2013 definuje tyto dílčí cíle (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006):

- Zlepšit podmínky pro podnikání zejména v oblasti reálného zjednodušení v oblasti daňového systému, zakládání podniků a vymahatelnosti práva.
- Výrazně rozšířit s využitím strukturálních fondů infrastrukturu pro rozvoj podnikání prostřednictvím vědeckotechnických parků, podnikatelských inkubátorů a klastrů.
- Vytvořit s využitím prostředků strukturálních fondů dlouhodobě udržitelný základ pro poskytování přímých podpor pro malé a střední podnikatele prostřednictvím záruk, zvýhodněných úvěrů a rizikového kapitálu a zvýšit tak současně zájem soukromého kapitálu, zejména bank, na financování rozvoje těchto podnikatelů.
- Zvýšit kvalitu sektoru malých a středních podnikatelů posílením významu podniků střední i malé velikosti schopných působit jako objemově významní subdodavatelé velkých nadnárodních podniků.
- Integrovat v účelné míře průřezové a regionální priority, zejména zvyšování zaměstnanosti, zvýšit přehlednost a snížit administrativní náročnost získávání a využívání podpor pro malé a střední podnikatele.

1.6 Krizové řízení

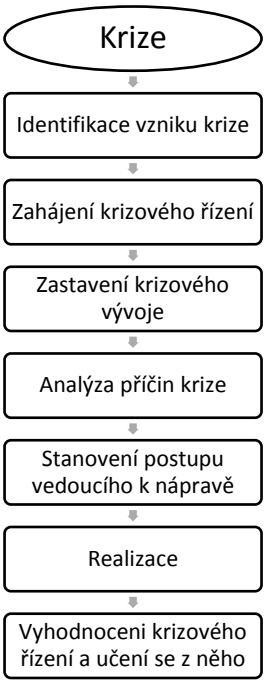
Během krizového období je nutné eliminovat následky a provést operativní kroky tak, aby se postižený subjekt dostal do stabilní fáze vývoje. Především je důležité zastavit negativní vývoj, stabilizovat celkovou situaci a následně řídit firemní aktivity k dalšímu růstu.

Krizové řízení by mělo začít dříve, než se podnik dostane do konkrétních problémů, mělo by předvídat krizové scénáře a navrhovat preventivní opatření. Součástí tohoto systému jsou i systémy pro včasné identifikování krizového vývoje.

Hlavní cíle krizového managementu (Špaček, 2008):

- snížení napětí v průběhu krizové události,
- demonstrace firemních závazků a odborných znalostí,
- řízení toku a přesnosti informací,
- efektivní řízení zdrojů.

Obecné schéma krizového řízení je definováno dle Zuzáka takto:



Obr. 2 Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu.

(Zdroj: Zuzák, 2009)

Význam modelu řízení rizik Procházková vysvětluje takto (Procházková, 2010): „*Model řízení rizik vede projektové prostředí k pro-aktivnímu neustálému řízení rizik, které spočívá v jejich včasné identifikaci, analýzy, plánování protiopatření, sledování a řízení.* “

1.7 Krizová komunikace

Základní rozdělení krizové komunikace je na vnitřní (komunikace uvnitř podniku) a na komunikaci vnější (k občanům a médiím). Zvládnutí krizové komunikace předchází kvalitní příprava v období před krizí, zejména tiskový mluvčí společnosti či člen top managementu by měl být připraven kdykoliv předstoupit před sdělovací prostředky a uklidnit veřejnost či vyvrátit negativní obraz o společnosti.

Důležitost krizové komunikace vysvětluje Zuzák těmito důvody (Zuzák, 2009):

- pomáhá k rychlejšímu zvládnutí krizové situace a vede ke zmírnění dopadu krize na podnik a další osoby a subjekty, na které může krize působit,
- eliminuje dopad krize na veřejné mínění a jeho změnu a tím také na postavení podniku na trhu,

- může být přeměněna ve výhodu, získat veřejnost na stranu podniku a zvýraznit silné stránky podniku při řešení krizových situací.

1.8 Metody analýzy rizik

Hodnocení rizik je významná oblast, která se uplatňuje v rámci krizového řízení. Metod pro analýzu rizik je celá řada, ty nejzákladnější metody definuje Smejkal a Rais takto (Smejkal, Rais, 2009):

- **Brainstorming** – skupinová technika, kdy každý účastník navrhuje různé přístupy k danému problému. Základní myšlenkou je předpoklad, že na základě názorů a nápadů ostatních skupina vymyslí více, než kdyby návrhy tvořil každý člen skupiny samostatně.
- **Event Tree Analysis** (ETA, analýza stromu událostí) - metoda založená na systematickém zpětném rozboru událostí za využití řetězce příčin, které mohou vést k vybrané vrcholové události.
- **HAZOP** (analýza ohrožení a provozuschopnosti) je postup založený na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik. Hlavním cílem je identifikace scénářů potenciálního rizika.
- **Check list** (kontrolní seznam) je metoda založená na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření.
- **Metoda účelových interview** (metoda Delphi) patří mezi nejužívanější metody analýzy rizik. Spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a představiteli hodnoceného subjektu. Pro analýzu rizik je vhodná především proto, že určuje, co se může stát a za jakých podmínek.
- **Safety Audit** (bezpečnostní kontrola) je postup hledající rizikové situace a navržení opatření pro zvýšení bezpečnosti.
- **SWOT analýza** – metoda, při které se identifikují silné a slabé stránky a příležitosti a potencionální hrozby.
- **What if?** (Co když?) je metoda, která zkoumá pomocí brainstormingu možné neočekávané události a definuje nebezpečná místa systému.

2 Finanční analýza

Jedním z hlavních cílů krizového managementu je efektivní řízení zdrojů (Špaček, 2008). Veškerá činnost podniků je zaznamenána v účetních výkazech, proto je finanční analýza nezbytným nástrojem každého krizového manažera.

Finanční analýza je metoda pro hodnocení podniků z hlediska analýzy zdrojů, tj. financí, peněz a času. Dluhošová se k definici finanční analýzy vyjadřuje takto (Dluhošová, 2008): „*Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem finanční analýza. V zásadě nejvýstižnější je ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech*.“ Mezi nejzákladnější dělení patří rozdělení na analýzu externí a interní.

Externí analýza pracuje s daty a informacemi, které jsou veřejně dostupné. Zejména se jedná o pohyb měnových kurzů, prognózy vývoje daného oboru, odhady růstu HDP, burzovní informace a další údaje popisující makroekonomický vývoj. Tuto analýzu využívají investoři, banky, strategičtí partneři či konkurence. Data pro tuto analýzu nebývají vždy přesná (na rozdíl od interní analýzy), nicméně by se neměla podceňovat.

Na druhou stranu **interní analýza** vzniká uvnitř firmy a zahrnuje veškeré informace o financování všech firemních činností. Využívá ji především management k hodnocení firemních aktivit a dalšímu strategickému plánování. Základními dokumenty pro její zpracování je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o cash flow.

2.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza je nejzákladnější hodnocení společnosti a zpravidla se touto analýzou začíná. V případě horizontální analýzy se zkoumané skutečnosti porovnávají v čase (např. s předchozím rokem, minulým účetním obdobím apod.). Vertikální analýza zkoumá změny vztažené k předem určené veličině. Změny mezi jednotlivými oblastmi hodnot finančních ukazatelů jsou na první pohled zřejmé, nicméně je ale potřeba je dále kvantifikovat a interpretovat (Kislingerová, 2009).

2.1.1 Horizontální analýza

Jak již bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, horizontální analýza srovnává vybrané veličiny v čase. Například v účetním dokumentu rozvaha je taková menší horizontální analýza

již uvedena, protože v rozvaze je vždy uveden účetní výsledek za posuzované období a období minulé. Hodnotit výsledky analýzy můžeme pomocí indexů (hodnotových ukazatelů) nebo o kolik se údaje změnily v absolutních číslech (diferenciace). Vzorec pro výpočet indexu je následující (Kislingerová, 2009):

$$I^{i}{}_{\frac{t}{t-1}} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}, resp. I^{i}{}_{\frac{t}{t-1}} = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1.$$

$$indexem\ i\ označujeme\ bilanční\ položku\ B\ v\ čase\ t\ jako\ B_i(t).$$

Pokud chceme index vyjádřit v procentech, ještě musíme výsledek násobit 100. Někdy se první vzorec nazývá absolutní změna a druhý změna relativní. Při výpočtu je nutné brát zřetel na znaménka, aby nám nevyšly záporné hodnoty nebo zkreslené výsledky.

V případě kdy se dělitel rovná nule nebo kdy hodnota v minulém období byla velmi malá (vypovídající hodnota indexu by byla zkreslená) je vhodnější použít změny diferenciace než index. Zápis změny vypadá takto (Kislingerová, 2009):

$$D_{\frac{t}{t-1}} = B_i(t) - B_i(t-1),$$

$$kde\ D_{\frac{t}{t-1}}\ je\ změna\ oproti\ minulému\ období, t - čas, B_i - hodnota\ bilanční\ položky\ i.$$

2.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza umožňuje získat informace, jakým množstvím se jednotlivé položky podílejí na konstrukci sledované veličiny, respektive představuje procentuální vyjádření struktury daného ekonomického ukazatele. Tato analýza se využívá zejména při sledování aktiva a pasiv podniku při rozboru majetkové a finanční struktury firem. Obecný vzorec vypadá takto (Dluhošová, 2008):

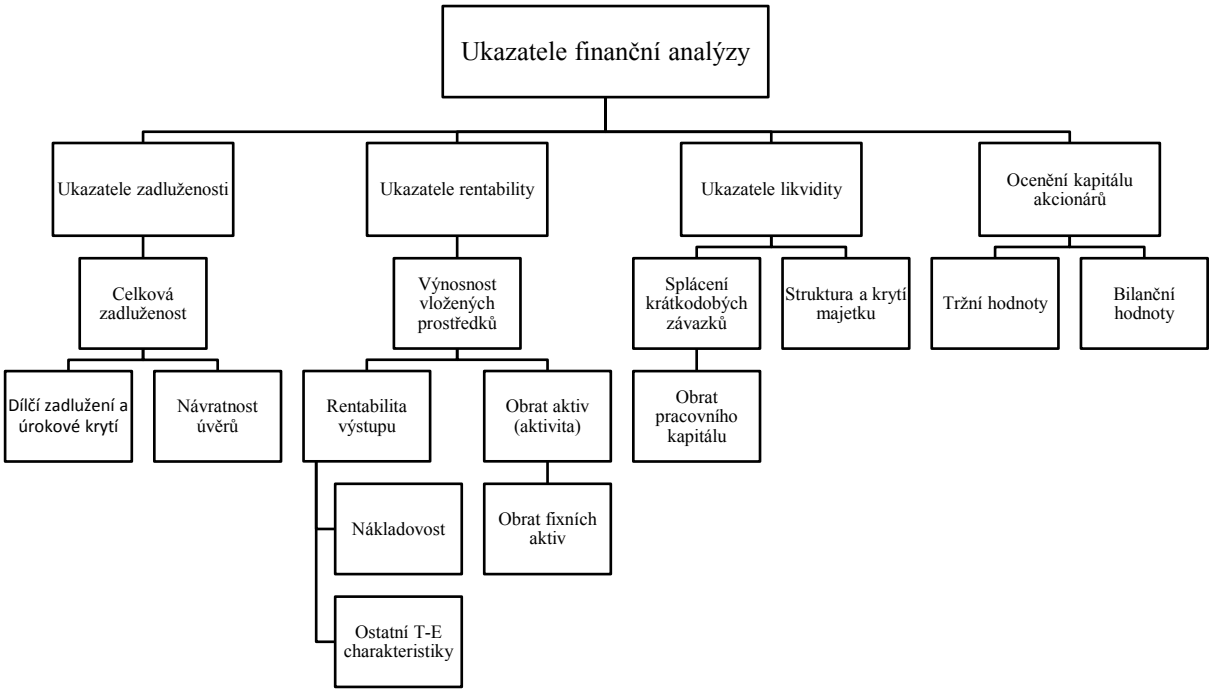
$$podíl\ na\ celku = \frac{U_i}{\sum U_i}$$

$$kde\ U_i je\ hodnota\ dílčího\ ukazatele\ a \sum U_i je\ velikost\ abolutního\ ukazatele.$$

2.2 Poměrová analýza

Horizontální a vertikální analýza sleduje změnu pouze jedné hodnoty (změna v čase nebo poměru složení jedné veličiny). Poměrová analýza porovnává jednotlivé položky mezi sebou. Základem této analýzy je velké množství ukazatelů, které se ale dají rozdělit do několika základních skupin. Těmi jsou ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti, ocenění kapitálu akcionářů a ukazatele likvidity (Kislingerová, 2009).

Jednotlivé ukazatele se dále dělí dle konkrétních potřeb finančního managementu, základní rozdělení je znázorněné na následujícím schématu (Obr. 3):



Obr. 3 Schéma ukazatelů finanční analýzy.
(Zdroj: Dluhošová, 2008)

2.2.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele patří k nejsledovanějším, protože nám říkají, zda má firma efektivní výsledky vzhledem k vynaloženému kapitálu. Zikmund uvádí definici rentability takto (Zikmund, 2010): „*Rentabilita či také výnosnost je finančním ukazatelem, který nám říká, jaký je poměr mezi finančními prostředky, které nám plynou z našich aktivit, a mezi finančními prostředky, které jsme na tyto aktivity dedikovali*.“

Všeobecné pravidlo, které by mělo platit je, že minimální smysluplná hodnota by měla být větší než bezriziková úroková sazba (tzn. výše úroků u státních dluhopisů) pro danou měnu. V praxi je však vhodnější, aby minimální hodnota byla vyšší než nejmenší úroková sazba volně dostupná na trhu komerčním subjektem. Dále je nutné připočíst také prémii za riziko, protože investor umístil peníze namísto do banky (kde je vklad do určité míry pojištěn a z jistého pohledu tedy bezrizikový) do hodnoceného projektu (firmy), kde je riziko z podstaty vždy větší (Zikmund, 2010).

Proto by na začátku každý investor či podnikatel měl zvážit, zda se mu vyplatí investovat do určitého projektu nebo zda není lepší své peníze prakticky bez práce zhodnotit v bance či podílovém fondu. Základní ukazatele rentability jsou uvedeny v Tab. 1:

Tab. 1 Seznam ukazatelů rentability[3]. (Zdroj: Kislingerová, 2009)

Ukazatele rentability (výnosnosti)	
Ukazatel	Rozklad výpočtu dle finančních výkazů
ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	(VH před zdaň. + N.) / aktiva celkem
ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+Dl. K))	(VH před zdaň. + N.) / (A. + B.I. + B.II. + B.IV.1.)
ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)	VH za úč. období / A.
Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF / VK)	(VH za úč. období + E.) / A.
Rentabilita tržeb (ČZ / T)	(VH za úč. období / (I. + II.1.)

2.2.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti uvádějí především vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování aktiv podniku a popisují celkové úvěrové zadlužení společnosti. To je do jisté míry žádoucí, ale nemělo by firmu zatěžovat příliš vysokými náklady na splácení úroků. Riziko vysoké zadluženosti dále vede k neschopnosti společnosti splácet své závazky.

Nejdůležitější je ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech. Dluhošová dodává (Dluhošová, 2008): „*Tento ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, do jaké míry je podnik schopen krýt své prostředky (majetek) vlastními zdroji a jak vysoká je jeho finanční samostatnost*.“

[3] Vysvětlivky zkratek: EBIT – zisk před úroky a zdaněním, ČZ – čistý zisk po zdanění, A – aktiva, DHM – dlouhodobý hmotný majetek, T – tržby, VH – výsledek hospodaření po zdanění, N – nákladové úroky, Dl. K – dlouhodobý kapitál.

Zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje firmy a ochotou vlastníků společnosti riskovat. U stabilních společností se pohybuje v pásmu od 0,8 do 1,2 (Dluhošová, 2008).

Vysoká zadluženost (více jak 60%, při hodnotách vyšších než 70% se jedná již o rizikový stav) nemusí být nutně vždy negativní charakteristikou firmy (Kislingerová, 2009). V dobře fungující společnosti může finanční páka pozitivně přispívat k rentabilitě kapitálu. Tabulka 2 uvádí nejzákladnější ukazatele zadluženosti:

Tab. 2 Seznam ukazatelů zadluženosti[4]. (Zdroj: Kislingerová, 2009)

Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)	
Ukazatel	Rozklad výpočtu dle finančních výkazů
Equity Ratio (VK / AKT)	A. / aktiva celkem
Debt Ratio I. (CZ / AKT)	B. / aktiva celkem
Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)	(B. + C.) / aktiva celkem
Debt Equity Ratio (CZ / VK)	B. / A.
Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)	(VH před zdaň. + N.) / N.

2.2.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity udávají schopnost dané společnosti dostát svých závazků. Dluhošová pojem likvidita vysvětluje takto (Dluhošová, 2008): „*Pod likviditou chápeme obecnou schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb*.“ V Tab. 3 je zobrazen přehled ukazatelů likvidity.

Tab. 3 Seznam ukazatelů likvidity[5]. (Zdroj: Kislingerová, 2009)

Ukazatele platební schopnosti (likvidity)	
Ukazatel	Rozklad výpočtu dle finančních výkazů
Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD)	C. - C.II. - (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)
Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD) / AKT)	[C. - (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)] / aktiva celkem
Celková likvidita (OAKT / KD)	C. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)
Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD)	(C.III. + C.IV.) / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)
Peněžní likvidita (FM / KD)	C.IV. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)
Doba splatnosti krátkodobých závazků (KZ / (T/360))	B.III. / [(I. + II.1.) / 360]

[4] Vysvětlivky zkratek: OP – Ostatní pasiva, CZ – cizí zdroje.
[5] Vysvětlivky zkratek: OA – oběžná aktiva, ČPK – čisté pohotové prostředky, T – tržby, KrP – krátkodobé pohledávky, OAKT - oběžná aktiva, KD – krátkodobé dluhy, FM – finanční majetek, AKT – aktiva.

Běžné hodnoty celkové likvidity jsou 1,5 až 2,5. Ta určuje, jak je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům. Hodnoty běžné likvidity se pohybují v rozmezí 1 až 1,5, někdy se hovoří o rychlém testu finančního zdraví. Optimální výše peněžní likvidity je 0,5 až 0,7 (Kraftová, 2002).

2.2.4 Ukazatele aktivity

Dluhošová ukazatele aktivity definuje takto (Dluhošová, 2008): „*Jako ukazatele aktivity jsou souhrnně nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých tak dlouhodobých.*“

Tab. 4 Seznam ukazatelů aktivity[6]. (Zdroj: Kislingerová, 2009)

Ukazatele aktivity (doba obratu)	
Ukazatele	Rozklad výpočtu dle finančních výkazů
Obrat aktiv (T / AKT)	(I. + II.1.) / aktiva celkem
Obrat zásob (T / zásoby)	(I. + II.1.) / C.I.
Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	aktiva celkem / [(I. + II.1.) / 360]
Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))	C.I. / [(I. + II.1.) / 360]
Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	(C.II. + C.III.) / [(I. + II.1.) / 360]
Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	(B.III.) / [(I. + II.1.) / 360]

Doba splatnosti pohledávek, nám ve skutečnosti říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek, respektive kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. V praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 50 za nepříliš uspokojivou.

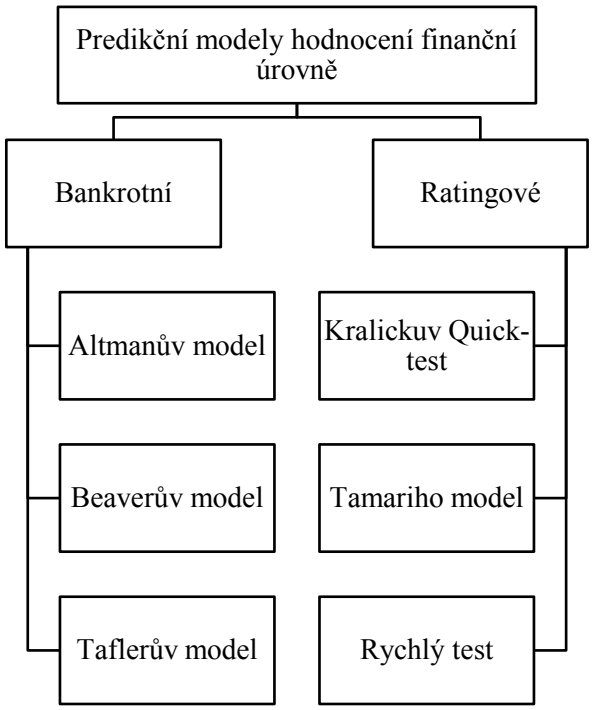
Doba splatnosti krátkodobých závazků říká, kolik dní čerpáme my samy dodavatelský úvěr od našich dodavatelů a zaměstnanců. Opět platí, že čím vyšší hodnotu výpočet ukáže, tím silnější je pozice dané firmy, a to nejen nutně v oblasti jednání s dodavateli (Zikmund, 2010). Růčková dodává (Růčková, 2008): "*Doba obratu závazků by měla být kratší než doba obratu pohledávek, nedojde tak k narušení finanční rovnováhy*."

[6] Vysvětlivky zkratek: ZÁS. – zásoby, POHL – pohledávky, KZ – krátkodobé závazky, T - tržby.

2.3 Souhrnné modely v hodnocení finanční úrovně

Kromě poměrových ukazatelů se používají pro hodnocení finanční situace tzv. souhrnné indexy nebo souhrnné modely hodnocení finanční úrovně podniku. Jejich cílem je vyjádřit finanční situaci jedním údajem. V literatuře se někdy používá termín systém včasného varování nebo predikční model finanční úrovně.

Tyto modely vznikly, aby bylo možné včas zjistit přicházející krizi či úpadek (bankrot) podniku. Základem tohoto systému se stal předpoklad, že v podniku dochází před samotným bankrotem k určitým situacím a anomáliím, které jsou typické právě pro ohrožené firmy. Predikční modely se dají rozdělit do dvou hlavních skupin, viz Obr. 4:



Obr. 4 Přehled základních predikčních modelů.

(Zdroj: Dluhošová, 2008)

V praxi se často bonitní modely zaměňují za ratingové, ale je to pouze otázka terminologie, oba názvy znamenají totéž. Dluhošová rozdíl mezi oběma skupinami modelů vysvětluje takto (Dluhošová, 2008): „*Podstatným rozdílem těchto dvou skupin finančních predikčních modelů je to, že u bankrotních modelů se hodnotí možnost úpadku, u ratingových se hodnotí možnost zhoršení finanční úrovně podniku*.“

V následujících podkapitolách budou popsány dva modely (jeden model za bonitní a druhý za ratingové modely) - jedná se o Altmanův model a Kralickův Quick test. Pro účely této práce byly vybrány proto, jelikož jsou v současné praxi používány poměrně často.

2.3.1 Altmanův index důvěryhodnosti (Altmanův model)

Autorem této metody je profesor Edward Altman, který identifikoval na základě statistické analýzy souboru velkého vzorku firem několik ukazatelů, které statisticky dokázaly předpovídat finanční krach firmy. Obecně řečeno se jednalo o tzv. diskriminační analýzu (Kislingerová, 2009).

Na různých výběrech (souborech zbankrotovaných a úspěšných firem, které se používaly k odhadu tohoto modelu) byla úspěšnost predikce modelu 80 procent (Dluhošová, 2008). Pomocí pěti poměrových ukazatelů a diskriminační analýzy došel profesor Altman k následující rovnici, která nejlépe rozlišovala, zda firmy přežijí či zbankrotují (Kislingerová, 2009):

$$Z = 3{,}107 \times X_1 + 0{,}998 \times X_2 + 0{,}420 \times X_3 + 0{,}847 \times X_4 + 0{,}717 \times X_5, kde$$

$X_1 -$ *zisk před úroky a zdaněním EBIT / celková aktiva,*
$X_2 -$ *tržby / celková aktiva,*
$X_3 -$ *tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhu,*
$X_4 -$ *zadržené zisky / aktiva celkem,*
$X_5 -$ *čistý pracovní kapitál / aktiva celkem.*

Tab. 5 Interpretace Altmanova indexu. (Zdroj: Kislingerová, 2009)

Interpretace hodnoty Z FAKTORU	
Z FAKTOR > 2,99	Můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci.
1,23 < Z FAKTOR < 2,99	Podnik se nachází v „šedé zóně“ nevyhraněných výsledků.
Z FAKTOR < 1,23	Společnost je ohrožena vážnými finančními problémy.

V této práci je uvedena varianta Altmanova indexu pro soukromé společnosti, které nejsou obchodované na burze. Mezi určitou nevýhodu tohoto indexu patří aplikace tohoto modelu na české firmy. Index byl původně konstruován na americkou podnikovou sféru, a to pro období konce 60. let. Hospodářská situace v České republice se zcela jednoznačně odlišuje od situace ve Spojených státech amerických a je tedy diskutabilní zda se výsledky statistické analýzy z tohoto testovaného souboru dají přenést do kontextu české ekonomické situace (Kislingerová, 2009).

2.3.2 Kralickův rychlý test

Princip Kralickova testu Kislingerová vysvětluje takto (Kislingerová, 2009): „*P. Kralicek vybral z jednotlivých skupin ukazatelů čtyři ukazatele a podle jejich výsledných hodnot přiděluje firmě body.*“

První ukazatel je kvóta vlastního kapitálu, která vypovídá o síle firmy měřené podílem vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě (*vlastní kapitál/aktiva*). Druhý ukazatel je doba splácení dluhu z cash flow, který ukazuje, za jakou dobu by byl podnik schopný splatit všechny své krátkodobé i dlouhodobé dluhy (*krátkodobé + dlouhodobé závazky/cash flow*). Dalším je rentabilita tržeb měřena nikoliv ziskem, ale cash flow (*cash flow/tržby*). Rentabilita aktiv (*HV po zdanění + úroky/A*) pak odráží celkovou výdělečnou schopnost podniku (Kislingerová, 2009).

Tab. 6 Kralickův test – stupnice hodnocení ukazatelů. (Zdroj: Kislingerová, 2009)

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Kvóta vlastního kapitálu vlastní kapitál/aktiva	>30%	>20%	>10%	>0%	negativní
Doba splácení dluhu z CF závazky/cash flow	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách cash flow/tržby	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
ROA (HV po zdanění + úroky (1 - t))/A	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

Na základě dosažených hodnot ukazatelů se firmě přidělí body (viz Tab. 6) a výsledná známka se vypočítá jako prostý aritmetický průměr bodů z jednotlivých ukazatelů (Kislingerová, 2009). Význam známky je stejný jako ve škole: čím vyšší je hodnota, tím horší je situace v podniku. Nejlepší situaci tak představuje hodnota „1“.

3 Velká finanční krize

Cílem této práce je posouzení dopadů krize na malé a střední podniky se zaměřením na období celosvětové ekonomické krize v letech 2007 až 2010. Pro pochopení reálných dopadů této makroekonomické změny se tato kapitola stručně věnuje popisu vzniku a vývoje současné finanční krize.

Na Velkou finanční krizi, která započala v roce 2007, se bude v budoucnosti zcela jistě pohlížet jako na první opravdu globální krizi[7]. Velká deprese v letech 1929-1934 zasáhla sice z tehdejšího pohledu celý svět, ale to znamenalo pouze vyspělé státy. Nedotkla se tehdy izolovaného Sovětského svazu a také většiny oblastí mimo hlavní regiony (Kislingerová, 2010). Dnešní celosvětová krize změnila vývoj ekonomik po celém světě.

3.1 Příčiny krize

Každý důsledek má svojí příčinu. Pokud budeme chtít nalézt příčiny vzniku této krize, musíme svojí pozornost zaměřit na Spojené státy americké.

3.1.1 Pád nadhodnocených technologických akcií – NASDAQ

V roce 2000 došlo k pádu nadhodnocených technologický akcií na burzovním trhu NASDAQ. NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) je největší elektronický burzovní trh v USA, specializuje se především na obchodování s akciemi IT firem (Google, Microsoft, Oracle, Intel a dalších), biotechnologických a papírenských společností. Index se zřítil v roce 2000 z rekordních 5000 bodů na 2500 a na konci roku 2002 klesl na hodnotu 1200 bodů. Celkový vývoj od 22. 10. 1994 do 17. 10. 2003 je zobrazen na Obr. 5.

[7] Podle údajů Mezinárodního měnového fondu čelilo světové hospodářství v posledních 39 letech celkem 124 krizím finančního charakteru. Většinou se jednalo o krize, které se soustředily na konkrétní regiony, zvláště z rozvojových zemí (Kislingerová, 2009).

Vývoj indexu NASDAQ Composite

Obr. 5 Vývoj indexu NASDAQ Composite od 22. 10. 1994 do 17. 10. 2003.

(Zdroj: Google Finance, 2011)

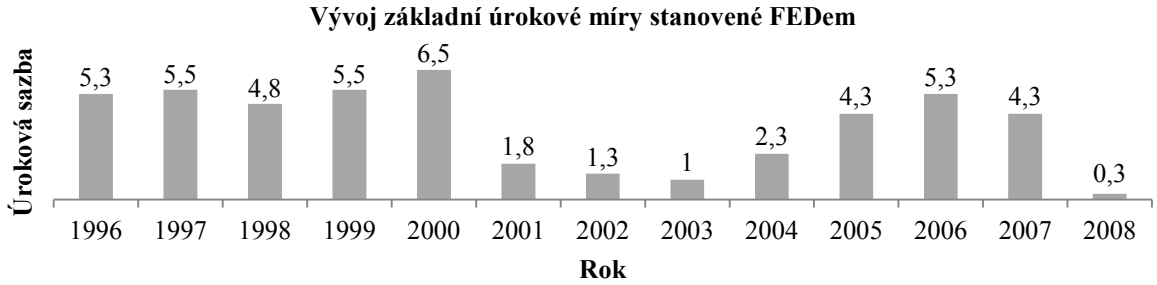
Rozvoj internetu v té době přinášel skutečně ohromné zisky firem, které na něm založili své podnikání. Mezi ty nejznámější patří Amazon, eBay, Yahoo a Google. V USA získávají firmy kapitál především emisí akcií, protože firmy nemusí platit úroky z dluhopisů či z bankovních úvěrů (Zemánek, 2008).

V roce 1999 až 2000 proto chtěli všichni investovat do toho perspektivního odvětví bez ohledu na reálné zisky společností. Proto bylo běžné, že se intenzivně obchodovalo s akciemi firem, které byly ve ztrátě. Akcie (s počáteční hodnotou 10 či 20 dolarů) v hodnotě 200 dolarů se jako štafeta předávali od jednoho akcionáři k druhému, i když dle tržeb a zisků měli společnosti pořád stejnou hodnotu. Bohužel se kvůli těmto investicím zadlužila spousta domácností[8] (Zemánek, 2008). Po splasknutí bubliny spousta firem zkrachovalo, domácnosti museli omezit své výdaje, dolar oslabil a ekonomika USA zamířila do recese.

3.1.2 Snížení úrokových sazeb

Protože mnohým firmám chyběl kapitál na další rozvoj, snížil FED (americká centrální banka) úrokové sazby na jednu z nejnižších historických hodnot USA z 6,5 na 1,75 procenta (Zemánek, 2008). Vývoj základní úrokové míry je zobrazen na Obr. 6.

[8] V USA vlastní akcie přibližně 80 procent domácností (Zemánek, 2008).



Obr. 6 Základní úroková míra FEDu, 1996 – 2008, konec roku (%).

(Přepracováno podle: Euroekonom.cz, 2008)

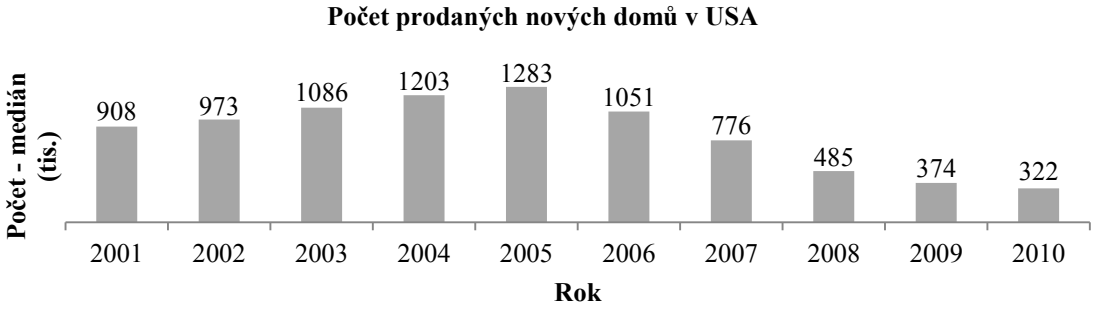
Tímto krokem se opět zpřístupnil kapitál firmám a domácnostem. Díky tomuto zásahu nakonec nedošlo k očekávané recesi americké ekonomiky v roce 2001. Negativní účinek snížení úrokových sazeb však přinesl nekontrolovatelné utrácení domácností, které ale neutrácely své úspory, nýbrž peníze které si mohli velice levně půjčit. Mezi první oblast utrácení patřilo spotřební zboží – automobily, elektronika, oblečení, nábytek a další. Navíc kvůli vysokému kurzu dolaru, subjekty často utrácely za zahraniční zboží, což vedlo s dalšími faktory k nastartování pádu dolaru na světovém měnovém trhu (Zemánek, 2008).

3.1.3 Hypotéky s pohyblivou úrokovou sazbou

Druhá oblast, kde se nejvíce utrácelo na dluh, byly nemovitosti. Zcela logicky snížení úrokových sazeb vedlo ke snížení hypotečních úrokových sazeb. Sazba hypotečního úvěru s fixací na 30 let klesla v roce 2003 na 5,5 procenta a s fixací na 15let na 5,0 procenta a u hypotéky s pohyblivou mírou dokonce na 3,5 procenta (Zemánek, 2008).

Důvod vzniku hypoteční krize Zemánek definuje takto (Zemánek, 2008): „*Hypotéky s pohyblivou úrokovou sazbou byly přesně tím, co odstartovalo celou dnešní americkou hypoteční krizi*.“

Nevýhoda hypotéky s pohyblivou mírou je ta, že člověk v příznivém období možná zaplatí méně, ale nemůže si být jist, zda až se úroková míra změní, bude schopen svých závazků dostát. U hypotéky s fixní mírou se zpravidla zaplatí na úrocích bance více, ale každý si může jednoduše spočítat, kolik bude platit třeba za 20 let a tím i lépe zvážit rozhodnutí, zda o půjčku zažádat.



Obr. 7 Počet prodaných nových domů v USA - medián (tis.).

(Přepracováno podle: Euroekonom.cz, 2010)

Díky nízkým sazbám si půjčovaly na bydlení i domácnosti, které by za normálních okolností na hypotéku nedosáhly. Rapidní růst počtu prodaných domů je vidět na Obr. 7. Dnes již víme, že ke krizi přispěli velkou měrou ústavy, které nekontrolovali bonitu klientů a s vidinou velkých provizí z uzavřených hypoték se tak stali morálními strůjci krize.

Počet prodaných nemovitostí vzrostl během let 2001 a 2005 o 9 procent ročně, nominální platy o 4 procenta. Meziroční růst cen nemovitostí byl 8 procent (z 175 000 dolarů v roce 2001 na 241 000 dolarů v roce 2005 – měřeno mediánem). Počet prodaných nemovitostí dohromady s růstem jejich nominální ceny je tedy 18 procent, nicméně růst nominálních příjmů byl pouze 5 až 6 procent, zbytek tvořily takzvané příjmy na dluh. Zde vznikla ona hypoteční bublina. Její hodnota se dá odhadnout na cca 730 000 nových rodinných domů tedy při ceně domu 250 000 dolarů (průměrná cena je o 20% vyšší než cena stanovená mediánem) na celkový objem 180 miliard dolarů (Zemánek, 2008).

K této sumě je však nutné připočíst nezdravé transakce za prodej a nákup již stávajících domů. Dlouhodobě trendy ukazují, že prodej existujících domů je zhruba 5 krát větší než prodej domů nových. V roce 2004 až 2007 bylo prodáno přibližně 27 milionů existujících rodinných domů v celkové ceně cca 6500 miliard dolarů (27 milionu krát 240 000 dolarů). Protože domy byly zobchodovány za cenu o 10 procent převyšující očištěný dlouhodobý cenový průměr, lze bublinu odhadnout na přibližně 650 miliard dolarů (Zemánek, 2008).

Protože není možné odhadnout přesné toky těchto peněz, dluhová část bude tvořit 300 až 500 miliard dolarů. V celkovém souhrnu tedy půjde hypoteční bublinu v souhrnu 480 až 680 miliard dolarů.

3.1.4 Průběh krize v letech 2005 až 2008

Po zvednutí základní úrokové sazby v roce 2005 (viz. Obr. 6) se zvedli i hypoteční úrokové sazby. Spolu s rapidně se zvyšující cenou benzínu (z jednoho na tři dolary za galon[9], celkové zvýšení nákladů od roku 2004 o 75,1 procent!) to vedlo k tomu, že nejméně bonitní klienti nedokázali splácet své závazky a byly jim zabaveny nemovitosti. Počet hypoték s opožděnými splátkami dosáhl hodnoty 5,82 procenta. Jakmile se v portfoliu banky objeví více než 5 procent neplatičů, nevyhne se banka bankrotu, popřípadě převzetí ze strany silnější finanční instituce (Zemánek, 2008).

Hypoteční krize se přelila i do ostatních částí ekonomiky. Problémy se splácením omezily výdaje domácností, což se projevilo zpomalením růstu tržeb maloobchodníků na poloviční rychlost oproti stabilnímu růstu ekonomiky. Když na podzim roku 2008 naplno udeřila finanční krize, smetla nejen přední světové banky a akciové trhy, ale i cenu ropy.

Dopady ekonomické recesy v USA dorazily do ostatních států na konci roku 2007 nebo počátkem roku 2008. Způsob přesunutí krize mimo oblast vzniku vysvětluje Kislingerová takto (Kislingerová, 2010): „*Prostřednictvím derivátů[10] k dluhům amerických rodin se krize přesunula z kontinentu na kontinent doslova on-line, zatím nejrychleji v dějinách. Z čehož však plyne, že tento přesun již nikdy nebude pomalejší.*“

[9] Galon = 3,8 litru

[10] Deriváty jsou finanční instrumenty, které jsou odvozeny od jiného tzv. „bazického instrumentu“. Tím můžou být cenné papíry, komodity, dluhopisy atd. Změny bazického instrumentu pak ovlivňují hodnotu derivátu.

3.2 Podstata krize v zemích EU

Podstata krize eurozóny by se dle Singera dala shrnout do následujících bodů (Singer, 2011):

- Eurozóna sice podpořila vzájemný obchod, ale nepřinesla očekávanou lepší alokaci kapitálu,
- toto riziko věřitelé (většinou banky zemí „jádra“ eurozóny) ignorovali (předpokládali, že bude rizikovějším ekonomikám pomoženo); uvědomili si ho až v krizi a promítli do očekávání,
- země jako např. Řecko či Portugalsko mají nízkou konkurenceschopnost (např. pomalý růst, vysoké primární deficity, deficity zahraničního obchodu a běžného účtu,
- nutné strukturální reformy nejsou dostačující k řešení problémů eurozóny, ta musí zásadně změnit svůj institucionální rámec.

Miroslav Singer, guvernér České národní banky, dodává (Singer, 2011): „*Dluhová krize některých zemí eurozóny nebyla způsobena pouze fiskální nedisciplinovaností členských zemí, ale tím, že stávající eurozóna není optimální měnovou zónou a její instituce jí ani neumožňují k ní konvergovat*.“

Portugalsko je po Řecku a Irsku již třetí zemí, která musela požádat o finanční pomoc kvůli vysokému zadlužení. S největšími problémy se v současnosti potýká Řecko, dle nejnovějších vývojů však panuje přesvědčení, že řecký dluh je neudržitelný a země bude muset vyhlásit bankrot. Další zemí, která se potýká s vážnými problémy, je Španělsko, kde pětina obyvatel nemá práci.

3.3 Odhad vývoje světových ekonomik

Dá se očekávat, že ekonomické aktivity v zemích Evropské unie budou v následujícím nejbližším období relativně utlumené. Můžeme tak přisuzovat dle plánovaných škrtů ve veřejném sektoru v mnoha zemích. Kritická situace v Řecku, Portugalsku a Španělsku a především její způsob řešení zcela zásadně ovlivní ekonomickou stabilitu celé Evropské unie a především Evropské měnové unie. Na druhé straně Německo je zcela právem považováno za lídra eurozóny. Tamní ekonomika stoupla ke konci března meziročně o 5,2 procenta, což představuje nejvyšší tempo od roku 1990. Do budoucna se předpovídá, že by růst měl dále pokračovat (Šimek, 2011). To je velmi dobrá zpráva i pro ekonomiku České republiky, protože ta je na Německu přímo závislá.

Zisky firem v USA překonávají odhady. Více než 70 procent společností zahrnutých do indexu S&P 500[11] se dostalo do zisku. Za těmito zisky stojí především zlepšující se ekonomická nálada, nižší náklady na výrobu a chuť spotřebitelů utrácet. Růst ekonomiky zvýšil tržby společností a ty si mohly dovolit zvyšovat ceny. Díky sníženým nákladům rostla i ziskovost těchto společností (Poděbrada, 2011).

Poměrně těžko lze odhadnout vývoj čínské ekonomiky, která i v době krize zaznamenala roční růst přes 10 procent. Velká část tohoto růstu pochází z ekonomického rozvoje, podstatná porce je však tažena monetární expanzí, vládními stimuly a masivní realitní bublinou. Čínská vláda však tyto skutečnosti popírá a uklidňuje investory, že situace, která nastala v USA, Číně nehrozí (Bergstrom, 2011). Situaci v Číně Bergstrom shrnuje takto (Bergstrom, 2011): *„Ačkoliv předkrizové ekonomické systémy Číny a Ameriky jsou rozdílné, pod povrchem je Čína zamořena ohromující úrovní úvěrové expanze, spekulací, chybných investic a toxických půjček – přesně tak, jak jsme to viděli v Americe.“*

[11] S&P 500 - Standard&Poor's 500 Index je tvořen 500 předními akciovými tituly většinou amerických společností, byl zaveden v roce 1957.

3.4 Krize v České republice

V roce 2008 se krize přesunula z USA do Evropy, v ČR se následky začaly plně projevovat v roce 2009. Prvními podniky, které začaly krachovat, byly textilní a sklářské společnosti.

Důvodem problémů českých podniků byla těsná závislost na ekonomikách západních zemí, zejména Německa. Pokles poptávky výrazně snížil zisk domácích podniků, především exportérů. Firmy začali výrazně šetřit, nejvíce se to odrazilo v propouštění zaměstnanců, či nenabírání nových. Firemní benefity se výrazně omezili či zrušili úplně. Poprvé se objevuje nový pojem – „šrotovné“[12].

3.4.1 Předpokládaný vývoj krize v České republice

V současné chvíli situace v České republice zůstává stabilní. Bankovní sektor, klíčová část finančního sektoru, je silný zejména díky dostatečné ziskovosti, adekvátní kapitálové přiměřenosti a dobré finanční likviditě. Ekonomika je však stále vystavena vysoké míře nejistoty, což vytváří řadu rizik, které by mohly v dalších dvou letech narušit finanční stabilitu (Petruš, 2011).

Guvernér České národní banky[13] Miroslav Singer uvádí (Singer, 2011): *„Pro udržení finanční stability v dalších dvou letech bude podstatný vývoj ve světové ekonomice. Vzhledem k vývoji v zahraničí, kde kulminují problémy některých zadlužených ekonomik eurozóny, je třeba varovat před tvorbou neadekvátně optimistických očekávání. Ani vývoj v domácí ekonomice zatím nedává dostatečnou oporu pro tvrzení, že krize již končí.“*

Zpráva o finanční stabilitě 2010/2011 České národní banky popisuje tyto hlavní závěry (ČNB, 2011):

- výchozí pozice finančního systému v ČR zůstává do dalších let velmi dobrá,
- intenzita rizik pro finanční systém se zvýšila zejména v důsledku nepříznivého fiskálního vývoje v eurozóně,
- pro udržení finanční stability v dalších letech bude rozhodující vývoj v globálním prostředí,

[12] Šrotovné lze definovat jako státní příspěvek občanům dané země na nákup nového automobilu, ovšem s tou podmínkou, že zároveň nechají ekologicky zlikvidovat svůj starý vůz.
[13] Česká národní banka určuje měnovou politiku a dohlíží na finanční trh.

- zátěžové testy potvrzují vysokou odolnost bankovního sektoru vůči široké škále rizik,
- bankovní sektor by mohly ohrozit pouze velmi extrémní šoky jako dlouhodobý pokles HDP nebo pád tří největších dlužníků každé banky,
- pro stabilitu finančního systému je klíčové, aby finanční instituce udržovaly dostatečné kapitálové i likviditní polštáře.

Česká ekonomika pomalu ožívá, nicméně firmy nehýří optimismem, protože se obávají návratu krize (HK ČR, 2011).

3.4.2 Průzkum Hospodářské komory ČR – Barometr malých a středních podniků

Od září roku 2010 se zvýšil počet MSP, které hlásí celkové zlepšení jejich ekonomické situace (HK ČR, 2011). Tyto závěry uvedla Hospodářská komora České republiky, na základě průzkumu Barometr malých a středních podniků, který každoročně realizuje pro Evropskou asociaci řemesel, malých a středních podniků (UEAPME).

Tisková zpráva dále uvádí (HK ČR, 2011): „*V případě meziročního srovnání je situace malých a středních podniků ještě markantnější. Počet podniků, které s optimismem očekávají svůj další ekonomický vývoj, ovšem v porovnání s předchozím obdobím poklesl.“*

Průzkumu se účastnilo 490 firem z kategorie malých a středních podniků. Celkové shrnutí hodnocení ekonomické situace v podnicích uvádí Tab. 7.

Tab. 7 Hodnocení ekonomické situace - počet firem v % (Zdroj: průzkum Barometr HK ČR, 2011)

Hodnocení ekonomické situace - počet firem v %						
	IX.08	II.09	IX.09	II.10	IX.10	II.11
Příznivější	54,9	26,4	11,7	19,5	32,4	35,3
Stejná	36	34,3	32	38,4	34,9	34,3
Horší	9,1	39,3	56,3	42,1	32,7	30,4

Zatímco hodnocení současné ekonomické situace podniků je pozitivní, výhledy do budoucnosti jsou opatrné. Ze zprávy dále vyplývá (HK ČR, 2011): „*Celkem 28,4 % firem očekává v druhém letošním pololetí příznivější ekonomický vývoj, naopak 25,1 % horší.“* Údaje z minulých let jsou uvedeny v Tab. 8.

Tab. 8 Hodnocení očekávané ekonomické situace - počet firem v % (Zdroj: průzkum Barometr HK ČR, 2011)

Hodnocení očekávané ekonomické situace - počet firem v %						
	IX.08	II.09	IX.09	II.10	IX.10	II.11
Příznivější	42,2	10,2	28,5	21,2	35,9	28,4
Stejná	37,2	27,7	42,3	46,3	40,3	46,5
Horší	20,6	62,1	29,2	32,5	23,8	25,1

Z Tab. 7 vyplývá, že nejhorší hodnocení ekonomické situace v MSP bylo na konci roku 2009, které potvrdilo negativní očekávání začátkem tohoto roku (Tab. 8).

Průzkum HK ČR se zaměřuje na další hospodářské ukazatele. Růst obratu ve druhém pololetí roku 2010 uvedlo 35,9% českých firem, pokles 37,8% podniků. Téměř třetina firem (31,0%) potvrdila v posledním sledovaném období nárůst zakázek a objednávek, 34,1% společností naopak uvedlo jejich snížení. Zvyšování počtu zaměstnanců uvádí 13,9% podniků, snížení pak 26,3% podnikatelů. Růst investic v roce 2010 uvedlo 15,7 % firem (HK ČR, 2011).

Výsledky z jednotlivých zemí se porovnávají v rámci celé Evropy. K tomuto srovnání HK ČR dodává (HK ČR, 2011): *„Podnikatelská nálada*[14] *poprvé od počátku hospodářské krize překročila úroveň 70 %, která je obecně považována za hranici pro stabilní podnikatelské prostředí*.“

Opatrné prognózy MSP budoucího vývoje korespondují s makroekonomickými odhady, kdy se všeobecně očekává spíše stagnace trhů s reálnou možností další recese a příchodem druhé vlny krize, která by mohla mít mnohem více devastující následky než krize současná (Kislingerová, 2010).

[14] Podnikatelská nálada je měřena pomocí indexu podnikatelské nálady - “SME Business Climate Index“.

4 Analýza krizového řízení a finanční situace vybraných společností

Cílem této práce je posouzení dopadu krize na malé a střední podniky se zaměřením na období celosvětové ekonomické krize. V rámci průzkumu byly provedeny řízené rozhovory a kompletní finanční analýza u těchto společností: Avon Cosmetics s.r.o., Semix Pluso, s.r.o. a společnosti ABC, u které generální ředitel požádal o anonymitu vzhledem k výrazně špatným hospodářským výsledkům společnosti za poslední dva roky (tato společnost měla v minulosti negativní zkušenost, kdy konkurence obcházela její významné klienty, které se snažila převzít na základě lživých argumentů o krachu společnosti ABC).

Dle definice rozdělení malých a středních podniků popsané v kapitole 1.5 lze vybrané společnosti klasifikovat takto:

- **Společnost ABC** - mikro firma (do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR)
- **Společnost Semix Pluso, s.r.o.**[15] - malá firma (do 50 zaměstnanců obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR)
- **Společnost Avon Cosmetics, s.r.o**. - střední firma (do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR)

Účetní výkazy z roku 2010 nemají podniky schválené auditorem, proto nejsou v současné chvíli k dispozici a tedy ani nejsou uvedeny v jednotlivých analýzách.

4.1. Analýza společnosti Semix Pluso, spol. s.r.o.

Společnost Semix Pluso sídlí v Oticích u Opavy, je ryze česká výrobní potravinářská společnost, která na trhu působí od roku 1995. Mezi hlavní produkty společnosti patří: směsi pro pekaře a cukráře, BIO cereálie a další směsi pro hospodyně a kuchaře. Právní forma je společnost s ručením omezeným, základní kapitál ke dni 22. 06. 2011 je 9 500 000,- Kč. V současnosti podnik zaměstnává 100 zaměstnanců a své produkty dodává kromě České Republiky i do Polska, Slovenska, Maďarska a Rumunska.

[15] V současné době zaměstnává společnost Semix Pluso, s.r.o. okolo 100 zaměstnanců, nicméně v rámci sledovaného období let 2001 až 2009 byl počet zaměstnanců poloviční.

4.1.1 Řízený rozhovor ve společnosti Semix Pluso, spol. s.r.o.

Rozhovor byl veden s obchodním ředitelem divize Gastro Martinem Strakem, který je zodpovědný za marketing, vývoj, obchod a navrhuje nové produkty pro výrobu.

Dopady krize:

1. Měla celosvětová ekonomická krize v letech 2007-2010 vliv na hospodaření Vaší společnosti?

   Ano. Pokles tržeb se sice dostavil s ročním zpožděním, ale jelikož jsme se stačili připravit, tak nebyl tak výrazný.

2. Kdy byly dopady krize největší?

   Rok 2010.

3. Jak se změnila situace na trhu? Konkurence se zvýšila nebo snížila?

   Konkurence zůstala v podstatě stejná, ti nejmenší trh opustili, ale obratem však vnikli i jiné menší firmy.

4. Museli jste kvůli udržení zákazníků snižovat vaše ceny? O kolik procent?

   Ano museli, v průměru o deset procent.

5. Jak se změnila platební schopnost vašich zákazníků?

   Zásadní změnu jsme nezaznamenali.

6. Co byl největší problém, který krize přinesla a který nejvíce ohrozil Vaší společnost?

   V maloobchodní a velkoobchodní síti výrazný pokles zájmu zákazníků o naše produkty v oblasti zdravé výživy.

Krizové řízení:

7. Jakým způsobem jste změnili řízení ve společnosti? Popište, prosím, operativní kroky.

   Řízení se nezměnilo.

8. Máte ve firmě pozici krizového manažera?

   Ne. Krizový management se rozdělil mezi majitele a jednatele firmy.

9. Jak probíhal krizový management? Jaké byli jeho jednotlivé kroky?

   V první fázi jsme investovali do vývoje nových produktů, který vycházel z naší dlouholeté znalosti trhu. V druhé fázi jsme zefektivnili plánování výroby a cílů pro obchodní tým. Ve třetí fázi jsme pokles domácí poptávky nahradily navýšením aktivit na evropských trzích, kde poplach z krize nebyl dle mého názoru tak silný.

Opatření a prevence:

10. Očekávali jste tuto krizi? Pokud ano, jaké preventivní kroky jste podnikli?

    Ano. Investice do vývoje nových produktů.

11. Museli jste v rámci úsporných opatření propouštět své zaměstnance?

    Ne, pouze jsme nezaměstnali sezonní zaměstnance. Nárůst poptávky jsme vyřešili zefektivněním plánování výroby a motivací na přesčasy stávajících zaměstnanců.

12. Museli jste omezit výdaje na straně zaměstnaneckých benefitů?

    Ano. Na přechodné období jsme je úplně zrušili.

13. Jaké máte dnes preventivní krizová opatření?

    Nesoustředit se pouze na domácí trh a velmi systematicky hledat možnosti vývoje nových a moderních produktů.

14. Tvoříte finanční rezervy nad rámec požadavků definovaných státem.

    Ano. Osobně si myslím, že to musí být základní předpoklad pro každého, kdo chce být úspěšný, ať je to stát, firma, rodina nebo jedinec.

Zhodnocení budoucího vývoje:

15. Jaké máte odhady hospodářského růstu společnosti pro rok 2011? Jsou vyšší nebo menší než v roce 2006?

    Pro rok 2011 plánujeme navýšení o 20% oproti roku 2010, což je o 10% méně než v roce 2006.

4.1.2 Finanční analýza společnosti Semix Pluso, spol. s.r.o.

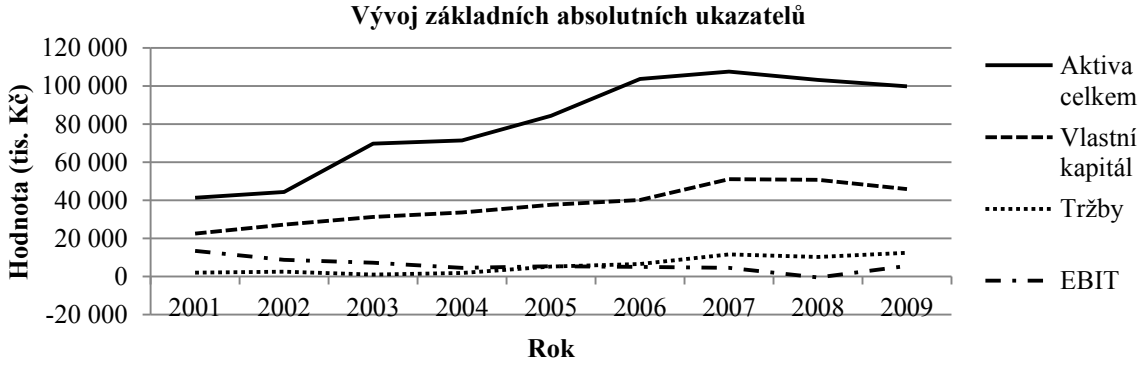
Finanční analýza vychází z účetních výkazů rozvaha a výkaz zisku a ztrát, které jsou volně dostupné v rámci obchodního rejstříku na oficiálním serveru českého soudnictví – portal.justice.cz (portal.justice.cz, 2011). V rámci zachování srozumitelnosti následujících tabulek a grafů zobrazujících výstupy z dílčích analýz je čtenáře vhodné upozornit na způsob chronologické řazení údajů: v tabulkách jsou uváděny údaje od nejnovějších k nejstarším a v grafech obráceně (od nejstarších k nejnovějším hodnotám).

Horizontální a vertikální analýza, výkaz zisku a ztrát a kompletní poměrová analýza je uvedena v příloze (Příloha č. 1 – č. 4). Rozvaha společnosti je znázorněna v Tab. 9.

Tab. 9 Rozvaha společnosti Semix Pluso, s.r.o. (Zdroj: přepracováno dle finančních výkazů z portal.justice.cz, 2011)

	AKTIVA k 31.12. (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	AKTIVA CELKEM	**99 829**	**103 111**	**107 444**	**103 647**	**84 265**	**71 352**	**69 790**	**44 355**	**41 352**
A.	**POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VL. KAPITÁL**									
B.	**DLOUHODOBÝ MAJETEK**	48 370	34 597	38 831	38 800	36 185	27 610	26 730	15 207	15 758
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	7	35	63	0	1	1	1	1	126
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	46 283	34 562	38768	38800	36184	27609	26729	15 206	15 632
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	2 080								
C.	**OBĚŽNÁ AKTIVA**	50 622	67 393	67 468	63 294	47 331	41 365	42 016	27 816	24 595
C.I.	Zásoby	18 996	24 901	17896	16935	13961	11506	10113	6 755	7 400
C.II.	Dlouhodobé pohledávky								354	14 293
C.III.	Krátkodobé pohledávky	31 089	41 828	48276	45381	31973	28908	30339	15 990	976
C.IV	Finanční majetek	537	664	1296	978	1397	951	1564	4 717	1 926
D.	**OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv**	837	1 121	1145	1553	749	2377	1044	1 332	999
	PASIVA k 31.12. (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	PASIVA CELKEM	**99 829**	**103 111**	**107 444**	**103 647**	**84 265**	**71 352**	**69 790**	**44 355**	**41 352**
A.	**VLASTNÍ KAPITÁL**	45 923	50 720	51 040	40 070	37 605	33 568	31 268	27 143	22 445
A.I.	Základní kapitál	9 500	9 500	9500	1500	1500	1500	1500	1 500	1 500
A.II.	Kapitálové fondy	-8 153							570	1 100
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	950	150	150	150	150	150	150	150	150
A.IV	Hospodářský výsledek minulých let	39 234	41 390	37723	34640	31918	28540	24571	19 356	10 269
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+	4 392	-320	3667	3780	4037	3378	5047	5 567	9 426
B.	**CIZÍ ZDROJE**	53 664	52 048	56 020	63 228	46 463	37 716	37 702	16 721	18 687
B.I.	Rezervy	772	631	316	0	0	0	0	471	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	1 486	1 733	1964	1975	1364	1163	956		
B.III.	Krátkodobé závazky	27 682	22 722	25 009	22481	17890	12447	9 189	6 890	12 107
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	23 724	26 962	28731	38772	27209	24106	27557	9 360	6 580
C.	**OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv**	242	343	384	349	197	68	820	491	220

Vývoj základních absolutních ukazatelů je uveden na Obr. 8. Od roku 2001 do roku 2006 dochází k výraznému růstu všech ukazatelů, avšak v prvním kvartálu v roce 2007 začínají všechny ukazatele klesat. V roce 2008 má společnost záporný hospodářský výsledek. Tento stav můžeme považovat za první příznak začínající krize. V roce 2009 se výsledek hospodaření dostává do kladných čísel, nicméně v roce 2010 (dle informací z řízeného rozhovoru) se opět výrazně snižuje.

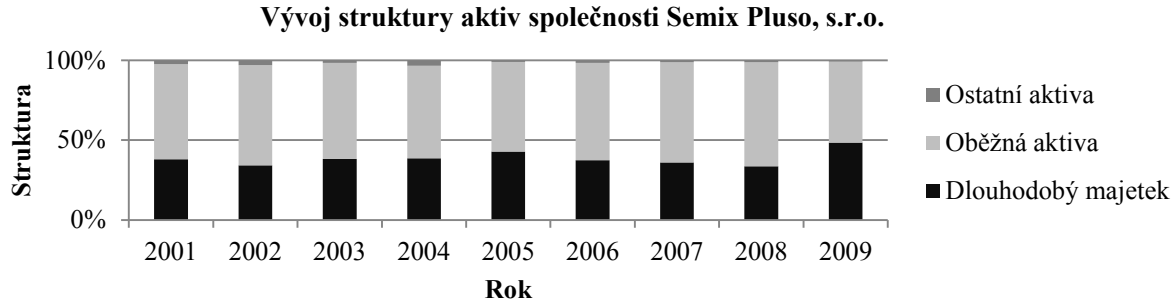


Obr. 8 Vývoj základních absolutních ukazatelů společnosti Semix Pluso, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

Tento stav můžeme považovat za první příznak začínající krize. V roce 2009 se výsledek hospodaření dostává do kladných čísel, nicméně v roce 2010 (dle informací z řízeného rozhovoru) se opět výrazně snižuje.

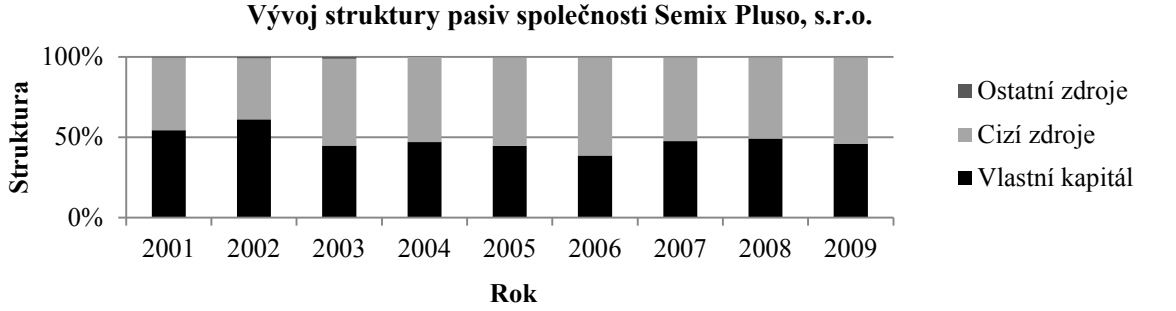
V Obr. 9 je uvedena struktura aktiv. Do roku 2007 zůstává složení v zásadě zachováno, v roce 2009 klesá podíl oběžných aktiv (dle horizontální relativní analýzy kleslo množství krátkodobých pohledávek o 25%). Toto je možné vnímat jako důsledek krize, kdy se zhoršila platební schopnost zákazníků.



Obr. 9 Vývoj struktury aktiv společnosti Semix Pluso, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

Obr. 10 popisuje vývoj struktury pasiv. K největší změně financování společnosti došlo v roce 2003, kdy se oproti předchozímu roku zvýšil bankovní úvěr z devíti milionů na 27 miliónů. Největší zadlužení společnost vykazovala v roce 2006 a od té doby zadlužení společnosti rostlo. Příčinou může být rozšíření výrobních prostorů a skladovacích hal. Společnost v posledních letech poměrně výrazně investovala do nových zařízení.



Obr. 10 Vývoj struktury pasiv společnosti Semix Pluso, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

Dle hodnocení pomocí Kralickova testu v Tab. 10 je vidět zhoršující se rating společnosti od roku 2003, nicméně tento test i přes zhoršení hospodářských výsledků v posledních letech tuto situaci nezaznamenává.

Tab. 10 Kralickuv rychlý test společnosti Semix Plus, s.r.o. (Zdroj: přepracováno dle finančních výkazů z portal.justice.cz, 2011)

	2009	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
Kvóta vlastního kapitálu	46%	49%	48%	39%	45%	47%	45%	61%	54%
Doba splácení dluhu z CF	5,06	8,91	5,81	8,14	6,31	5,18	5,11	2,32	1,69
Cash flow v tržbách	6%	3%	5%	5%	6%	7%	8%	7%	12%
ROA	5%	1%	4%	5%	6%	6%	8%	13%	24%

Ukazatel	výborně	velmi dobře	dobře	špatně	ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	>30%	>20%	>10%	>0%	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

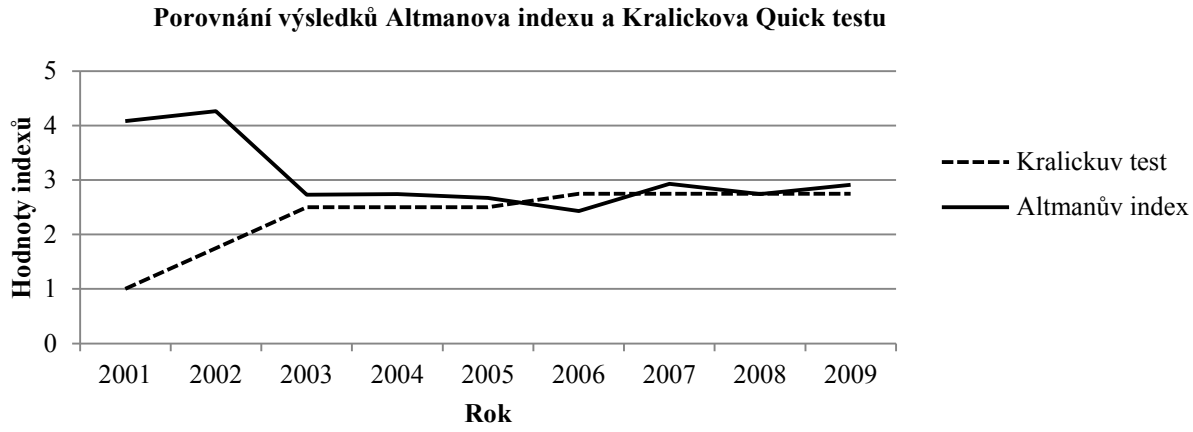
Hodnocení společnosti	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Doba splácení dluhu z CF	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Cash flow v tržbách	4	4	4	4	3	3	3	3	1
ROA	4	4	4	4	4	4	4	ě	1
VÝSLEDNÁ HODNOTA (průměr)	**2,75**	**2,75**	**2,75**	**2,75**	**2,50**	**2,50**	**2,50**	**1,75**	**1,00**

Altmanův index zhoršení situace společnosti zaznamenává podobně jako Kralickův quick test. Dle Tab. 11 je vidět, že od roku 2002 se společnost dostává do „šedé zóny“ nevyhraněných výsledků, nejhorší index je v roce 2008, nicméně stále výrazně nad hodnotami, které ohrožují společnost bankrotem.

Tab. 11 Altmanův index společnosti Semix Plus, s.r.o. (Zdroj: přepracováno dle finančních výkazů, 2011)

	Ukazatel	Váha	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
X_1	EBIT/AKT	3,107	0,07	0,01	0,06	0,06	0,08	0,07	0,11	0,21	0,34
X_2	Tržby/AKT	0,998	1,81	1,65	1,76	1,38	1,49	1,47	1,33	2,13	2,15
X_3	Tržní hodnota VK/Cizí zdroje	0,420	0,86	0,97	0,91	0,63	0,81	0,89	0,83	1,62	1,20
X_4	Zadržený zisk/AKT	0,847	0,44	0,40	0,39	0,37	0,43	0,45	0,42	0,56	0,48
X_5	WC/AKT	0,717	0,23	0,43	0,40	0,39	0,35	0,41	0,47	0,46	-0,04
CELKOVÁ HODNOTA Z FAKTORU			**2,91**	**2,74**	**2,93**	**2,43**	**2,67**	**2,74**	**2,73**	**4,26**	**4,08**

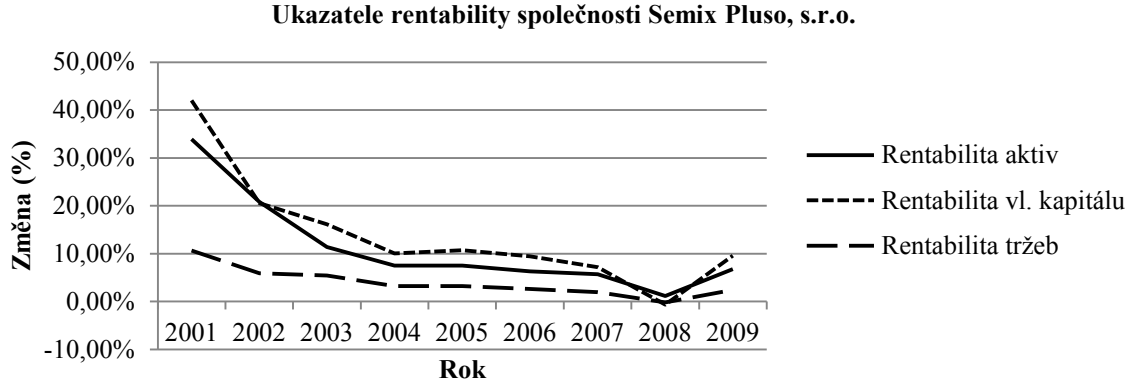
Porovnání výsledků obou modelů znázorňuje Obr. 11. Oba ukazují zhoršení situace ve společnosti od roku 2003, které se ale v průběhu let výrazně nezměnilo. Altmanův index reaguje na zhoršení hospodaření v roce 2008 přesněji než Kralickův quick test. U Kralickova testu platí, že čím menší hodnoty, tím je hodnocení lepší a Altmanova indexu platí, že čím vyšší hodnoty, tím je společnost méně ohrožena bankrotem.



Obr. 11 Porovnání výsledků Altmanova indexu a Kralickova quick testu.

(Zdroj: autor, 2011)

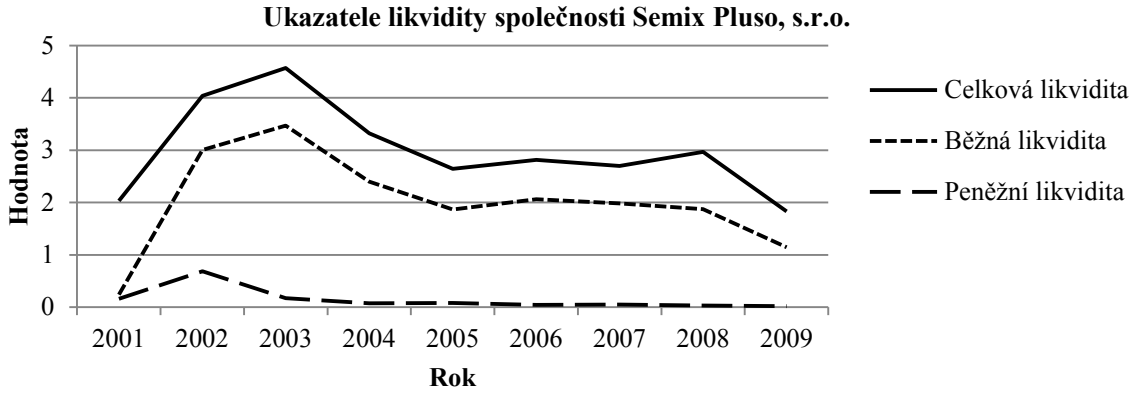
Obr. 12 zobrazuje vybrané ukazatele rentability, které ukazují zhoršení situace v roce 2008 a tím i potvrzují hypotézu o prvním velkém měřitelném dopadu krize. Výsledky ostatních ukazatelů jsou zobrazeny v příloze 1. Situace v roce 2009 se oproti předcházejícímu roku výrazně zlepšila, nicméně dle informací z osobního rozhovoru se zástupcem společnosti management nezná a nechápe příčiny tohoto růstu.



Obr. 12 Ukazatele rentability společnosti Semix Pluso, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

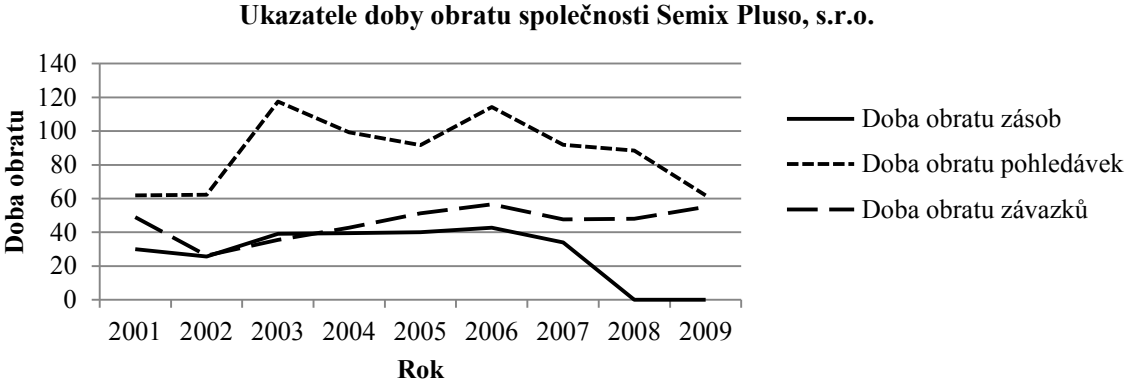
Dle Obr. 13 je celková likvidita vyšší než 2 (kromě roku 2009, kdy ale není nijak výrazně pod hodnotou 2), což je ideální situace. Běžná likvidita je kromě roku 2001 také v přijatelném rozmezí (1 - 1,5). Ale peněžní likvidita je výrazně (s výjimkou roku 2002) pod doporučenými hodnotami (0,5 – 0,7).



Obr. 13 Ukazatel likvidity společnosti Semix Pluso, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

K analýze doby obratu Dluhošová říká (Dluhošová, 2008): „*Konkrétní doby obratu neplatí obecně, nýbrž závisí na typu odvětví, technologiích a pravidlech ekonomického a právního prostředí*.“ Nicméně doba obratu by neměla přesáhnout 50 dní, což u obratu pohledávek od roku 2003 do roku 2006 společnost přesahuje významně (viz Obr. 14). Mezi dobou obratu závazků a pohledávek by měl být zachován stálý poměr, což kromě roku 2003, 2004 a 2005 je splněno. Od roku 2006 je vidět pozitivní trend, kdy doby obratu pohledávek a závazků klesají. U závazků se lze domnívat, že společnost vyplatila krátkodobé cizí zdroje, kvůli nejvyšším tržbám společnosti v její historii.



Obr. 14 Ukazatele doby obratu společnosti Semix Pluso, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

4.2. Analýza společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

Společnost Avon působí na českém trhu od roku 1991. Ovládající osobou je Avon Products, Inc., USA. Centrála pro ČR je v Praze Holešovicích. Podnik zaměstnává okolo 100 zaměstnanců a předmětem činnosti je prodej kosmetiky. Společnost prodává své produkty především přímým prodejem, přes tzv. AVON Ladies a AVON Gentlemeny, kterých je přes 90 tisíc a dle firemních webových stránek obslouží přes 4,5 milionu zákazníků ročně (www.avoncosmetics.cz, 2011). V podniku není založena žádná odborová organizace.

4.2.1 Řízený rozhovor ve společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

Řízený rozhovor byl veden s panem Stanislavem Novákem, který pracuje v této společnosti jako finanční analytik.

Dopady krize:

1. Měla celosvětová ekonomická krize v letech 2007-2010 vliv na hospodaření Vaší společnosti?

   Ano, tato krize měla na hospodaření společnosti výrazný dopad. V roce 2008 jsme zaznamenali výrazný pokles oproti předcházejícímu roku.

2. Kdy byly dopady krize největší?

   Největší dopady byly znatelné v letech 2008 a 2009.

3. Jak se změnila situace na trhu? Konkurence se zvýšila nebo snížila?

   Konkurence zůstala na obdobné úrovni, spíše se trochu zvýšila.

4. Museli jste kvůli udržení zákazníků snižovat vaše ceny? O kolik procent?

   Ne, ceny se určitě nesnižovaly.

5. Jak se změnila platební schopnost vašich zákazníků?

   Byla zajištěna opatření, která měla napomoci zlepšení platební schopnosti zákazníků. Od roku 2009 se implementovaly smluvní pokuty za nezaplacení objednávky ve splatnosti ve výši 150 Kč.

6. Co byl největší problém, který krize přinesla a který nejvíce ohrozil Vaší společnost?

   Největším problémem byl odliv stálých zákazníků a globální snaha o udržení zisku a tím pádem výrazné snížení investic.

Krizové řízení:

7. Jakým způsobem jste změnili řízení ve společnosti? Popište, prosím, operativní kroky.

   Změnila se celá organizační struktura společnosti. V rámci celé Evropy vznikly dvě skupiny zemi (Centrální a Jižní Evropa; Východní Evropa), které se ještě dále členily

na menší uskupení (Česká republika byla ve skupině se Slovenskem, Bosnou, Chorvatskem a Slovinskem). Vše mělo zjednodušit řízení společnosti a napomoci využití fungujících postupů v jiných zemích.

8. Máte ve firmě pozici krizového manažera?

   Ve společnosti není pozice krizového manažera.

9. Jak probíhal krizový management? Jaké byli jeho jednotlivé kroky?

   Žádné kroky nebyly podniknuty.

Opatření a prevence:

10. Očekávali jste tuto krizi? Pokud ano, jaké preventivní kroky jste podnikli?

    Krize byla předpokládaná, pravděpodobně ne v takovém rozsahu, ale plánovaly se již preventivní kroky v rámci celkové globální reorganizace cele společnosti.

11. Museli jste v rámci úsporných opatření propouštět své zaměstnance?

    Ne, nemuseli jsme propouštět zaměstnance.

12. Museli jste omezit výdaje na straně zaměstnaneckých benefitů?

    Výdaje na zaměstnanecké benefity se nesnižovaly. Zůstaly na stejné úrovni.

13. Jaké máte dnes preventivní krizová opatření?

    V tuto chvíli nejsou žádná preventivní krizová opatření. Stále je tendence nezvyšování nákladu nad úroveň v předcházejících letech, což pomáhá k dosažení požadovaného zisku.

14. Tvoříte finanční rezervy nad rámec požadavků definovaných státem?

    Tvoříme pouze státem požadované rezervy. Žádné nad rámec povinností se netvoří.

Zhodnocení budoucího vývoje:

15. Jaké máte odhady hospodářského růstu společnosti pro rok 2011? Jsou vyšší nebo menší než v roce 2006?

    Pro rok 2011 očekáváme růst výrazně nižší než v roce 2006, kdy byly prodeje mnohem vyšší než v následujících letech. Pro rok 2011 očekáváme přibližně podobný růst jako v roce 2010.

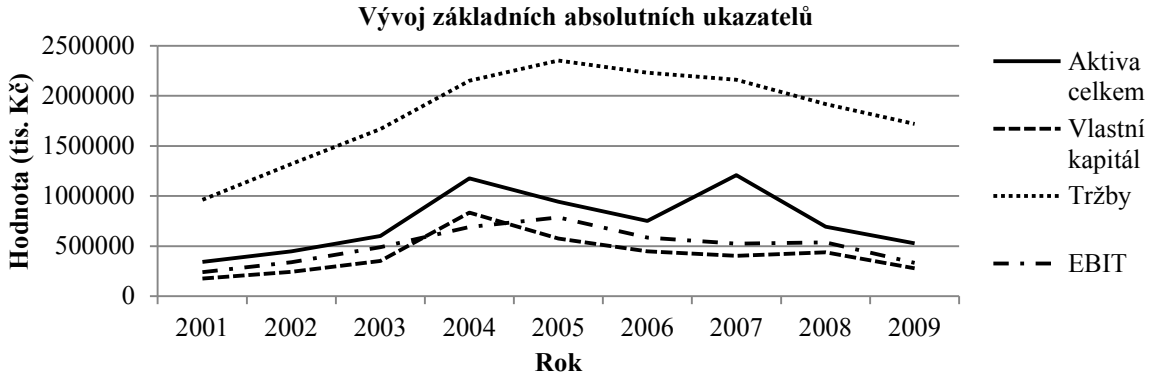
4.2.1 Finanční analýza společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

Finanční analýza vychází z výkazů dostupných v rámci obchodního rejstříku (portal.justice.cz, 2011). Relativní horizontální a vertikální analýza, výkaz zisku a ztrát a kompletní poměrová analýza je uvedena v příloze (Příloha č. 5 – č. 8). Rozvahu společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. znázorňuje Tab. 12.

Tab. 12 Rozvaha společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. (Zdroj: přepracováno dle finančních výkazů z portal.justice.cz, 2011)

	AKTIVA k 31.12. (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	AKTIVA CELKEM	**525 929**	**693 814**	**1 207 172**	**751 672**	**941 795**	**1 175 696**	**599 858**	**447 644**	**341 265**
A.	**POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VL. KAPITÁL**									
B.	**DLOUHODOBÝ MAJETEK**	14 625	13 167	8 281	10 123	13 894	14 637	10 516	10 140	12 240
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	45	119	216	501	725	1075	1612	2 527	3 463
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14 580	13 048	8065	9622	13169	13562	8904	7 613	8 777
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek									
C.	**OBĚŽNÁ AKTIVA**	497 956	670 105	1 183 797	730 656	919 133	1 152 066	580 700	435 592	328 464
C.I.	Zásoby	246	1 929	1164	3402	3302	1075	184	345	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	4 963	4 241	605912	8156	16316	15181	208467	7 462	6 020
C.III.	Krátkodobé pohledávky	248 138	531 073	225706	587798	762508	917457	132198	113 244	84 840
C.IV	Finanční majetek	244 609	132 862	351015	131300	137007	218353	239851	314 541	237 604
D.	**OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv**	13 348	10 542	15094	10893	8768	8993	8642	1 912	561
	PASIVA k 31.12. (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	PASIVA CELKEM	**525 929**	**693 814**	**1 207 172**	**751 672**	**941 795**	**1 175 696**	**599 858**	**447 644**	**341 265**
A.	**VLASTNÍ KAPITÁL**	278 464	438 391	403 450	447 398	576 019	834 022	350 471	243 026	177 025
A.I.	Základní kapitál	13 206	13 206	13206	13206	13206	13206	13206	13 206	13 206
A.II.	Kapitálové fondy	67	67	67	67	-9834	-4831	1405	-2 596	67
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1 321	1 321	1 321	1321	1321	1321	1 321	1 321	1 321
A.IV	Hospodářský výsledek minulých let					0	334539			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+	263 870	423 797	388856	432804	571326	489787	334539	231 095	162 431
B.	**CIZÍ ZDROJE**	247 465	255 423	803 722	304 274	365 776	341 573	249 387	204 594	159 659
B.I.	Rezervy	7 660	9 877	22227	27126	59675	33351	28456	25 068	13 506
B.II.	Dlouhodobé závazky			54880						
B.III.	Krátkodobé závazky	239 805	245 546	726 615	277148	306101	308222	220 931	179 526	145 947
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci							0	0	206
C.	**OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv**						101		24	4 581

Na Obr. 15 je uveden vývoj základních absolutních ukazatelů společnosti. Na první pohled je vidět výrazný růst tržeb od roku 2001 do roku 2005, od roku 2006 tržby klesají. Dle informací od zástupce společnosti pokračuje tento trend až do současnosti. Hospodářský výsledek zcela kopíruje tržby. V roce 2008 výrazně poklesla aktiva (o celých 40% oproti roku 2007) a tento pokles pokračoval i v roce 2009 (oproti roku 2008 o dalších 25%). Tento pokles dlouhodobých pohledávek je možné vnímat jako přímé důsledky krize.

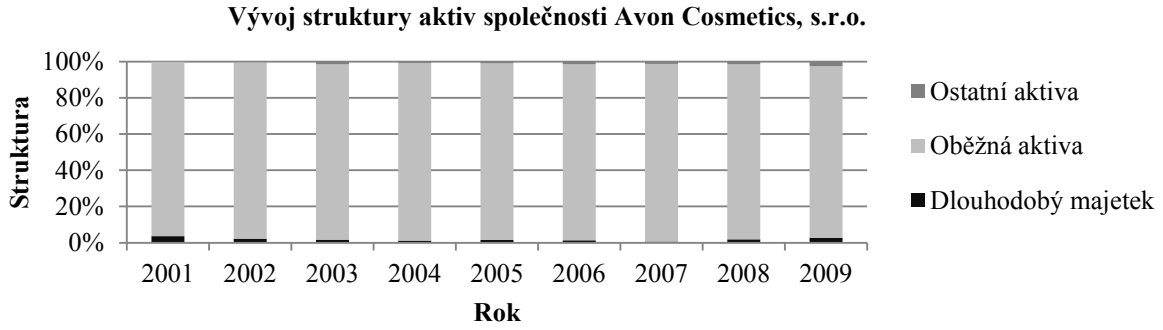


Obr. 15 Vývoj základních absolutních ukazatelů společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

Z Obr. 16 je na první pohled zřejmé, že drtivou část aktiv drží společnost v oběžných aktivech, konkrétně v krátkodobých pohledávkách (pohledávky z obchodních vztahů a

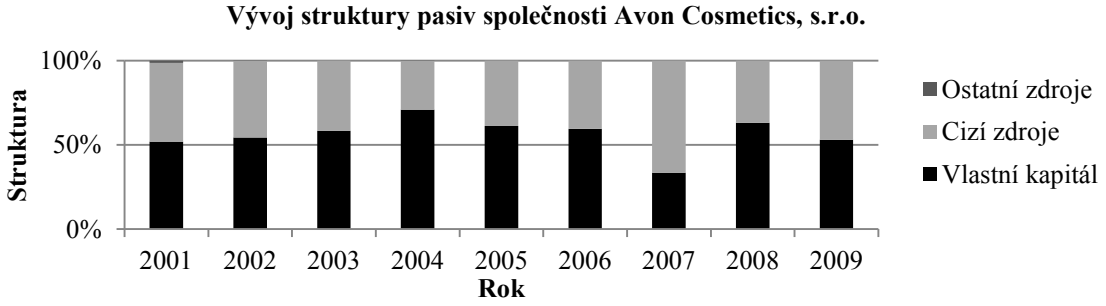
pohledávky ovládající a řídící osoby[16]) a finančním majetku (účty v bankách). Tato situace vychází z podstaty podnikání společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. – všechny její produkty se vyrábějí v Polsku a proto podnik nemusí držet aktiva v podobě dlouhodobého majetku.



Obr. 16 Vývoj struktury aktiv společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

Vývoj struktury pasiv dokládá Obr. 17. Kromě roku 2007 je poměr vlastních zdrojů k zdrojům cizím v rámci pravidla vyrovnání rizik (všeobecné pravidlo vyrovnání rizik říká, že množství vlastní kapitálu by se mělo rovnat cizímu kapitálu).



Obr. 17 Vývoj struktury pasiv společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

Kralickuv quick test (Tab. 13) stejně jako u společnosti Semix Pluso s.r.o. na změny v hospodaření společnosti nereagoval. Ale u společnosti Avon Cosmetics to je zapříčiněno vysokou rentabilitou (viz poměrové ukazatele rentability – Obr. 19), velkými tržbami a nízkým zadlužením společnosti, takže všechny indexy výrazně přesahovaly hodnoty stupnice hodnocení ukazatelů.

[16] Avon Products, Inc., USA

Tab. 13 Kralickuv rychlý test společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. (Zdroj: přepracováno dle finančních výkazů z portal.justice.cz, 2011)

	2009	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
Kvóta vlastního kapitálu	53%	63%	33%	60%	61%	71%	58%	54%	52%
Doba splácení dluhu z CF	0,88	0,55	1,82	0,63	0,53	0,62	0,63	0,72	0,84
Cash flow v tržbách	16%	23%	18%	20%	24%	23%	21%	19%	18%
ROA	50%	61%	32%	58%	61%	41%	56%	52%	48%

Ukazatel	výborně	velmi dobře	dobře	špatně	ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	>30%	>20%	>10%	>0%	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

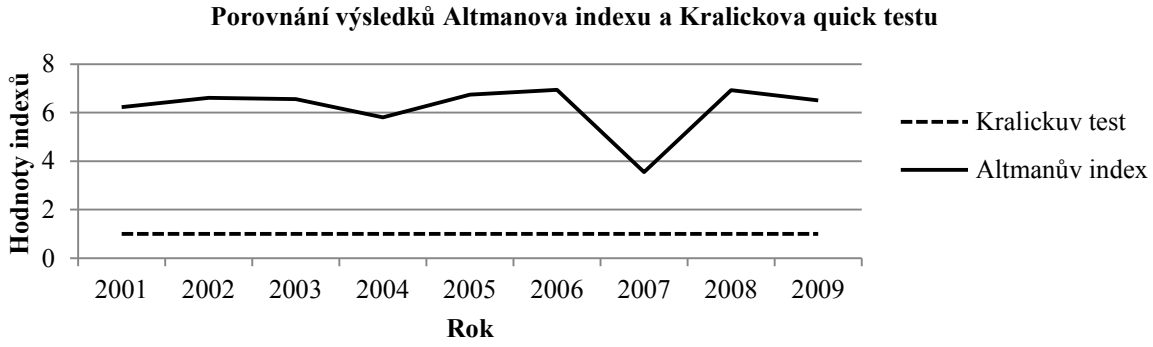
Hodnocení společnosti	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Doba splácení dluhu z CF	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cash flow v tržbách	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ROA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VÝSLEDNÁ HODNOTA (průměr)	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

Tab. 14 znázorňuje Altmanův index hodnocení společnosti Avon Cosmetics,s.r.o. Stejně jako u Kralikova quick testu všechny indexy za sledované období výrazně převyšovaly hodnotící Z skóre. Výjimku pak tvoří rok 2007, kdy souhrnný index klesl téměř na polovinu v porovnání s ostatními roky. Tento stav způsobilo výrazné zvýšení aktiv (oproti roku 2006 o 60% na straně dlouhodobých pohledávek) a zvýšení krátkodobých závazků (o 164%).

Tab. 14 Altmanův index společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. (Zdroj: přepracováno dle finančních výkazů z portal.justice.cz, 2011)

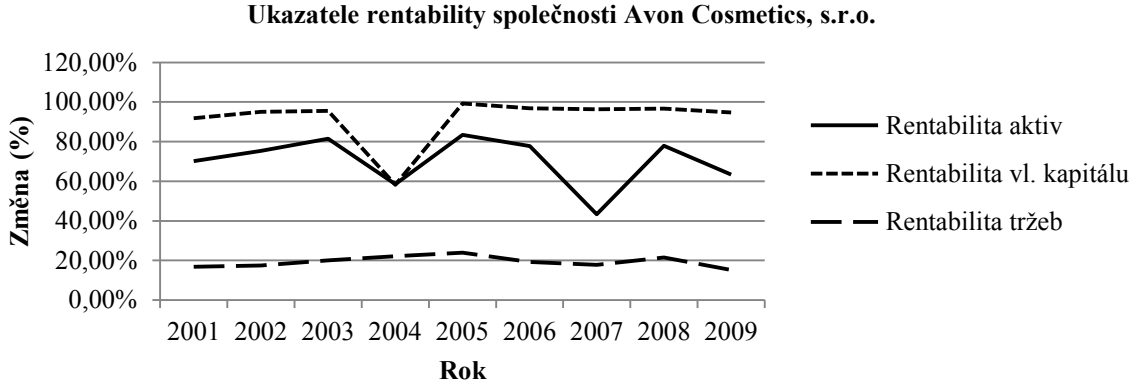
	Ukazatel	Váha	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
X_1	EBIT/AKT	3,107	0,63	0,78	0,43	0,78	0,83	0,59	0,82	0,75	0,70
X_2	Tržby/AKT	0,998	3,30	2,84	1,81	3,00	2,53	1,86	2,78	2,94	2,82
X_3	Tržní hodnota VK/Cizí zdroje	0,420	1,13	1,72	0,50	1,47	1,57	2,44	1,41	1,19	1,11
X_4	Zadržený zisk/AKT	0,847	0,50	0,61	0,32	0,58	0,61	0,70	0,56	0,52	0,48
X_5	WC/AKT	0,717	0,48	0,61	-0,12	0,59	0,63	0,70	0,25	0,56	0,52
CELKOVÁ HODNOTA Z FAKTORU			**6,50**	**6,93**	**3,55**	**6,94**	**6,74**	**5,80**	**6,55**	**6,61**	**6,23**

Srovnání výsledků obou modelů znázorňuje Obr. 18.



Obr. 18 Porovnání výsledků Altmanova indexu a Kralickova quick testu.
(Zdroj: autor, 2011)

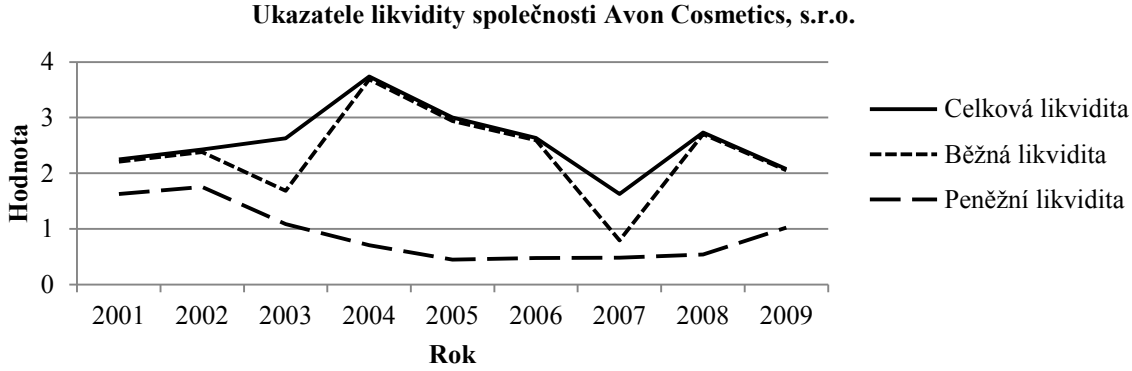
I přes dva výrazné propady v roce 2004 a v roce 2007 jsou ukazatele rentability (Obr. 19) vysoce nadprůměrné (průměrné hodnoty finančně zdravých společností se pohybují od 7% až do zhruba 13%). V obou letech se ukazatele propadli kvůli výraznému navýšení aktiv společnosti (o 60% v roce 2007 a o 96% v roce 2004).



Obr. 19 Ukazatele rentability společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.
(Zdroj: autor, 2011)

Na Obr. 20 je přehled ukazatelů likvidity. Peněžní likvidita společnosti je od roku 2004 do roku 2008 v ideálních mezích (0,5 až 0,7), v letech 2001 až 2003 a v roce 2009 převyšuje toto rozmezí, tudíž zde došlo k určité neefektivnosti na straně využití peněžních zásob. Běžná likvidita od roku 2001 až do roku 2006 opět převyšuje doporučenou mez (1 – 1,5), k výraznému snížení došlo v roce 2007, kdy firma měla pravděpodobně problémy s úhradou krátkodobých závazků a musela je tak hradit z dlouhodobých zdrojů financování. Celková likvidita je vždy (výjimkou je rok 2007) nad hodnotou (2). Od roku 2003 do roku

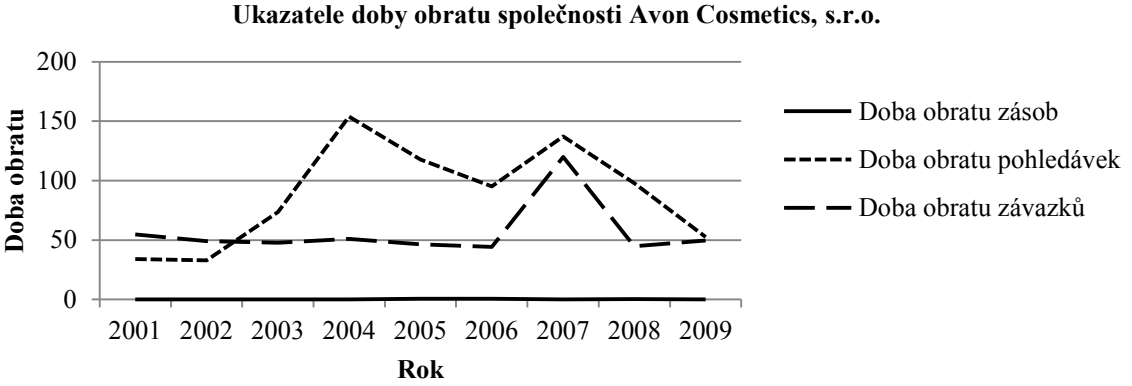
2006 je však tato hodnota neúměrně vysoká a je na zvážení, proč společnost neinvestovala tyto prostředky k dalšímu zhodnocení. Nicméně vzhledem k faktu, že rentabilita vlastního kapitálu je v průměru za sledované období vyšší než 60%, nelze v tomto případě hovořit o neefektivním řízení. Vyšší zásoby peněz v roce 2008 můžeme považovat za preventivní opatření na období s horším výhledem ekonomické situace.



Obr. 20 Ukazatele likvidity společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

Dle Obr. 21 od roku 2002 došlo k výraznému zvýšení doby obratu pohledávek, což je zapříčiněno pravděpodobně růstem hospodářského výsledku. Dá se ale předpokládat, že u obchodního modelu, který společnost Avon používá (přímý prodej přes Avon Ladies a Avon Gentlemen's) bude doba obratu vždy delší než u ostatních firem, kvůli zaměření na segment B2C[17] než na ostatní obchodní společnosti. I proto je doba obratu zásob nulová. Poklesy v letech 2006 a 2009 kopírují pokles celkových aktiv a hospodářských výsledků.



Obr. 21 Ukazatele doby obratu společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

(Zdroj: autor, 2011)

[17] B2C – Business-to-customer je označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky.

4.3 Analýza společnosti ABC

Společnost ABC sídlí v Praze, právní forma je společnost s ručením omezeným. Založena byla v roce 1993, dnes zaměstnává okolo 10 zaměstnanců. Předmět podnikání je zprostředkování v obchodě, průmyslu a investicích. Společnost má jediného akcionáře z Francouzské republiky. Základní kapitál je 1 000 000 Kč. Své produkty nabízí především přes internet a prostřednictvím 15 obchodních zástupců, kteří pro společnost pracují jako živnostníci.

4.3.1 Řízený rozhovor ve společnosti ABC

Řízený rozhovor byl veden s výkonným generálním ředitelem, který společnost fakticky řídí.

Dopady krize:

1. Měla celosvětová ekonomická krize v letech 2007-2010 vliv na hospodaření Vaší společnosti?

   Ano, měla.

2. Kdy byly dopady krize největší?

   V roce 2009 a 2010.

3. Jak se změnila situace na trhu? Konkurence se zvýšila nebo snížila?

   Konkurence zůstala víceméně stejná.

4. Museli jste kvůli udržení zákazníků snižovat vaše ceny? O kolik procent?

   Ceny jsme nesnižovali.

5. Jak se změnila platební schopnost vašich zákazníků?

   Zůstala přibližně stejná. Z portfolia zákazníků odpadly pouze firmy, které zbankrotovaly.

6. Co byl největší problém, který krize přinesla a který nejvíce ohrozil Vaší společnost?

   Určitá hysterie v počátku, když se krize přelila do ČR. Řada firem začala přemýšlet jako by byl konec světa a nechtěla nic objednávat.

Krizové řízení:

7. Jakým způsobem jste změnili řízení ve společnosti? Popište, prosím, operativní kroky.

   Řízení společnosti se zploštilo. Většinu věcí schvaluje nyní přímo jednatel.

8. Máte ve firmě pozici krizového manažera?

   Tuto pozici musel začít vykonávat přímo jednatel firmy.

9. Jak probíhal krizový management? Jaké byli jeho jednotlivé kroky?

   Jednalo se hlavně o úsporu zbytných nákladů, zvýšení efektivnosti fungování celé firmy a nové vstřícné kroky vůči zákazníkům (například rozložená nebo odložená splatnost, bonusové produkty navíc apod.).

Opatření a prevence:

10. Očekávali jste tuto krizi? Pokud ano, jaké preventivní kroky jste podnikli?

    Krizi jsme očekávali, ale konkrétní kroky jsme zaváděli až v průběhu krize.

11. Museli jste v rámci úsporných opatření propouštět své zaměstnance?

    Ne. Pouze jsme nenahrazovali novými zaměstnanci ty, kteří se rozhodli sami odejít.

12. Museli jste omezit výdaje na straně zaměstnaneckých benefitů?

    Ano. Zaměstnanecké benefity jsme v podstatě zcela zrušili.

13. Jaké máte dnes preventivní krizová opatření?

    Žádná konkrétní preventivní opatření nyní nechystáme. Snažíme se udržet efektivní chod firmy, který byl nastolen v průběhu krize v letech 2009 a 2010.

14. Tvoříte finanční rezervy nad rámec požadavků definovaných státem?

    Ano. Snažíme se držet finanční polštář, který nám pomůže překonat případný další krizový výkyv.

Zhodnocení budoucího vývoje:

15. Jaké máte odhady hospodářského růstu společnosti pro rok 2011? Jsou vyšší nebo menší než v roce 2006?

    Počítáme zhruba s 10 % - ním navýšením oproti roku 2010. To je přibližně stejné tempo růstu jako v roce 2006.

4.3.2 Finanční analýza společnosti ABC

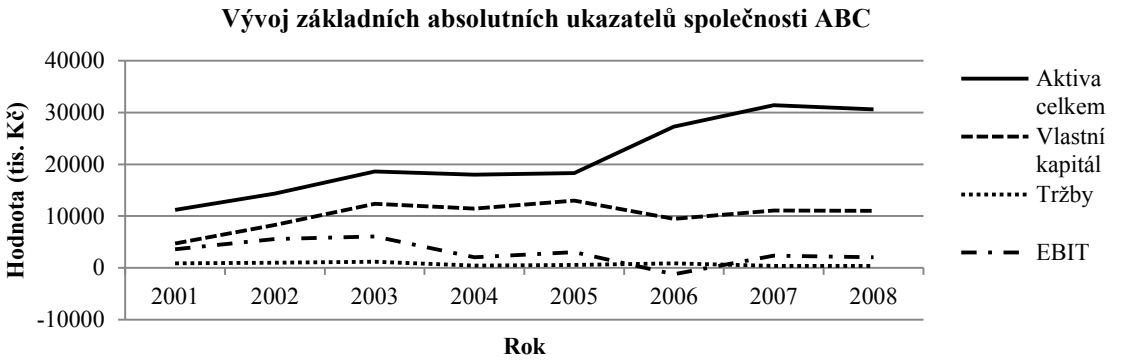
I přes slíbenou anonymitu společnost ABC nechtěla zveřejnit finanční výkazy za rok 2009 (nejsou uvedeny ani v obchodním rejstříku). Přesto však generální ředitel uvedl, že v roce 2009 se společnost dostala do mírné ztráty (nicméně v porovnání s předchozími roky stabilního růstu šlo o výrazný propad).

Finanční analýza vychází z výkazů dostupných v rámci obchodního rejstříku (portal.justice.cz, 2011). Relativní horizontální a vertikální analýza, výkaz zisku a ztrát a kompletní poměrová analýza je uvedena v příloze (Příloha č. 9 – č. 12). Rozvahu společnosti uvádí Tab. 15.

Tab. 15 Rozvaha společnosti ABC (Zdroj: přepracováno dle finančních výkazů z portal.justice.cz, 2011)

	AKTIVA k 31.12. (tis. Kč)	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	AKTIVA CELKEM	**30 636**	**31 395**	**27 267**	**18 316**	**18 007**	**18 594**	**14 350**	**11 200**
A.	**POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VL. KAPITÁL**								
B.	**DLOUHODOBÝ MAJETEK**	3 449	1 416	1 124	1 093	1 651	2 298	1 739	31
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek								
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 449	1416	1124	1093	1651	2298	1 739	31
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek								
C.	**OBĚŽNÁ AKTIVA**	21 870	24 723	21 738	17 071	15 649	14 866	12 296	10 993
C.I.	Zásoby	5	11	0	18	71	153	124	126
C.II.	Dlouhodobé pohledávky			301					
C.III.	Krátkodobé pohledávky	10 550	7864	9203	7184	11297	9882	8 547	7 069
C.IV.	Finanční majetek	11 315	16848	12234	9869	4281	4831	3 625	3 798
D.	**OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv**	5 317	5256	4405	152	707	1430	315	176
	PASIVA k 31.12. (tis. Kč)	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	PASIVA CELKEM	**30 636**	**31 395**	**27 267**	**18 316**	**18 007**	**18 594**	**14 350**	**11 200**
A.	**VLASTNÍ KAPITÁL**	10 986	11 052	9 467	12 974	11 430	12 398	8 276	4 699
A.I.	Základní kapitál	1 000	1000	1000	1000	1000	1000	1 000	1 000
A.II.	Kapitálové fondy	1 955	1955	1955	1955	1955	1955	1 955	1 955
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	200	200	200	200	200	200	200	200
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	6 312	6312	7171	8002	7595	5121	1 589	-670
A.V.	Výsledek hospodaření běžného učetního období (+	1 519	1585	-859	1817	680	4122	3 532	2 214
B.	**CIZÍ ZDROJE**	5 923	3 622	4 119	4 848	5 953	2 168	3 292	4 815
B.I.	Rezervy					0	-29	238	
B.II.	Dlouhodobé závazky	137	29		69	78			
B.III.	Krátkodobé závazky	5 786	3 593	4119	4779	5875	2 197	3 054	4 815
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci								
C.	**OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv**	13 727	16 721	13681	494	624	4 028	2 782	1 686

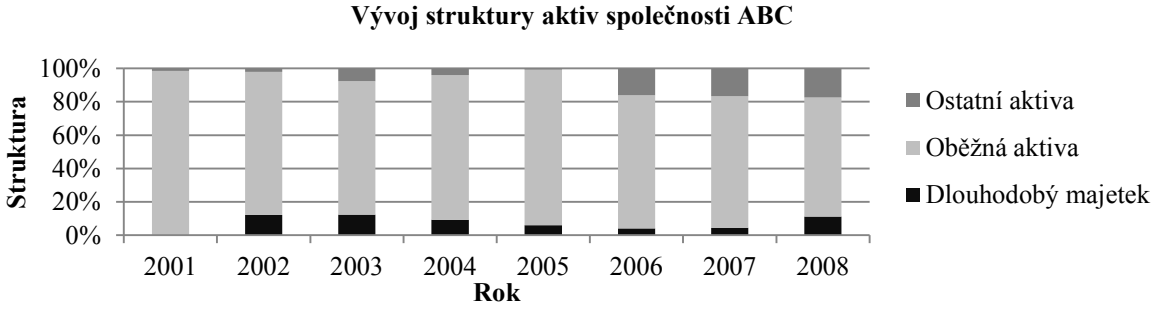
Dle Obr. 22 je patrný výrazný růst aktiv od roku 2005. V roce 2006 společnost měla záporný hospodářský výsledek. Dle interních informací od generálního ředitele se společnost dostala opět do ztráty v roce 2009 a rok 2010 zakončila s mírným ziskem. Dopady krize jsou zde zcela nevyvratitelné. Společnost nabízí doplňkové služby pro rozvoj podnikání (nové obchodní příležitosti, navázání spolupráce s novými obchodními partnery), a protože ostatní společnosti omezili v rámci úspor investice právě v těchto službách, tato změna se výrazně promítla do výsledků společnosti ABC.



Obr. 22 Vývoj základních absolutních ukazatelů společnosti ABC.

(Zdroj: autor, 2011)

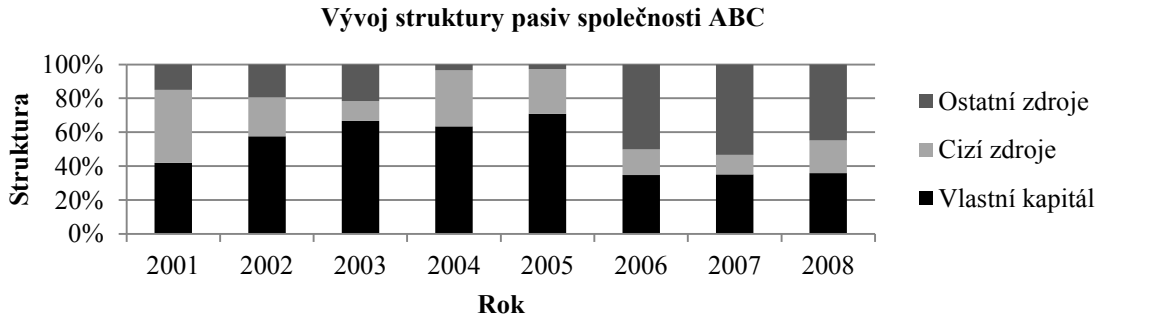
Protože společnost ABC poskytuje pouze zprostředkovatelské služby, odpovídá tomu i struktura vývoje aktiv na Obr. 23. Změny v dlouhodobém majetku představuje nákup firemních vozidel.



Obr. 23 Vývoj struktury aktiv společnosti ABC.

(Zdroj: autor, 2011)

Od roku 2001 do roku 2005 roste podíl vlastního kapitálu, možná i na úkor efektivnosti v oblasti rentability kapitálu, viz Obr. 24.



Obr. 24 Vývoj struktury pasiv společnosti ABC.

(Zdroj: autor, 2011)

Kralickův quick test zhoršil rating společnosti ABC v roce 2006 (z výborného hodnocení na dobré). Během ostatních let převažuje výborné hodnocení (výjimkou je rok 2004, ve kterém společnost dosáhla výrazně menších hospodářských výsledků v porovnání s ostatními roky). Detailní hodnocení je zobrazeno v Tab. 16.

Tab. 16 Kralickuv rychlý test společnosti ABC (Zdroj: přepracováno dle finančních výkazů z portal.justice.cz, 2011)

	2008	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
Kvóta vlastního kapitálu	36%	35%	35%	71%	63%	67%	58%	42%
Doba splácení dluhu z CF	1,99	1,19	7,36	1,70	7,20	0,41	0,49	1,08
Cash flow v tržbách	8%	9%	3%	9%	3%	16%	19%	15%
ROA	5%	5%	-3%	10%	4%	22%	25%	20%

Ukazatel	výborně	velmi dobře	dobře	špatně	ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	>30%	>20%	>10%	>0%	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

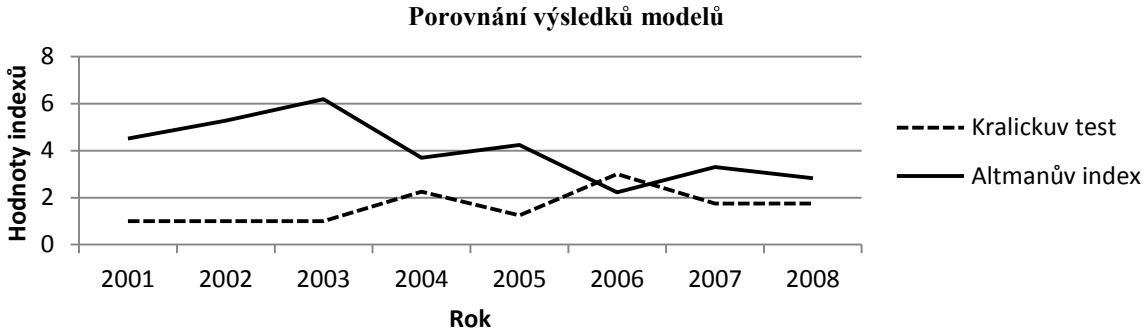
Hodnocení společnosti	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	1	1	1	1
Doba splácení dluhu z CF	1	1	3	1	3	1	1	1
Cash flow v tržbách	1	1	3	1	3	1	1	1
ROA	4	4	5	2	3	1	1	1
VÝSLEDNÁ HODNOTA (průměr)	**1,75**	**1,75**	**3,00**	**1,25**	**2,25**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

Dle Altmanova indexu (viz Tab. 17) se společnost ABC dostává do „šedé zóny“ v roce 2008 a v roce 2006. Je poměrně zajímavé, že i když se podnik v roce 2006 dostal do ztráty, jeho Z skóre se výrazněji nepřiblížilo hodnotám ohrožující stabilitu společnosti (Z faktor < 1,8).

Tab. 17 Altmanův index společnosti ABC (Zdroj: přepracováno dle finančních výkazů z portal.justice.cz, 2011)

	Ukazatel	Váha	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
X_1	EBIT/AKT	3,107	0,07	0,07	-0,04	0,16	0,12	0,33	0,39	0,32
X_2	Tržby/AKT	0,998	1,25	1,09	0,75	1,68	1,76	1,86	2,27	2,60
X_3	Tržní hodnota VK/Cizí zdroje	0,420	1,85	3,05	2,30	2,68	1,92	5,72	2,51	0,98
X_4	Zadržený zisk/AKT	0,847	0,26	0,25	0,23	0,54	0,46	0,50	0,36	0,14
X_5	WC/AKT	0,717	0,53	0,67	0,64	0,67	0,54	0,68	0,64	0,55
CELKOVÁ HODNOTA Z FAKTORU			**2,83**	**3,30**	**2,23**	**4,25**	**3,70**	**6,19**	**5,28**	**4,52**

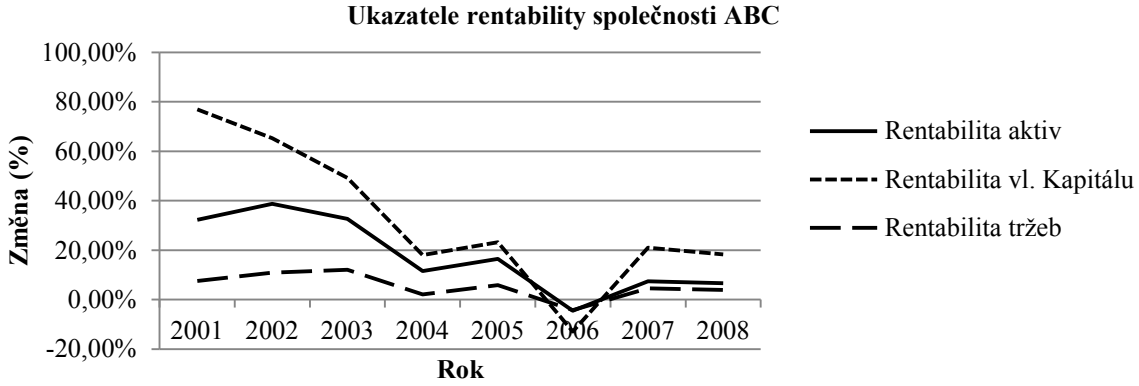
Srovnání výsledků obou modelů znázorňuje Obr. 25. Z uvedeného grafu můžeme usuzovat, že oba modely hodnotí změny ve společnosti ABC víceméně stejně citlivě.



Obr. 25 Porovnání výsledků Altmanova indexu a Kralickova quick testu.

(Zdroj: autor, 2011)

Dle Obr. 26 všechny ukazatele rentability kopírují stejný trend. Významné poklesy nastaly v roce 2004 a 2006, kdy se společnosti výrazně snížil zisk (rok 2004) a když se podnik dostal do ztráty (2006). Tyto ukazatele poměrně přesně ukazují na zhoršující se hospodaření společnosti, proto bylo možné odhadnout dle dalšího mírného poklesu v roce 2008, klesající tendence i v nadcházejících letech, které v roce 2011 potvrdil generální ředitel společnosti.

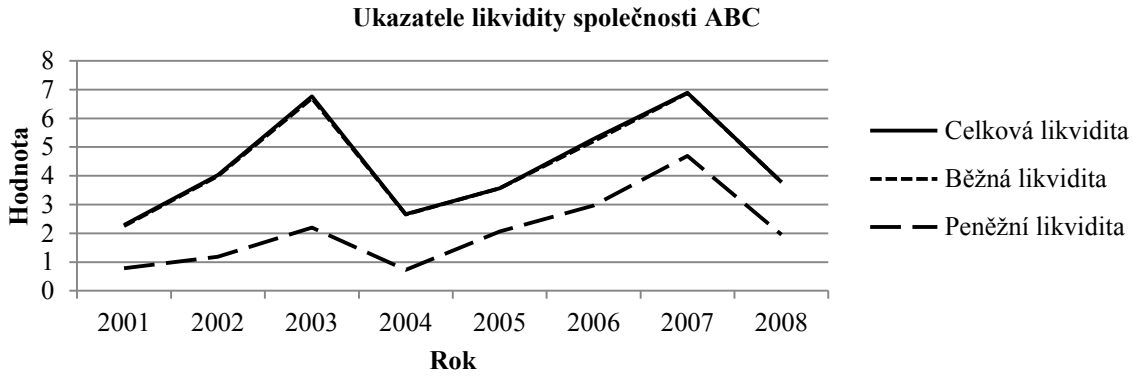


Obr. 26 Ukazatele rentability společnosti ABC.

(Zdroj: autor, 2011)

Celková likvidita je shodná s běžnou likviditou. To je pravděpodobně důsledkem toho, že společnost má v porovnání s krátkodobými závazky malé dlouhodobé závazky (viz Tab. 13 - Rozvaha společnosti ABC). Hodnoty neklesnou nikdy pod doporučenou mez (2). Nicméně v letech 2002, 2003, 2005, 2006, 2007, 2008 je likvidita výrazně nad doporučenou hranicí, proto zde můžeme mluvit o nevyužití a o neefektivním řízení v investování těchto zdrojů. Výjimkou může být růst peněžní likvidity v roce 2007, tento fakt je možné vnímat jako

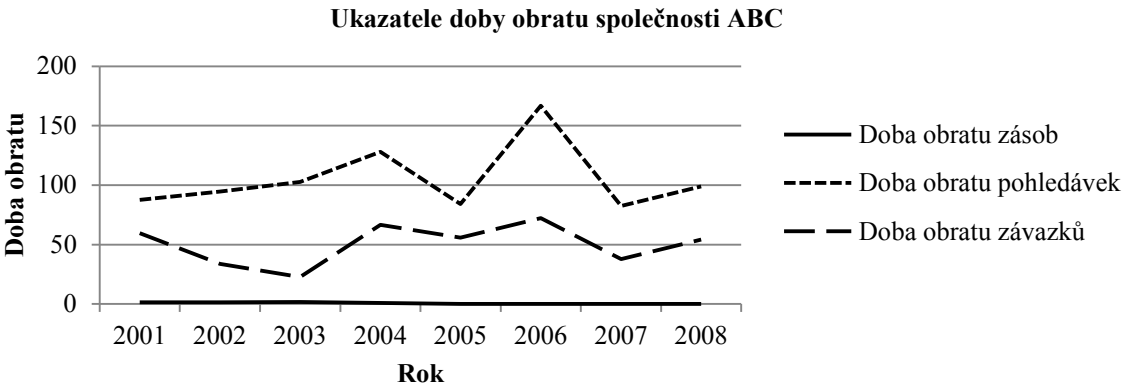
důsledek přípravy finančního kapitálu na nákup firemních vozidel. Všechny ukazatele likvidity klesají v roce 2008, což můžeme považovat za signál budoucího poklesu hospodářského výsledku. Vývoj ukazatelů likvidity znázorňuje Obr. 27.



Obr. 27 Ukazatele likvidity společnosti ABC.

(Zdroj: autor, 2011)

Obrat zásob se blíží nulovým hodnotám, protože společnost ABC poskytuje pouze služby přes internet. Doba obratu závazků je kromě let 2004 až 2006 v přijatelné mezi (do 50 dnů), nejmenší je v roce 2003, kdy společnost měla největší čistý hospodářský výsledek (4 174 000 Kč). Doba obratu pohledávek rapidně vzrostla v roce 2006, i tato skutečnost měla určitý vliv na záporné hospodaření společnosti v tomto roce. Ukazatele doby obratu zásob jsou znázorněny na Obr. 4-29.



Obr. 28 Ukazatele doby obratu společnosti ABC.

(Zdroj: autor, 2011)

5 Zhodnocení poznatků, závěry a doporučení

Tato kapitola shrnuje poznatky zkoumaných společností Semix Pluso, s.r.o., Avon Cosmetics, s.r.o. a společnosti ABC, která si přála zůstat v anonymitě. Syntéza poznatků získaných na základě řízených rozhovorů se zaměřuje především na dopady krize, krizový management a preventivní opatření v podnicích. Druhá část kapitoly porovnává výsledky z jednotlivých dílčích finančních analýz společností a hodnotí jejich finanční stabilitu a změny hospodaření v době před i v průběhu celosvětové finanční krize. Závěr kapitoly obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace v jednotlivých podnicích.

5.1 Shrnutí poznatků z řízených rozhovorů

Semix Pluso, s.r.o.

Dle informací z řízeného rozhovoru celosvětová **ekonomická krize měla vliv na hospodaření této společnosti**. Dopad se nejvíce projevil v roce 2008, kdy se společnost dostala do ztráty (-320 000 Kč). Od roku 2007 se společnosti také každý rok snižují celková aktiva (v průměru o 3,5%). Dopady krize jsou zde zřetelné. Výjimkou je rok 2009, který společnost zakončila výrazným ziskem (4 392 000 Kč), ale dle informací z řízeného rozhovoru management společnosti neví a nezná příčiny tohoto růstu. V roce 2010 opět došlo k poklesu, který trvá dodnes.

Společnost i přes poměrně výrazné dopady krize společnost nezměnila způsob řízení, otázky krizového managementu řeší majitel a jednatel firmy. Řešení dopadů krize se společnost rozhodla řešit investicí do nových produktů, efektivnějším plánováním výroby a vstupem na nové trhy, především se jednalo o východní Evropu (to se však později neosvědčilo, především kvůli platební neschopnosti tamních společností). Nicméně z řízeného rozhovoru vyplynula skutečnost, že **společnost uplatňovala kroky krizového řízení víceméně nesystematicky a ani nemá zavedeny krizové scénáře**. Postup krizového řízení představovaly spíše dílčí kroky zefektivnění, které ale nebyly procesně propojeny.

Mezi preventivní opatření společnosti patřilo především omezení nákladů. To se týkalo zejména benefitů a nepřijímaní sezónních pracovníků. Klíčová opatření pro snížení dopadu krize jsou **vstup společnosti na nové trhy a rozšíření portfolia produktů**. Pro rok 2011 má společnost optimistické vyhlídky a plánuje navýšit zisky o 20% oproti roku 2010.

Avon Cosmetics, s.r.o.

Dopady krize se u společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. nejvíce projevily v roce 2008 a 2009. Zisk společnosti v roce 2009 klesl oproti předchozímu roku o 204 229 000 Kč, **krize tedy měla výrazný dopad na hospodaření společnosti**. Nicméně i přes tento výrazný pokles společnost zakončila rok 2009 se ziskem 263 870 000 Kč. Dle doplňujících informací od dotazovaného pracovníka v roce 2010 a 2011 zisky společnosti dále klesají, ale nejedná se o tak velké propady, jako který nastal v roce 2009.

Řízení společnosti se během krize změnilo v rámci celé organizační struktury všech společností Avon působící v Evropě. Můžeme tedy hovořit o **globálním zefektivnění řízení**. Přesto v rámci pobočky v České republice **nebyl zaveden krizový management a ani nebyly podniknuty žádné operativní změny**.

Jak již bylo uvedeno výše, v rámci preventivních opatření byla zavedena **reorganizace celé společnosti**. Společnost v současné době nezavádí žádná další opatření, pouze se snaží udržet objem nákladů na stejné úrovni jako v minulých letech (průměrná hodnota nákladů za sledované období je 572 992 000 Kč). Pro rok 2011 společnost očekává růst výrazně nižší než v roce 2006 (průměrný čistý zisk společnosti v letech 2004 až 2006 byl 496 446 000 Kč), růst by se měl přiblížit hodnotám z roku 2010.

Společnost ABC

Společnost ABC z obav před konkurencí neposkytla účetní výkazy za rok 2009 (tyto výkazy nejsou ani zveřejněny v obchodním rejstříku), ale dle informací od generálního ředitele této společnosti **ekonomická krize měla výrazný vliv na hospodaření společnosti**. Podnik se v tomto roce dostal do výrazné ztráty a vzhledem ke stagnujícímu růstu v roce 2010 byla zásadně ohrožena jeho existence.

Řízení ve společnosti se během krize více zploštilo, většinu kroků nyní schvaluje přímo jednatel společnosti, který zastává pozici krizového manažera. V rámci krizového řízení společnost **omezila zbytné náklady a zefektivnila fungování celé firmy**. Také svým zákazníkům nabídla rozloženou a odloženou splatnost pohledávek a bonusové produkty navíc. Nicméně **krizové řízení nemá podobu uceleného procesu**, spíše se jedná o jednorázové opatření.

Ačkoliv společnost příchod krize očekávala, konkrétní změny zaváděla až v průběhu krize. **Žádná krizová opatření se v současné chvíli nechystají**, pouze se zrušili zaměstnanecké benefity a přestali se přijímat noví pracovníci. V roce 2011 společnost

očekává 10% navýšení zisku oproti roku 2010 (to je přibližně stejné tempo růstu jako v roce 2006).

5.1.1 Porovnání společností na základě poznatků z řízených rozhovorů

Základní srovnání vybraných společností na základě poznatků z řízených rozhovorů je zobrazeno v následujících tabulkách. Tab. 18 srovnává dopady krize v podnicích. Důležité je připomenout, že ačkoliv společnost Avon Cosmetics, s.r.o. zaměstnává 100 zaměstnanců, produkty této společnosti prodávají tzv. Avon Ladies a Avon Gentlemen's, kterých je celkem 90 000. Podobný obchodní model využívá společnost ABC s 15 obchodními zástupci.

Tab. 18 Srovnání dopadů krize ve vybraných podnicích (Zdroj: autor, 2011)

Společnost	**Semix Pluso, s.r.o.**	**Avon Cosmetics, s.r.o**	**Společnost ABC**
Klasifikace podniku	Malá firma	Střední firma	Mikro firma
Průměr HV za poslední 3 roky	2 589 tis Kč	358 841 tis Kč	748 tis Kč
Počet zaměstnanců	100	100	10
Dopady finanční krize na hospodářský výsledek	Výrazné	Mírné až střední	Velmi výrazné
Období, kdy nastaly největší dopady krize (roky)	2008 a 2010	2008 a 2009	2009 a 2010
Konkurenční prostředí	Konkurence zůstala stejná	Konkurence se mírně zvýšila	Konkurence zůstala víceméně stejná
Nutnost snižování cen	Snížení v průměru o 10%	Ne	Ne
Změna platební schopnosti zákazníků	Mírné zhoršení	Ano. Společnost v roce 2009 zavedla smluvní pokuty ve výši 150 Kč	V zásadě stejná
Nejhorší následky krize	Výrazný pokles zákazníků v oblasti zdravé výživy	Odliv stálých zákazníků	Určitá hysterie v počátku krize, zákazníci nechtěli nic objednávat

Na základě poznatků z řízených rozhovorů je zřejmé, že celosvětová ekonomická krize **měla výrazný vliv na hospodaření ve všech společnostech**. Tyto vybrané společnosti se před krizí nacházely v dobré finanční kondici a příchod krize jejich hospodářský růst výrazně snížil nebo způsobil propad podniků do červených čísel. Dle srovnání dopadů krize na

hospodářský výsledek se potvrzuje tvrzení Jana Fischera uvedené v kapitole 1.5, že krize na malé a střední podniky dopadá daleko tvrději než na velké společnosti. Zajímavým zjištěním je také fakt, že společnosti nezaznamenaly zásadní změny v konkurenci a ani výrazné zhoršení platební schopnosti svých zákazníků. Z tohoto můžeme usuzovat, že krize sice postihla velkého množství společností, ale nezapříčinila vyhlášení bankrotů velkého množství podniků. Za nejhorší projevy krize společnosti shodně uvedli výrazný pokles zákazníků a snížení objednávek, z čehož se potvrzuje nutnost tvoření finančních rezerv, aby podniky byly schopni přečkat dostatečně dlouhé období stagnujících trhů. Tab. 19 uvádí srovnání krizového řízení v jednotlivých podnicích.

Tab. 19 Srovnání krizového řízení ve vybraných podnicích (Zdroj: autor, 2011)

Společnost	**Semix Pluso, s.r.o.**	**Avon Cosmetics, s.r.o**	**Společnost ABC**
Klasifikace podniku	Malá firma	Střední firma	Mikro firma
Změna řízení ve společnosti	Beze změn v managementu	Změna v organizační struktuře na globální úrovni	Beze změn v managementu
Pozice krizového manažera ve společnosti	Ne	Ne	Ne
Průběh krizového řízení	Investice do vývoje nových produktů, zefektivnění výroby a vstup trhy východní Evropy	Pouze na globální úrovni, změna organizačních struktur společností v rámci Evropy	Úspora nákladů, zvýšení efektivnosti společnosti, rozložená nebo odložená splatnost, bonusové produkty navíc

Překvapivým zjištěním je, že **žádný z podniků neimplementoval ucelený proces krizového managementu do řízení společnosti** a místo toho podnikl pouze dílčí kroky, které měly za úkol zmírnit dopady krize. Systémové změny řízení zavedla pouze společnost Avon Cosmetics, s.r.o., i když tyto změny byly zavedeny na základě globální strategie, takže toto řešení se nedá považovat za proces, který navrhl management společnosti v České republice. Tab. 20 srovnává preventivní opatření.

Tab. 20 Srovnání preventivních opatření ve vybraných podnicích (Zdroj: autor, 2011)

Společnost	**Semix Pluso, s.r.o.**	**Avon Cosmetics, s.r.o**	**Společnost ABC**
Klasifikace podniku	Malá firma	Střední firma	Mikro firma
Omezení zaměstnaneckých benefitů	Zrušení na přechodné období	Žádné omezení	Zcela zrušeny
Nutnost propouštění zaměstnanců	Ne, pouze se nezaměstnávali sezónní pracovníci	Ne, pouze zastaven nábor nových	Ne, pouze zastaven nábor nových
Preventivní opatření před krizí	Investice do nových produktů	Prevence v rámci globální reorganizace společnosti	Žádná preventivní opatření
Preventivní opatření do budoucnosti	Vývoj nových a moderních produktů, vstup na nové trhy	Žádná preventivní opatření, pouze snižování nákladů	Žádná preventivní opatření
Finanční rezervy nad požadavky definované státem	Ano	Ne	Ano

Preventivní opatření měla v zásadě u všech společností stejný charakter. Jednalo se zejména o **snížení nákladů, omezení benefitů a nenabírání nových zaměstnanců**. Výsledkem tohoto srovnání je velice překvapivý závěr, že společnost ABC, která se potýkala s nejvážnějšími problémy, nezavedla před ani po prvním projevu krize žádná důslednější systémová krizová opatření. Tvoření rezerv, jak již bylo uvedeno výše, je v dnešní době nutností, jediná společnost, která netvoří zvláštní rezervy je Avon Cosmetics, s.r.o. Nicméně vzhledem k výši hospodářských výsledků tohoto podniku je absence tohoto opatření pochopitelná (průměrný HV po zdanění za roky 2006 až 2009 byl 358 841 000 Kč).

Tab. 21 srovnává odhady budoucího vývoje HV v podnicích. Podniky shodně uvádějí, že v roce 2011 neočekávají větší HV než v době před příchodem krize v roce 2006. Odhady růstu HV pro rok 2011 se pohybují v rozmezí od 10% až 20%, z čehož vyplývá, že společnosti očekávají zlepšení celkové situace. Tyto odhady korespondují s výsledky výzkumu provedeného Hospodářskou komorou České republiky mezi malými a středními podniky.

Tab. 21 Srovnání odhadů budoucího vývoje HV ve vybraných podnicích (Zdroj: autor, 2011)

Společnost	**Semix Pluso, s.r.o.**	**Avon Cosmetics, s.r.o**	**Společnost ABC**
Klasifikace podniku	Malá firma	Střední firma	Mikro firma
Očekáváte v roce 2011 vyšší růst HV než v době před krizí (2006)	Ne	Přibližně stejný	Přibližně stejný
Odhad růstu HV pro rok 2011	20%	Stejný jako v roce 2010	10%

5.2. Shrnutí poznatků z finančních analýz

Semix Pluso, s.r.o.

Nejvýraznější dopady krize společnost zaznamenala v roce 2008 a 2010. Podnik do roku 2007 držel většinu aktiv v podobě oběžných aktiv, v roce 2008 se tato struktura zásadně změnila, společnosti klesají krátkodobé pohledávky o 25% oproti předchozímu roku. Zadlužení podniku v letech 2007 až 2009 se výrazně nemění a zůstává na stejné hladině. Predikční modely hodnotící finanční stabilitu (Altmanův index a Kralickův quick test) propad v letech 2008 a 2009 nezaznamenaly. Změny v hospodaření přesněji zachycují poměrové ukazatele. V roce 2008 dochází k celkovému poklesu vybraných ukazatelů rentability a likvidity.

Avon Cosmetics, s.r.o.

Největší dopady krize společnost zaznamenala v roce 2008 a 2009. V roce 2008 výrazně poklesla aktiva (o celých 40% oproti roku 2007) a tento pokles pokračoval i v roce 2009 (oproti roku 2008 o dalších 25%). Pokles dlouhodobých pohledávek je možné vnímat jako přímé důsledky krize. Drtivou většinu aktiv společnost drží v oběžních aktivech (v průměru za sledované období je to 97%). Poměr cizích zdrojů k vlastním nikdy výrazně nepřesáhl hodnotu 50% (výjimkou je pouze rok 2006, kdy financování z cizích zdrojů tvořilo 66%). Oba predikční modely nabývají extrémně pozitivních hodnot a potvrzují finanční zdraví společnosti. Příchod krize zaznamenal Altmanův index výrazným poklesem v roce 2007, nicméně na základě takto malého testovacího souboru se nedá určit, zda se jedná o pravidlo či pouze o odchylku. Protože společnost Avon dokáže s pomocí relativně malých aktiv generovat vysoké zisky, vybrané ukazatele rentability vykazují extrémně vysoké hodnoty. Od roku 2008 roste výrazně peněžní likvidita, což lze považovat za preventivní opatření na období s horším výhledem ekonomické situace.

Společnost ABC

Největší dopady krize společnost ABC zaznamenala v roce 2009, kdy se propadla do ztráty. Protože společnost poskytuje pouze zprostředkovatelské služby, odpovídá tomu i struktura aktiv. V průměru 80% celkových aktiv za sledované období tvoří oběžná aktiva, zejména krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Od roku 2002 do roku 2005 tvořil celková pasiva společnosti vlastní kapitál (v průměru 60%), od roku 2006 se výrazně zvýšil podíl ostatních pasiv (z přechodových účtů). U této společnosti predikční modely reagovaly

mnohem citlivěji na změny v hospodaření než u dvou předchozích společností. Vybrané poměrové ukazatele rentability reagují opět poměrně přesně na zhoršení výsledků společnosti v roce 2006, proto by mírné poklesy v roce 2008 mohly být považovány za určité prediktory nastávajícího krizového období. Také ukazatele likvidity v roce 2008 klesají, což můžeme považovat za další signál budoucího poklesu hospodářského výsledku. Jako poslední potvrzující indikátor našich odhadů jsou ukazatele obratu, kdy se společnosti zvyšuje doba obratu pohledávek (mírné zhoršení platební schopnosti klientů) a doba obratu závazků (horší plnění závazků ze strany společnosti).

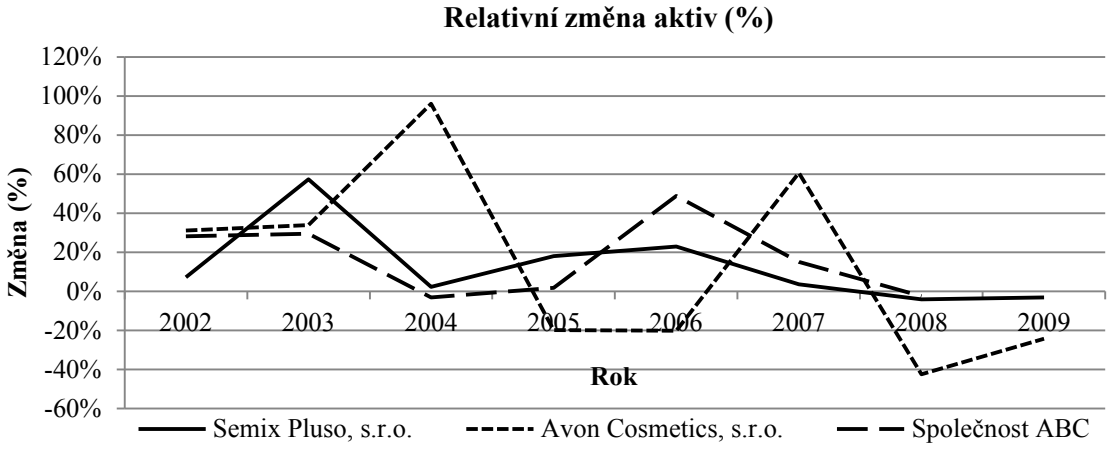
Srovnání jednotlivých analýz

Obecně můžeme říci, že nejpřesněji na změny v hospodaření společnosti reagovaly poměrové ukazatele. Nicméně tento fakt je do jisté míry zavádějící, protože například ukazatele rentability ve svém výpočtu přímo obsahují EBIT, takže je zcela logické, že jejich změna je touto hodnotou přímo ovlivněna.

V rámci hodnocení finančního zdraví se pro prostředí malých a středních podniků v České republice více osvědčil Altmanův index a tím i vyvrátil obavy z aplikace tohoto modelu na české společnosti popsané v kapitole 2.3.1.

5.2.1 Porovnání společností na základě poznatků z finančních analýz

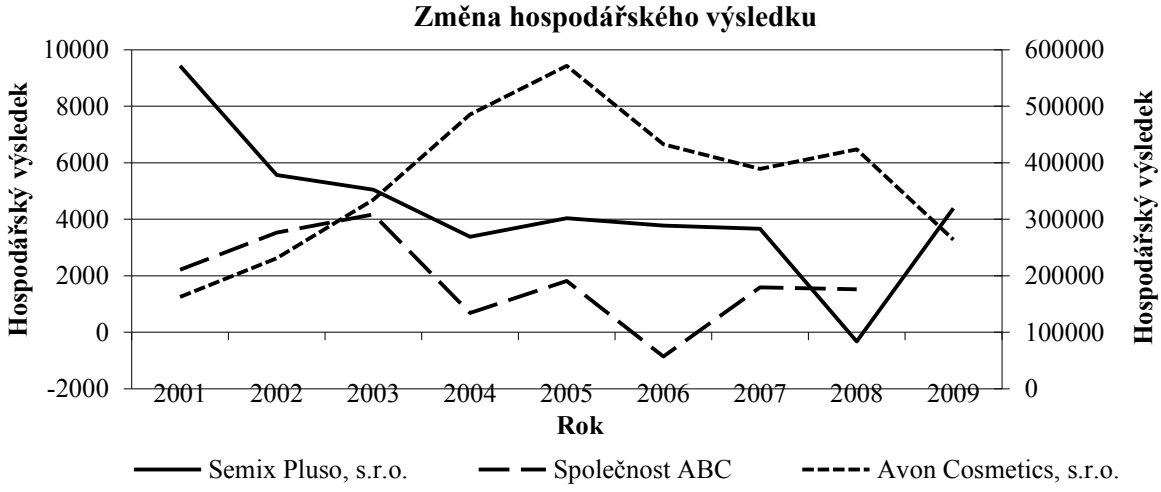
Na Obr. 29 jsou znázorněny výsledky horizontální analýzy popisující relativní změnu aktiv. Všechny společnosti postihl výrazný pokles v letech 2004 až 2005. **Pokles aktiv všech společností v roce 2008 můžeme vnímat jako přímý důsledek dopadu krize.**



Obr. 29 Porovnání společností - relativní změna aktiv

(Zdroj: autor, 2011)

Na Obr. 30 je znázorněn vývoj hospodářského výsledku všech společností. Z něho je patrné, kdy hospodaření podniků začala ovlivňovat celosvětová ekonomická krize.



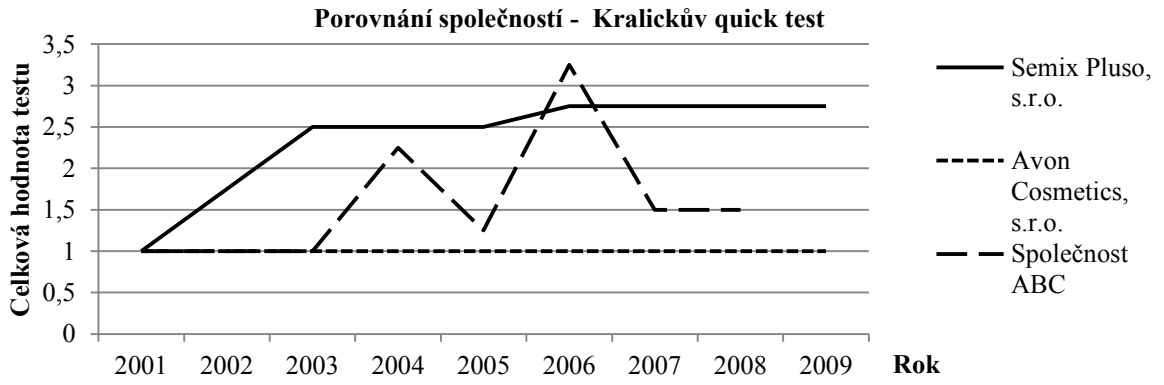
Obr. 30 Porovnání společností - změna hospodářského výsledku

(Zdroj: autor, 2011)

Společnost Avon Cosmetics, s.r.o. postihla krize v roce 2008, hospodářský výsledek společnosti Semix Pluso, s.r.o. začíná v polovině roku 2008 výrazně klesat a podle Tab. 30 se dá předpokládat, že v roce 2010 bude tento pokles pokračovat (tato informace byla v rámci

řízeného rozhovoru potvrzena). Společnosti ABC v roce 2008 vykazuje stabilní výsledky, které navazují na předchozí rok, nicméně z řízeného rozhovoru víme, že v roce 2009 se společnost dostala do ztráty. **Ačkoliv se každá společnost výrazně liší organizační strukturou, velikostí aktiv i předmětem činnosti z Tab. 30 je zřejmé, že celosvětová ekonomická krize zásadním způsobem ovlivnila hospodaření všech zkoumaných podniků.**

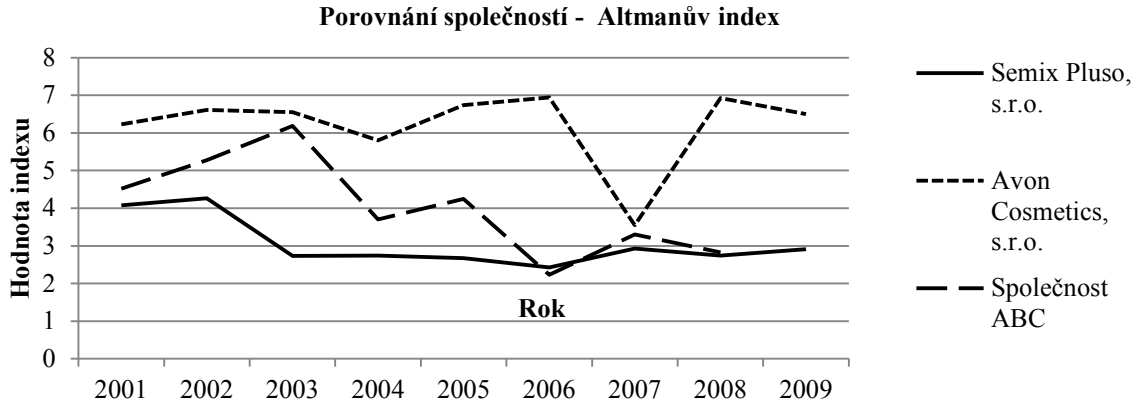
Na Obr. 31 je znázorněn vývoj Kralickova quick testu (čím menší hodnota, tím lepší je rating společnosti). Od roku 2004 se pro společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. a Semix Pluso, s.r.o. výrazně nemění, u společnosti ABC zaznamenává výrazná zhoršení v letech 2005 a 2007. Dle uvedeného grafu můžeme konstatovat, že **Kralickův quick test příchod krize nezaznamenal.**



Obr. 31 Porovnání společností - Kralickův quick test

(Zdroj: autor, 2011)

Mnohem citlivěji reagoval na změny Altmanův index, který je na Obr. 32 (čím větší hodnota, tím je společnost méně ohrožena bankrotem). U společnosti Semix Pluso, s.r.o. a společnosti ABC Altmanův index reagoval poklesem již v roce 2006 (ještě před prvními příznaky krize), u společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. pravděpodobně předjímá krizi (dle řízeného rozhovoru největší dopady krize byly v roce 2008) s ročním předstihem významným propadem indexu.



Obr. 32 Porovnání společností - Altmanův index

(Zdroj: autor, 2011)

Přestože se ukazuje, že u některých společností skutečně došlo k propadu tohoto ukazatele bezprostředně před důsledky velké finanční krize, nelze na základě takto malého vzorku prokázat schopnost Altmanova indexu predikovat s alespoň ročním předstihem celosvětovou finanční krizi. Přesto je tento dílčí závěr poměrně zajímavý a jistě by zasloužil další zkoumání, které by však přesáhlo rozsah této práce.

5.3 Návrhy a doporučení

Překvapivým zjištěním této práce je to, že ani jedna společnost přes prokazatelné dopady krize neuplatňuje ucelený systém krizového řízení. Krizový management by měl být zaveden dříve, než se podnik dostane do konkrétních problémů. Měl by mimo jiné předvídat krizové scénáře a navrhovat preventivní opatření.

Tento nedostatek je především alarmující u společnosti Semix Pluso, s.r.o., protože tento podnik je výrobcem potravinových produktů a podcenění příprav například v oblasti krizových scénářů a krizové komunikace by mohlo mít pro tuto společnost fatální následky. **U této společnosti bych proto navrhl kompletní zavedení krizového managementu, tak jak je definován v první kapitole této práce.**

Ačkoliv společnost Avon Cosmetics, s.r.o. v průběhu krize (především v roce 2008) zaznamenala významné poklesy hospodářského růstu, stabilita podniku nebyla nikdy významně narušena (v době největších dopadů krize společnost vykazovala čistý zisk v hodnotě 263 870 000 Kč). V tomto případě můžeme tedy považovat způsob krizového řízení za dostačující (společnost se řídí příkazy ovládající osoby – Avon Products, Inc., USA).

U společnosti ABC je situace odlišná, protože se jedná o malý podnik, který zaměstnává pouze 10 zaměstnanců a tudíž i způsob řízení je výrazně jiný. Zde bych doporučil důsledné zaměření na analýzu rizik a celkovou diverzifikaci nabízených služeb a produktů.

Protože odhadnout budoucí vývoj makroekonomické situace je v současné chvíli velice problematické, doporučil bych všem podnikům se připravit na další negativní či stagnující situaci na trhu. Pokud se bude současná krize prohlubovat, bude to znamenat, že i bankovní systém nebude ochoten podstupovat další rizika v podobě rizikových půjček, a proto by se podniky měli připravit na financování dalšího rozvoje z vlastního kapitálu. Proto by společnosti měli tvořit více rezerv. Pro podnik, který se může spolehnout na relativní dostatek vlastních rezerv v době krize, může tato skutečnost znamenat velkou konkurenční výhodu.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala krizí v českých společnostech a jejich způsoby krizového řízení. Cílem této práce bylo posouzení dopadů krize na malé a střední podniky se zaměřením na období celosvětové ekonomické krize v letech 2007 až 2010.

V první kapitole byly vysvětleny základní pojmy týkající se krize a příčiny jejího vzniku. Dále se kapitola zabývala procesním charakterem krize, krizovým řízením a krizovou komunikací. Důležitou součástí je vymezení a definice malého a středního podnikání.

Druhá kapitola se zaměřila na finanční analýzu jako na jeden z možných varovných nástrojů krizového managementu. Byla zde popsána horizontální a vertikální analýza (z pohledu relativní a absolutní změny), bankrotní a bonitní modely hodnocení finanční situace a jednotlivé ukazatele poměrové analýzy.

Třetí kapitola se věnovala popisu Velké finanční krize. Zaměřila se na rozebrání příčiny jejího vzniku a popsala projevy a dopady této krize v České republice a v Evropské unii. Také zde byly uvedeny odhady možného budoucího vývoje a výsledky průzkumu Hospodářské komory České republiky mezi malými a středními podniky.

Ve čtvrté kapitole jsou krátce představeny společnosti Semix Pluso, s.r.o., Avon Cosmetics, s.r.o. a společnost ABC, každá společnost reprezentuje jednu kategorii společností dle definice dělení malých a středních podniků. Dále jsou zde zaznamenány jednotlivé řízené rozhovory a dílčí finanční analýzy společností.

V páté kapitole byly shrnuty a porovnány poznatky vyplývající z řízených rozhovorů a finančních analýz. Tato kapitola také uvádí návrhy a doporučení, jak se připravit na další potencionální negativní vývoj.

Ačkoli porovnávané společnosti se výrazně liší organizační strukturou, počtem zaměstnanců, velikostí aktiv i předmětem činnosti, tak z výsledku finančních analýz i z poznatků řízených rozhovorů byl potvrzen zásadní dopad celosvětové ekonomické krize na hospodářský výsledek všech podniků. Společným projevem této krize byl v roce 2008 pokles aktiv u všech společností.

Překvapivým závěrem bylo zjištění, že ani jeden ze srovnávaných podniků neimplementoval ucelený proces krizového managementu do řízení společnosti a místo toho byly prováděny pouze dílčí kroky, které měly za úkol zmírnit dopady krize. Preventivní

opatření měla v zásadě u všech společností stejný charakter. Jednalo se zejména o snížení nákladů, omezení benefitů a nenabírání nových zaměstnanců.

V rámci finanční analýzy se ukázalo, že z modelů hodnocení finanční úrovně podniků citlivěji reagoval na srovnávané společnosti Altmanův index. Kralickův quick test se v době dopadů krize výrazně neměnil. Velkou vypovídající schopnost o změnách ve společnosti měly poměrové ukazatele.

Hodnocení ekonomické situace podniků korespondují s výsledky výzkumu provedeným Hospodářskou komorou České republiky.

Cíl práce spočívající v posouzení dopadů krize na malé a střední podniky se zaměřením na období celosvětové ekonomické krize v letech 2007 až 2010 byl splněn.

Přehled použité literatury

Odborné publikace

BREALEY, Richard - MYERS, Stewart - ALLEN, Franklin. *Principles of Corporate Finance*. 7th Ed. Singapore: McGraw - Hill Book Co., 2007. 1056 s. ISBN-10: 0073368695

DAIGNE, Jean-François. *Ozdravná opatření v podniku*. 1. vydání Praha: HZ, 1996. 133 s. ISBN 80-901918-8-6

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozšířené vydání Praha: Nakladatelství EKOPRESS, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6

FRÝBERT, Bořivoj. *Jak transformovat podnik?* 1. vydání Ostrava: Montanex, 1995. 79 s. ISBN 80-85780-25-9

KISLINGEROVÁ, Eva – HNILICA, Jiří. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2009. 146 s. ISBN: 978-80-7179-713-5

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize.* 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN: 978-80-247-3136-0

KNÁPKOVÁ, Adriana – PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2002. s. 203. ISBN 80-7179-778-2

LANDA, Martin. *Ekonomické řízení podniku.* 1. vydání Brno: Computer press, 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9

PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Bezpečnost, krizové řízení a udržitelný rozvoj*. 1. vydání Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 248 s. ISBN 978-80-86723-97-6

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání Praha: GRADA Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2

SMEJKAL, Vladimír – RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 3. rozšířené a aktualizované vydání Praha: Grada Publishing, 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

VEBER, Jaromír – SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. Aktualizované a rozšířené vydání Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6

VYMETAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN: 978-80-247-2510-9

ZUZÁK, Roman – KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8

ZUZÁK, Roman. *Krize podniku a její kreativní řešení*. 1. vydání Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 101 s. ISBN 80-213-1393-5

Internetové zdroje

Avoncosmetics.cz [online]. 2011 [cit. 2011-06-16]. *O Avonu.* Dostupné na WWW: http://www.avoncosmetics.cz/PRSuite/whoweare_main.page>

BERGSTROM, Markus [online]. 2011 [cit. 2011-06-13]. *Bust Looms As China Booms*. Dostupné na WWW: < http://mises.org/daily/5070/Bust-Looms-as-China-Booms>

BusinessInfo.cz [online]. 2009 [cit. 2011-06-15]. *Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP).* Dostupné na WWW: < http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>

BusinessInfo.cz [online]. 2009 [cit. 2011-06-15]. *Techniky a metody finanční analýzy*. Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>

BusinessInfo.cz [online]. 2010 [cit. 2011-06-15]. *Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku.* Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik/1001663/57185/>

FISCHER, Jan [online]. 2009 [cit. 2011-06-10]. *Krize na malé a střední firmy dopadá daleko tvrději než na ty velké*. Dostupné na WWW: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/fischer:-krize-na-male-a-stredni-firmy-dopada-daleko-tvrdeji-nez-na-ty-velke-57482/>

Google Finance [online]. 2011 [cit. 2011-06-17]. *NASDAQ Composite*. Dostupné na WWW: < http://www.google.com/finance?q=INDEXNASDAQ:.IXIC>

Hospodářská komora České republiky [online]. 2011 [cit. 2011-06-10]. *Průzkum: malé a střední firmy hlásí zlepšení ekonomické situace.* Dostupné na WWW: <www.komora.cz/download.aspx?dontparse=true&FileID=5419>

Ministerstvo obchodu a průmyslu [online]. 2005 [cit. 2011-06-10]. *Koncepce podpory MSP na období 2007 – 2013.* Dostupné na WWW: < http://www.mpo.cz/dokument17476.html>

Ministerstvo spravedlnosti [online]. 2011 [cit. 2006-06]. Finanční výkazy vybraných společností Semix Pluso s.r.o., Avon Cosmetics s.r.o. z let 2001 až 2009 a společnost ABC od roku 2001 do roku 2008. Dostupné na WWW: <http://portal.justice.cz>

PETRUŠ, Marek. Finanční systém zůstává silný, ale čelí rizikům z doznívající krize. Česká národní banka: *Tiskové zprávy ČNB* [online]. 2011 [cit. 2011-06-14]. Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>

PODĚBRADA, Tomáš [online]. 2011 [cit. 2011-06-08]. *Konec krize? Zisky firem v USA překonávají odhady.* Dostupné na WWW: http://www.ct24.cz/ekonomika/118347-konec-krize-zisky-firem-v-usa-prekonavaji-odhady/>

Semix Pluso s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2011-06-22]. *O nás*. Dostupné na WWW: <http://www.zdravyzivot.com/stranky/o-nas.html>

SINGER, Miroslav [online]. 2011 [cit. 2011-06-01]. *Krize eurozóny*. Dostupné na WWW: < http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/Singer_20110525_appia.pdf>

ŠIMEK, Radomír. [online]. 2011 [cit. 2011-06-25]. *Německo: Lídr eurozóny stále zrychluje.* Dostupné na WWW: < http://www.investicniweb.cz/ekonomika/2011/5/23/clanky/nemecko-lidr-eurozony-stale-zrychluje/?strana=1>

ŠPAČEK, Miroslav [online]. 2008 [cit. 2011-06-15]. *Krizový management a jeho zvládání*. Dostupné na WWW: < http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-26573770-600000_detail-krizovy-management-a-jeho-zvladani>

Unie malých a středních podniků ČR [online]. 2011 [cit. 2011-06-16]. *Fakta a čísla*. Dostupné na WWW: <http://www.sme-union.cz/index.php?p=17>

ZEMÁNEK, Josef [online]. 2008 [cit. 2011-06-11]. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky*. Dostupné na WWW:<http://www.google.com/finance?q=INDEXNASDAQ:.IXIC>

ZIKMUND, Martin [online]. 2010 [cit. 2011-06-01]. *Ukazatelé rentability*. Dostupné na WWW: < http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

Seznam příloh

Příloha č. 1 Poměrová analýza společnosti Semix Pluso, s.r.o. 80
Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztrát společnosti Semix Pluso, s.r.o. 81
Příloha č. 3 Horizontální analýza společnosti Semix Pluso, s.r.o. 82
Příloha č. 4 Vertikální analýza společnosti Semix Pluso, s.r.o. 82
Příloha č. 5 Poměrová analýza společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 83
Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztrát společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 84
Příloha č. 7 Horizontální analýza společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 85
Příloha č. 8 Vertikální analýza společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. 85
Příloha č. 9 Poměrová analýza společnosti ABC 86
Příloha č. 10 Výkaz zisku a ztrát společnosti ABC 87
Příloha č. 11 Horizontální analýza společnosti ABC 88
Příloha č. 12 Vertikální analýza společnosti ABC 88

Příloha č. 1 Poměrová analýza společnosti Semix Pluso, s.r.o.

	Ukazatele rentability (výnosnosti)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
1	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	6,75%	1,14%	5,71%	6,26%	7,50%	7,50%	11,37%	20,78%	33,93%
2	ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+DlK))	13,98%	2,22%	11,51%	15,44%	16,23%	15,40%	24,62%	33,37%	62,51%
3	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)	9,56%	-0,63%	7,18%	9,43%	10,74%	10,06%	16,14%	20,51%	42,00%
4	Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF / VK)	21,70%	10,27%	17,60%	18,60%	18,89%	19,91%	21,49%	25,42%	47,95%
5	Rentabilita tržeb (ČZ / T)	2,43%	-0,19%	1,94%	2,64%	3,22%	3,22%	5,42%	5,90%	10,61%
	Ukazatele aktivity (doby obratu)	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
1	Obrat aktiv (T / AKT)	1,81	1,65	1,76	1,38	1,49	1,47	1,33	2,13	2,15
2	Obrat zásob (T / zásoby)	9,52	6,83	10,57	8,44	8,99	9,11	9,20	13,98	12,01
3	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	198,73	218,18	204,41	261,05	241,69	244,97	270,03	169,10	167,53
4	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))	37,82	52,69	34,05	42,65	40,04	39,50	39,13	25,75	29,98
5	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	61,89	88,51	91,84	114,30	91,71	99,25	117,39	62,31	61,86
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	55,11	48,08	47,58	56,62	51,31	42,73	35,55	26,27	49,05
	Ukazatele dlouhodobé zadluženosti	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
1	Equity Ratio (VK / AKT)	46,00%	49,19%	47,50%	38,66%	44,63%	47,05%	44,80%	61,19%	54,28%
2	Debt Ratio I. (CZ / AKT)	53,76%	50,48%	52,14%	61,00%	55,14%	52,86%	54,02%	37,70%	45,19%
3	Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)	54,00%	50,81%	52,50%	61,34%	55,37%	52,95%	55,20%	38,81%	45,72%
4	Debt Equity Ratio (CZ / VK)	1,17	1,03	1,10	1,58	1,24	1,12	1,21	0,62	0,83
5	Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)	5,33	0,72	3,80	4,50	6,59	6,31	11,21	18,81	23,70
7	Cash Flow / ((Cizí zdroje-Rezervy)/360)	67,84	36,49	58,05	42,43	55,04	63,79	64,15	152,84	207,33
	Ukazatele platební schopnosti (likvidity)	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
1	Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD)	22 940	44 671	42 459	40 813	29 441	28 918	32 827	20 572	-1 805
2	Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD) / AKT)	22,98%	22,25%	41,58%	40,97%	48,43%	41,26%	41,44%	74,01%	49,75%
3	Ukazatel kapitalizace (DM / DlK)	1,00	0,65	0,73	0,92	0,93	0,79	0,83	0,55	0,70
4	Celková likvidita (OAKT / KD)	1,83	2,97	2,70	2,82	2,65	3,32	4,57	4,04	2,03
5	Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD)	1,14	1,87	1,98	2,06	1,87	2,40	3,47	3,01	0,24
6	Peněžní likvidita (FM / KD)	0,02	0,03	0,05	0,04	0,08	0,08	0,17	0,68	0,16
7	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	55,11	48,08	47,58	56,62	51,31	42,73	35,55	26,27	49,05

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztrát společnosti Semix Pluso, s.r.o.

	Položka	č.ř.	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
I.	**Tržby za prodej zboží**	**01**	**12 349**	**10 146**	**11 513**	**6 575**	**5 202**	**1 895**	**996**	**2 441**	**1 982**
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	9 392	9 058	9 740	5 410	3 740	1 447	413	374	1
+	**OBCHODNÍ MARŽE**	**03**	**2957**	**1088**	**1773**	**1165**	**1462**	**448**	**583**	**2067**	**1981**
II.	Výkony	04	168 704	162 629	178 561	135 808	121 602	104 988	93 241	91 983	86 903
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	168 488	159 992	177 716	136 359	120 311	102 963	92 048	91 987	86 880
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	216	2 637	845	-551	1 291	2 025	1 193	-4	23
3.	Aktivace	07									
B.	Výkonová spotřeba	08	125 998	126 152	139 813	104 137	92 727	76 093	66 221	67 041	63 439
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	108 332	107 753	122 811	90 025	81 947	65 790	55 335	58 336	55 535
2.	Služby	10	17 666	18 399	17 002	14 112	10 780	10 303	10 886	8 705	7 904
+	**PŘIDANÁ HODNOTA**	**11**	**45 663**	**37 565**	**40 521**	**32 836**	**30 337**	**29 343**	**27 603**	**27 009**	**25 445**
C.	Osobní náklady	12	32 740	31 197	28 099	22 107	19 253	16 838	13 821	12 362	10 235
1.	Mzdové náklady	13	24 745	23 189	20 832	16 387	14 300	12 536	10 284	9 204	7 702
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14									
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojišt	15	7 911	7 939	7 208	5 682	4 925	4 280	3 519	3 158	2 533
4.	Sociální náklady	16	84	69	59	38	28	22	18		
D.	Daně a poplatky	17	98	105	89	73	69	80	79	68	57
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	5 575	5 531	5 315	3 673	3 067	3 305	1 671	1 332	1 336
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	1 902	1 303	553	2 874	104	26	215	63	243
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	68	432	173	398	104	26	215	63	243
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 834	871	380	2 476					
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	1 862	818	380	2 549	0	0	0	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majet	23				226					
2.	Prodaný materiál	24	1 862	818	380	2 323					
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provoz	25	191	364	271	69	39	-375	479	106	296
	oblasti a komplexních nákladů přístích období	26									
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	779	613	227	13	47	78	645	474	223
H.	Ostatní provozní náklady	28	951	1 136	1 091	740	1 292	4 227	4 853	3 980	581
V.	Převod provozních výnosů	29									
I.	Převod provoz. nákladů	30									
*	**PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**30**	**6 927**	**330**	**6 056**	**6 512**	**6 768**	**5 372**	**7 560**	**9 698**	**13 998**
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31									
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32									
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách	34									
	jednotkách pod podstatným vlivem	35									
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36									
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37									
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38									
K.	Náklady z finančního majetku	39									
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40									
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41									
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finan	42									
X.	Výnosové úroky	43	12	19	12	3	82	91	17	8	240
N.	Nákladové úroky	44	1 264	1 642	1 617	1 444	959	848	708	490	592
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	383	597	561	524	172	76	-103	104	39
O.	Ostatní finanční náklady	46	1 035	497	955	803	852	340	156	293	285
XII.	Převod finančních výnosů	47									
P.	Převod finančních nákladů	48									
*	**FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**49**	**-1 904**	**-1 523**	**-1 999**	**-1 720**	**-1 557**	**-1 021**	**-950**	**-671**	**-598**
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	989	-146	742	1 207	1 328	1 081	1 989	3 158	4 012
1.	splatná	51	1 236	85	753	596	1 128	872	1 506	3 026	4 012
2.	odložená	52	-247	-231	-11	611	200	209	483	132	
**	**VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINN**	**53**	**4 034**	**-1 047**	**3 315**	**3 585**	**3 883**	**3 270**	**4 621**	**5 869**	**9 388**
XIII.	Mimořádné výnosy	54	448	727	499	263	164	150	628	420	38
R.	Mimořádné náklady	55			36	6	10		11	722	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56	90	0	111	62	0	42	191	0	0
1.	splatná	57	90		111	62		42	191		
2.	odložená	58									
*	**MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**59**	**358**	**727**	**352**	**195**	**154**	**108**	**426**	**-302**	**38**
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společník	60									
***	**Výsledek hospodaření za účetní období**	**61**	**4 392**	**-320**	**3 667**	**3 780**	**4 037**	**3 378**	**5 047**	**5 567**	**9 426**
	Výsledek hospodaření před zdaněním	**62**	**5 471**	**-466**	**4 520**	**5 049**	**5 365**	**4 501**	**7 227**	**8 725**	**13 438**

Příloha č. 3 Horizontální analýza společnosti Semix Pluso, s.r.o.

AKTIVA k 31.12 (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
AKTIVA CELKEM	**-3,2%**	**-4,0%**	**3,7%**	**23,0%**	**18,1%**	**2,2%**	**57,3%**	**7,3%**
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL								
DLOUHODOBÝ MAJETEK	39,8%	-10,9%	0,1%	7,2%	31,1%	3,3%	75,8%	-3,5%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-80,0%	-44,4%		-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-99,2%
Dlouhodobý hmotný majetek	33,9%	-10,8%	-0,1%	7,2%	31,1%	3,3%	75,8%	-2,7%
Dlouhodobý finanční majetek								
OBĚŽNÁ AKTIVA	-24,9%	-0,1%	6,6%	33,7%	14,4%	-1,5%	51,0%	13,1%
Zásoby	-23,7%	39,1%	5,7%	21,3%	21,3%	13,8%	49,7%	-8,7%
Dlouhodobé pohledávky							-100,0%	-97,5%
Krátkodobé pohledávky	-25,7%	-13,4%	6,4%	41,9%	10,6%	-4,7%	89,7%	1538,3%
Finanční majetek	-19,1%	-48,8%	32,5%	-30,0%	46,9%	-39,2%	-66,8%	144,9%
OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	-25,3%	-2,1%	-26,3%	107,3%	-68,5%	127,7%	-21,6%	33,3%
Časové rozlišení								
PASIVA k 31.12 (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
PASIVA CELKEM	**-3,2%**	**-4,0%**	**3,7%**	**23,0%**	**18,1%**	**2,2%**	**57,3%**	**7,3%**
VLASTNÍ KAPITÁL	-9,5%	-0,6%	27,4%	6,6%	12,0%	7,4%	15,2%	20,9%
Základní kapitál	0,0%	0,0%	533,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Kapitálové fondy							-100,0%	-48,2%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	533,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Hospodářský výsledek minulých let	-5,2%	9,7%	8,9%	8,5%	11,8%	16,2%	26,9%	88,5%
Výsledek hospodaření běžného učetního období (+/-)	-1472,5%	-108,7%	-3,0%	-6,4%	19,5%	-33,1%	-9,3%	-40,9%
CIZÍ ZDROJE	3,1%	-7,1%	-11,4%	36,1%	23,2%	0,0%	125,5%	-10,5%
Rezervy	22,3%	99,7%					-100,0%	
Dlouhodobé závazky	-14,3%	-11,8%	-0,6%	44,8%	17,3%	21,7%		
Krátkodobé závazky	21,8%	-9,1%	11,2%	25,7%	43,7%	35,5%	33,4%	-43,1%
Bankovní úvěry a výpomoci	-12,0%	-6,2%	-25,9%	42,5%	12,9%	-12,5%	194,4%	42,2%
OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	-29,4%	-10,7%	10,0%	77,2%	189,7%	-91,7%	67,0%	123,2%

Příloha č. 4 Vertikální analýza společnosti Semix Pluso, s.r.o.

AKTIVA k 31.12 (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	48,5%	33,6%	36,1%	37,4%	42,9%	38,7%	38,3%	34,3%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobý hmotný majetek	46,4%	33,5%	36,1%	37,4%	42,9%	38,7%	38,3%	34,3%
Dlouhodobý finanční majetek	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
OBĚŽNÁ AKTIVA	50,7%	65,4%	62,8%	61,1%	56,2%	58,0%	60,2%	62,7%
Zásoby	19,0%	24,1%	16,7%	16,3%	16,6%	16,1%	14,5%	15,2%
Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
Krátkodobé pohledávky	31,1%	40,6%	44,9%	43,8%	37,9%	40,5%	43,5%	36,1%
Finanční majetek	0,5%	0,6%	1,2%	0,9%	1,7%	1,3%	2,2%	10,6%
OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	0,8%	1,1%	1,1%	1,5%	0,9%	3,3%	1,5%	3,0%
PASIVA k 31.12 (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
VLASTNÍ KAPITÁL	46,0%	49,2%	47,5%	38,7%	44,6%	47,0%	44,8%	61,2%
Základní kapitál	9,5%	9,2%	8,8%	1,4%	1,8%	2,1%	2,1%	3,4%
Kapitálové fondy	-8,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%
Hospodářský výsledek minulých let	39,3%	40,1%	35,1%	33,4%	37,9%	40,0%	35,2%	43,6%
Výsledek hospodaření běžného učetního období (+/-)	4,4%	-0,3%	3,4%	3,6%	4,8%	4,7%	7,2%	12,6%
CIZÍ ZDROJE	53,8%	50,5%	52,1%	61,0%	55,1%	52,9%	54,0%	37,7%
Rezervy	0,8%	0,6%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
Dlouhodobé závazky	1,5%	1,7%	1,8%	1,9%	1,6%	1,6%	1,4%	0,0%
Krátkodobé závazky	27,7%	22,0%	23,3%	21,7%	21,2%	17,4%	13,2%	15,5%
Bankovní úvěry a výpomoci	23,8%	26,1%	26,7%	37,4%	32,3%	33,8%	39,5%	21,1%
OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0,2%	0,3%	0,4%	0,3%	0,2%	0,1%	1,2%	1,1%

Příloha č. 5 Poměrová analýza společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

	Ukazatele rentability (výnosnosti)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
1	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	63,31%	77,89%	43,37%	77,83%	83,36%	58,58%	81,50%	75,35%	70,20%
2	ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+Dl.K))	116,37%	120,56%	108,94%	123,28%	123,50%	79,40%	129,02%	125,81%	125,73%
3	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)	94,76%	96,67%	96,38%	96,74%	99,19%	58,18%	95,45%	95,09%	91,76%
4	Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF / VK)	96,37%	97,55%	97,38%	97,81%	100,12%	58,77%	96,61%	96,59%	94,05%
5	Rentabilita tržeb (ČZ / T)	15,20%	21,50%	17,82%	19,20%	23,99%	22,24%	20,07%	17,53%	16,90%
	Ukazatele aktivity (doby obratu)	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
1	Obrat aktiv (T / AKT)	3,30	2,84	1,81	3,00	2,53	1,86	2,78	2,94	2,82
2	Obrat zásob (T / zásoby)	7057,33	1021,86	1874,65	662,73	721,30	2029,71	9060,41	3820,92	NA
3	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	109,06	126,71	199,16	120,02	142,35	193,98	129,53	122,25	127,83
4	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))	0,05	0,35	0,19	0,54	0,50	0,18	0,04	0,09	0,00
5	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	52,48	97,77	137,20	95,16	117,72	153,88	73,56	32,96	34,03
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	49,73	44,84	119,88	44,25	46,27	50,85	47,71	49,03	54,67
	Ukazatele zadluženosti	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
1	Equity Ratio (VK / AKT)	52,95%	63,19%	33,42%	59,52%	61,16%	70,94%	58,43%	54,29%	51,87%
2	Debt Ratio I. (CZ / AKT)	47,05%	36,81%	66,58%	40,48%	38,84%	29,05%	41,57%	45,70%	46,78%
3	Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)	47,05%	36,81%	66,58%	40,48%	38,84%	29,06%	41,57%	45,71%	48,13%
4	Debt Equity Ratio (CZ / VK)	0,89	0,58	1,99	0,68	0,64	0,41	0,71	0,84	0,90
5	Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)	7927,43	163,92	706,47	NA	NA	NA	5040,29	337295,00	239560,00
	Ukazatele platební schopnosti (likvidity)	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
1	Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD)	253 188	420 318	-148 730	445 352	596 716	828 663	151 302	248 604	176 497
2	Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD) / AKT)	48,14%	36,49%	34,82%	-19,79%	47,29%	50,75%	138,14%	33,80%	72,85%
3	Ukazatel kapitalizace (DM / Dl.K)	0,05	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,04	0,06
4	Celková likvidita (OAKT / KD)	2,08	2,73	1,63	2,64	3,00	3,74	2,63	2,43	2,25
5	Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD)	2,05	2,70	0,79	2,59	2,94	3,69	1,68	2,38	2,21
6	Peněžní likvidita (FM / KD)	1,02	0,54	0,48	0,47	0,45	0,71	1,09	1,75	1,63
7	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	49,73	44,84	119,88	44,25	46,27	50,85	47,71	49,03	54,67

Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztrát společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

	Položka	č.ř.	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
I.	**Tržby za prodej zboží**	**01**	**1 719 236**	**1 917 005**	**2 159 601**	**2 229 130**	**2 350 768**	**2 150 125**	**1 667 115**	**1 318 217**	**961 071**
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	567 753	622 788	797 165	759 684	613 518	577 746	486 429	433 514	298 334
+	**OBCHODNÍ MARŽE**	**03**	**1151483**	**1294217**	**1362436**	**1469446**	**1737250**	**1572379**	**1180686**	**884703**	**662737**
II.	Výkony	04	16 866	54 154	22 493	25 476	30 959	31 811	26 025	18 067	15 271
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	16 866	54 154	22 493	25 476	30 959	31 811			
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06									
3.	Aktivace	07									
B.	Výkonová spotřeba	08	735 639	792 344	760 675	797 221	943 253	827 266	655 580	507 237	384 670
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	61 548	62 832			136 057	136 286			
2.	Služby	10	674 091	729 512			807 196	690 980			
+	**PŘIDANÁ HODNOTA**	**11**	**432 710**	**556 027**	**624 254**	**697 701**	**824 956**	**776 924**	**551 131**	**395 533**	**293 338**
C.	Osobní náklady	12	75 834	86 238	84 933	80 874	73 906	70 972	51 639	53 755	45 110
1.	Mzdové náklady	13	56 523	66 208	62 658	58 480	53 602	51 758			
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14									
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojišt	15	16 607	17 240	19 032	19 345	17 834	17 215			
4.	Sociální náklady	16	2 704	2 790	3 243	3 049	2 470	1 999			
D.	Daně a poplatky	17	114	113	108	105	83	94	71	97	50
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	4 495	3 863	4 025	4 810	5 373	4 952	4 034	3 648	4 059
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	1 539	799	0	3	120	25	12	659	77
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 539	799		3	45	25	12	659	77
2.	Tržby z prodeje materiálu	21					75	0			
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	965	546	0	0	0	0	27	0	940
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetl	23	965	546					27	0	940
2.	Prodaný materiál	24									
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provoz	25	-4 715	-21 629	7 249	3 185	-3 545	9 523	9 584	14 216	7 115
	oblasti a komplexních nákladů přístích období	26									
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	4 420	2 593	2 508	2 068	621	2 558	422	2 029	975
H.	Ostatní provozní náklady	28	31 187	24 813	25 067	27 908	31 533	15 163	6 726	4 949	3 445
V.	Převod provozních výnosů	29									
I.	Převod provoz. nákladů	30									
*	**PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**30**	**330 789**	**465 475**	**505 380**	**582 890**	**718 347**	**678 803**	**479 484**	**321 556**	**233 671**
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31									
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32									
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách	34									
	jednotkách pod podstatným vlivem	35									
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36									
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37									
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38									
K.	Náklady z finančního majetku	39									
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40			3 458						
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41			1 597	24 242					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finan	42									93
X.	Výnosové úroky	43	6 439	36 401	16 849	10 808	18 222	13 429	7 616	7 557	8 767
N.	Nákladové úroky	44	42	3 297	741				97	1	1
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	8 747	44 261	19 474	53 686	67 610	18 478	11 508	43 989	5 646
O.	Ostatní finanční náklady	46	13 023	5 701	20 069	38 144	19 120	22 012	16 674	35 724	8 112
XII.	Převod finančních výnosů	47									
P.	Převod finančních nákladů	48									
*	**FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**49**	**2 121**	**71 664**	**17 374**	**2 108**	**66 712**	**9 895**	**2 353**	**15 821**	**6 207**
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	69 040	113 342	133 898	152 194	213 733	203 489	152 110	105 371	76 950
1.	splatná	51	69 787	109 898	134 367	148 217	212 742	203 489			
2.	odložená	52	-747	3 444	-469	3 977	991				
**	**VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINN**	**53**	**263 870**	**423 797**	**388 856**	**432 804**	**571 326**	**485 209**	**329 727**	**232 006**	**162 928**
XIII.	Mimořádné výnosy	54							6 974	5 118	482
R.	Mimořádné náklady	55							0	5 201	801
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56							2 162	828	178
1.	splatná	57									
2.	odložená	58									
*	**MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**59**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**4 812**	**-911**	**-497**
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společník	60									
***	**Výsledek hospodaření za účetní období**	**61**	**263 870**	**423 797**	**388 856**	**432 804**	**571 326**	**485 209**	**334 539**	**231 095**	**162 431**
	Výsledek hospodaření před zdaněním	**62**	**332 910**	**537 139**	**522 754**	**584 998**	**785 059**	**688 698**	**488 811**	**337 294**	**239 559**

Příloha č. 7 Horizontální analýza společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

AKTIVA k 31.12 (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
AKTIVA CELKEM	**-24,2%**	**-42,5%**	**60,6%**	**-20,2%**	**-19,9%**	**96,0%**	**34,0%**	**31,2%**
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL								
DLOUHODOBÝ MAJETEK	11,1%	59,0%	-18,2%	-27,1%	-5,1%	39,2%	3,7%	-17,2%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-62,2%	-44,9%	-56,9%	-30,9%	-32,6%	-33,3%	-36,2%	-27,0%
Dlouhodobý hmotný majetek	11,7%	61,8%	-16,2%	-26,9%	-2,9%	52,3%	17,0%	-13,3%
Dlouhodobý finanční majetek								
OBĚŽNÁ AKTIVA	-25,7%	-43,4%	62,0%	-20,5%	-20,2%	98,4%	33,3%	32,6%
Zásoby	-87,2%	65,7%	-65,8%	3,0%	207,2%	484,2%	-46,7%	
Dlouhodobé pohledávky	17,0%	-99,3%	7329,0%	-50,0%	7,5%	-92,7%	2693,7%	24,0%
Krátkodobé pohledávky	-53,3%	135,3%	-61,6%	-22,9%	-16,9%	594,0%	16,7%	33,5%
Finanční majetek	84,1%	-62,1%	167,3%	-4,2%	-37,3%	-9,0%	-23,7%	32,4%
OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	26,6%	-30,2%	38,6%	24,2%	-2,5%	4,1%	352,0%	240,8%
Časové rozlišení								
PASIVA k 31.12 (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
PASIVA CELKEM	**-24,2%**	**-42,5%**	**60,6%**	**-20,2%**	**-19,9%**	**96,0%**	**34,0%**	**31,2%**
VLASTNÍ KAPITÁL	-36,5%	8,7%	-9,8%	-22,3%	-30,9%	138,0%	44,2%	37,3%
Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	-100,7%	103,6%	-443,8%	-154,1%	-3974,6%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Hospodářský výsledek minulých let					-100,0%			
Výsledek hospodaření běžného učetního období (+/-)	-37,7%	9,0%	-10,2%	-24,2%	16,6%	46,4%	44,8%	42,3%
CIZÍ ZDROJE	-3,1%	-68,2%	164,1%	-16,8%	7,1%	37,0%	21,9%	28,1%
Rezervy	-22,4%	-55,6%	-18,1%	-54,5%	78,9%	17,2%	13,5%	85,6%
Dlouhodobé závazky		-100,0%						
Krátkodobé závazky	-2,3%	-66,2%	162,2%	-9,5%	-0,7%	39,5%	23,1%	23,0%
Bankovní úvěry a výpomoci								-100,0%
OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv					-100,0%		-100,0%	-99,5%
Časové rozlišení							-100,0%	-99,5%

Příloha č. 8 Vertikální analýza společnosti Avon Cosmetics, s.r.o.

AKTIVA k 31.12 (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	2,8%	1,9%	0,7%	1,3%	1,5%	1,2%	1,8%	2,3%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,3%	0,6%
Dlouhodobý hmotný majetek	2,8%	1,9%	0,7%	1,3%	1,4%	1,2%	1,5%	1,7%
Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
OBĚŽNÁ AKTIVA	94,7%	96,6%	98,1%	97,2%	97,6%	98,0%	96,8%	97,3%
Zásoby	0,0%	0,3%	0,1%	0,5%	0,4%	0,1%	0,0%	0,1%
Dlouhodobé pohledávky	0,9%	0,6%	50,2%	1,1%	1,7%	1,3%	34,8%	1,7%
Krátkodobé pohledávky	47,2%	76,5%	18,7%	78,2%	81,0%	78,0%	22,0%	25,3%
Finanční majetek	46,5%	19,1%	29,1%	17,5%	14,5%	18,6%	40,0%	70,3%
OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	2,5%	1,5%	1,3%	1,4%	0,9%	0,8%	1,4%	0,4%
Časové rozlišení								
PASIVA k 31.12 (tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
VLASTNÍ KAPITÁL	52,9%	63,2%	33,4%	59,5%	61,2%	70,9%	58,4%	54,3%
Základní kapitál	2,5%	1,9%	1,1%	1,8%	1,4%	1,1%	2,2%	3,0%
Kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-1,0%	-0,4%	0,2%	-0,6%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,3%	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%	0,3%
Hospodářský výsledek minulých let	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	28,5%	0,0%	0,0%
Výsledek hospodaření běžného učetního období (+/-)	50,2%	61,1%	32,2%	57,6%	60,7%	41,7%	55,8%	51,6%
CIZÍ ZDROJE	47,1%	36,8%	66,6%	40,5%	38,8%	29,1%	41,6%	45,7%
Rezervy	1,5%	1,4%	1,8%	3,6%	6,3%	2,8%	4,7%	5,6%
Dlouhodobé závazky	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé závazky	45,6%	35,4%	60,2%	36,9%	32,5%	26,2%	36,8%	40,1%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Časové rozlišení	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Příloha č. 9 Poměrová analýza společnosti ABC

	Ukazatele rentability (výnosnosti)	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
1	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	6,64%	7,41%	-4,48%	16,49%	11,51%	32,70%	38,71%	32,29%
2	ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+Dl.K))	18,30%	20,99%	-12,91%	23,16%	18,01%	49,16%	65,25%	76,95%
3	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)	13,83%	14,34%	-9,07%	14,00%	5,95%	33,67%	42,68%	47,12%
4	Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF / VK)	19,64%	18,66%	-3,67%	19,68%	12,78%	39,47%	46,99%	61,76%
5	Rentabilita tržeb (ČZ / T)	3,96%	4,62%	-4,19%	5,90%	2,14%	12,05%	10,87%	7,61%
6	Mzdová náročnost tržeb	12,00%	15,08%	21,48%	14,25%	17,19%	14,66%	14,75%	13,19%
	Ukazatele aktivity (doby obratu)	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
1	Obrat aktiv (T / AKT)	1,25	1,09	0,75	1,68	1,76	1,86	2,27	2,60
2	Obrat zásob (T / zásoby)	7679,40	3116,73	NA	1710,50	447,20	226,48	262,14	230,90
3	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	287,23	329,66	478,25	214,16	204,17	193,17	158,93	138,59
4	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))	0,05	0,12	0,00	0,21	0,81	1,59	1,37	1,56
5	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	98,91	82,58	166,70	84,00	128,09	102,66	94,66	87,47
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	54,25	37,73	72,25	55,88	66,61	22,82	33,82	59,58
	Ukazatele zadluženosti	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
1	Equity Ratio (VK / AKT)	35,86%	35,20%	34,72%	70,83%	63,48%	66,68%	57,67%	41,96%
2	Debt Ratio I. (CZ / AKT)	19,33%	11,54%	15,11%	26,47%	33,06%	11,66%	22,94%	42,99%
3	Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)	64,14%	64,80%	65,28%	29,17%	36,52%	33,32%	42,33%	58,04%
4	Debt Equity Ratio (CZ / VK)	0,54	0,33	0,44	0,37	0,52	0,17	0,40	1,02
5	Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
7	Cash Flow / ((Cizí zdroje-Rezervy)/360)	131,16	204,95	-30,33	189,58	88,35	801,77	458,43	216,97
	Ukazatele platební schopnosti (likvidity)	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**
1	Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD)	16 084	21 130	17 318	12 292	9 774	12 669	9 242	6 178
2	Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD) / AKT)	NA	51,23%	77,49%	94,55%	68,26%	52,57%	88,29%	82,52%
3	Ukazatel kapitalizace (DM / Dl.K)	0,31	0,13	0,12	0,08	0,14	0,19	0,20	0,01
4	Celková likvidita (OAKT / KD)	3,78	6,88	5,28	3,57	2,66	6,77	4,03	2,28
5	Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD)	3,78	6,88	5,20	3,57	2,65	6,70	3,99	2,26
6	Peněžní likvidita (FM / KD)	1,96	4,69	2,97	2,07	0,73	2,20	1,19	0,79
7	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	54,25	37,73	72,25	55,88	66,61	22,82	33,82	59,58

Příloha č. 10 Výkaz zisku a ztrát společnosti ABC

	Položka	č.ř.	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
I.	**Tržby za prodej zboží**	**01**	**348**	**387**	**858**	**559**	**461**	**1 154**	**967**	**859**
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	243	228	279	236	369	282	332	188
+	**OBCHODNÍ MARŽE**	**03**	**105**	**159**	**579**	**323**	**92**	**872**	**635**	**671**
II.	Výkony	04	38 044	33 902	19 650	30 177	31 209	33 523	31 536	28 285
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	38 049	33 897	19 667	30 230	31 290	33 498	31 538	28 234
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	-5	5	-17	-53	-81	25	-2	51
3.	Aktivace	07								
B.	Výkonová spotřeba	08	28 693	24 285	16 738	18 885	18 743	18 899	19 160	17 550
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	827	666	625	696	912	757	708	446
2.	Služby	10	27 866	23 619	16 113	18 189	17 831	18 142	18 452	17 104
+	**PŘIDANÁ HODNOTA**	**11**	**9 456**	**9 776**	**3 491**	**11 615**	**12 558**	**15 496**	**13 011**	**11 406**
C.	Osobní náklady	12	5 998	7 202	6 141	6 169	7 598	7 166	6 660	5 292
1.	Mzdové náklady	13	4 609	5 171	4 409	4 386	5 457	5 079	4 794	3 837
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	30	30	30	30		30	30	30
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojišt	15	1 089	1 787	1 530	1 519	1 870	1 755	1 642	1 329
4.	Sociální náklady	16	270	214	172	234	271	302	194	96
D.	Daně a poplatky	17	21	21	24	23	28	16	15	10
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	639	477	512	736	781	719	357	688
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	116	184	200	0	0	286	154	25
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	116	169	200			286	154	25
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		15						
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	129	303	17	0	0	136	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majet	23	129	303	17			136		
2.	Prodaný materiál	24								
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provoz	25	750	956	-907	258	645	527	2 335	1 575
	oblasti a komplexních nákladů přístích období	26							2 153	2 383
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	971	1 442	2 003	261	1 185	176	94	66
H.	Ostatní provozní náklady	28	1 239	357	1 177	1 676	2 320	1 188	735	1 101
V.	Převod provozních výnosů	29								
I.	Převod provoz. nákladů	30								
*	**PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**30**	**1 767**	**2 086**	**-1 270**	**3 014**	**2 371**	**6 206**	**5 674**	**3 598**
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31								
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32								
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách	34								
	jednotkách pod podstatným vlivem	35								
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36								
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37								
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38								
K.	Náklady z finančního majetku	39								
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40								
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41								
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finan	42								
X.	Výnosové úroky	43	374	302	161	51	39	46	64	36
N.	Nákladové úroky	44								
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	241	176	135	252	49	134	72	45
O.	Ostatní finanční náklady	46	347	238	248	296	386	305	255	127
XII.	Převod finančních výnosů	47								
P.	Převod finančních nákladů	48								
*	**FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**49**	**268**	**240**	**48**	**7**	**-298**	**-125**	**-119**	**-46**
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	516	741	-363	1 204	1 393	1 907	2 023	1 377
1.	splatná	51	408	412	6	1 213	1 287	2 174	1 739	1 377
2.	odložená	52	108	329	-369	-9	106	-267	284	
**	**VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINN**	**53**	**1 519**	**1 585**	**-859**	**1 817**	**680**	**4 174**	**3 532**	**2 175**
XIII.	Mimořádné výnosy	54								79
R.	Mimořádné náklady	55								15
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56	0	0	0	0	0	0	0	25
1.	splatná	57								25
2.	odložená	58								
*	**MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**59**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**39**
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společník	60								
***	**Výsledek hospodaření za účetní období**	**61**	**1 519**	**1 585**	**-859**	**1 817**	**680**	**4 174**	**3 532**	**2 214**
	Výsledek hospodaření před zdaněním	**62**	**2 035**	**2 326**	**-1 222**	**3 021**	**2 073**	**6 081**	**5 555**	**3 616**

Příloha č. 11 Horizontální analýza společnosti ABC

AKTIVA k 31.12 (tis. Kč)	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
AKTIVA CELKEM	**-2,4%**	**15,1%**	**48,9%**	**1,7%**	**-3,2%**	**29,6%**	**28,1%**
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL							
DLOUHODOBÝ MAJETEK	143,6%	26,0%	2,8%	-33,8%	-28,2%	32,1%	5509,7%
Dlouhodobý nehmotný majetek							
Dlouhodobý hmotný majetek	143,6%	26,0%	2,8%	-33,8%	-28,2%	32,1%	5509,7%
Dlouhodobý finanční majetek							
OBĚŽNÁ AKTIVA	-11,5%	13,7%	27,3%	9,1%	5,3%	20,9%	11,9%
Zásoby	-54,5%		-100,0%	-74,6%	-53,6%	23,4%	-1,6%
Dlouhodobé pohledávky		-100,0%					
Krátkodobé pohledávky	34,2%	-14,5%	28,1%	-36,4%	14,3%	15,6%	20,9%
Finanční majetek	-32,8%	37,7%	24,0%	130,5%	-11,4%	33,3%	-4,6%
OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	1,2%	19,3%	2798,0%	-78,5%	-50,6%	354,0%	79,0%
Časové rozlišení							
PASIVA k 31.12 (tis. Kč)	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
PASIVA CELKEM	**-2,4%**	**15,1%**	**48,9%**	**1,7%**	**-3,2%**	**29,6%**	**28,1%**
VLASTNÍ KAPITÁL	-0,6%	16,7%	-27,0%	13,5%	-7,8%	49,8%	76,1%
Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Hospodářský výsledek minulých let	0,0%	-12,0%	-10,4%	5,4%	48,3%	222,3%	-337,2%
Výsledek hospodaření běžného učetního období (+/-)	-4,2%	-284,5%	-147,3%	167,2%	-83,5%	16,7%	59,5%
CIZÍ ZDROJE	63,5%	-12,1%	-15,0%	-18,6%	174,6%	-34,1%	-31,6%
Rezervy					-100,0%	-112,2%	
Dlouhodobé závazky	372,4%		-100,0%	-11,5%			
Krátkodobé závazky	61,0%	-12,8%	-13,8%	-18,7%	167,4%	-28,1%	-36,6%
Bankovní úvěry a výpomoci							
OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	-17,9%	22,2%	2669,4%	-20,8%	-84,5%	44,8%	65,0%
Časové rozlišení							

Příloha č. 12 Vertikální analýza společnosti ABC

AKTIVA k 31.12 (tis. Kč)	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	11,3%	4,5%	4,1%	6,0%	9,2%	12,4%	12,1%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobý hmotný majetek	11,3%	4,5%	4,1%	6,0%	9,2%	12,4%	12,1%
Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
OBĚŽNÁ AKTIVA	71,4%	78,7%	79,7%	93,2%	86,9%	80,0%	85,7%
Zásoby	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,4%	0,8%	0,9%
Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé pohledávky	34,4%	25,0%	33,8%	39,2%	62,7%	53,1%	59,6%
Finanční majetek	36,9%	53,7%	44,9%	53,9%	23,8%	26,0%	25,3%
OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	17,4%	16,7%	16,2%	0,8%	3,9%	7,7%	2,2%
PASIVA k 31.12 (tis. Kč)	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
VLASTNÍ KAPITÁL	35,9%	35,2%	34,7%	70,8%	63,5%	66,7%	57,7%
Základní kapitál	3,3%	3,2%	3,7%	5,5%	5,6%	5,4%	7,0%
Kapitálové fondy	6,4%	6,2%	7,2%	10,7%	10,9%	10,5%	13,6%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,7%	0,6%	0,7%	1,1%	1,1%	1,1%	1,4%
Hospodářský výsledek minulých let	20,6%	20,1%	26,3%	43,7%	42,2%	27,5%	11,1%
Výsledek hospodaření běžného učetního období (+/-)	5,0%	5,0%	-3,2%	9,9%	3,8%	22,2%	24,6%
CIZÍ ZDROJE	19,3%	11,5%	15,1%	26,5%	33,1%	11,7%	22,9%
Rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-0,2%	1,7%
Dlouhodobé závazky	0,4%	0,1%	0,0%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%
Krátkodobé závazky	18,9%	11,4%	15,1%	26,1%	32,6%	11,8%	21,3%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	44,8%	53,3%	50,2%	2,7%	3,5%	21,7%	19,4%
Časové rozlišení	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%