

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize
An analysis of company management during economic crisis

Monika Švehlová

Cheb 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika ŠVEHLOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0046K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybraný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledky jeho hospodaření v posledních letech.
2. Specifikujte případné dopady hospodářské krize na vybraný podnik.
3. Zpracujte finanční analýzu podniku a vyhodnoťte jeho finanční zdraví.
4. Analyzujte a zkoumejte možný vývoj ekonomiky vybraného podniku do budoucna s využitím vhodných metod.
5. Vyhodnoťte provedené analýzy a možné prognózy vývoje do budoucna.
6. Navrhněte případná zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Podnik v časech krize: Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží. Zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
- **KLVAČOVÁ Eva, MRÁČEK, Karel a kol.** *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy.* 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-012-6.
- **KOHOUT, Pavel.** *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál.* 2. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3583-2.
- **RŮŽIČKOVÁ, Petra.** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 2. aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
- **VALACH, Josef a kol.** *Finanční řízení podniku.* 2. rozšířené vydání. Praha : Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Jiří Hofman

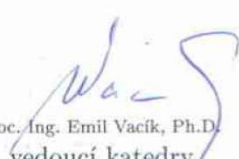
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. června 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 6. prosince 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 1. června 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize“

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

V Chebu, dne 6. 12. 2013

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Dr. Ing. Hofmanovi za odborné vedení, informace a cenné rady, které mi poskytoval k úspěšnému vypracování této práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Hospodářská krize.....	8
1.1 Příčiny hospodářské krize	8
1.2 Vliv krize na podniky v ČR	9
2 BRZDY BAUMRUKR, s.r.o.	11
2.1 Základní údaje o podniku.....	11
2.2 Organizační struktura podniku.....	14
3 Finanční analýza společnosti.....	16
3.1 Analýza poměrových ukazatelů	18
3.1.1 Ukazatele likvidity	19
3.1.2 Ukazatele rentability	23
3.1.3 Ukazatele aktivity.....	26
3.1.4 Ukazatele zadluženosti.....	32
3.2 Analýza rozdílových ukazatelů	34
3.2.1 Čistý pracovní kapitál	35
3.3 Bankrotní modely.....	36
3.3.1 Altmanův model.....	36
3.4. Bonitní modely.....	38
3.4.1 Kralicekův Quicktest.....	38
4 Analýza prostředí	41
4.1 Analýza mikroprostředí.....	41
4.2 Analýza mezoprostředí.....	42
4.3 Analýza makroprostředí	42
5 Shrnutí finanční analýzy a návrhy na opatření.....	45
5.1 Shrnutí finanční analýzy	45
5.2 Návrhy na zlepšení.....	45
Závěr	52
Seznam tabulek	53
Seznam obrázků	54
Seznam grafů.....	55
Seznam použité literatury.....	56
Seznam příloh	58

Úvod

Hlavními důvody pro napsání bakalářské práce na téma „Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize“ je důležitost a aktuálnost tohoto tématu. Vliv hospodářské krize se bohužel nevyhnul ani společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o., která podniká v oblasti servisních služeb nákladních automobilů.

Cílem této bakalářské práce je prezentovat vybranou společnost, analyzovat její vývoj v době hospodářské krize a specifikovat vliv této krize na společnost. Provést zhodnocení finančního zdraví společnosti a navrhnout případné podněty na zlepšení situace.

První kapitola bakalářské práce bude řešit teoretickou problematiku hospodářské krize, příčin jejího vzniku a vliv krize na existenci samotných podniků v ČR.

V druhé kapitole bude popsána společnost BRZDY BAUMRUKR, s.r.o., a to základní údaje o společnosti, její historii a předmětu podnikání. Bude zde specifikováno, v jaké oblasti společnost působí a na jaké cílové zákazníky se zaměřuje, bude zde nastíněna vize a cíl společnosti. Bude zde také zpracována organizační struktura podniku.

Třetí kapitola bude zaměřena na provedení finanční analýzy podniku, která bude provedena pro pětileté období v rozmezí let 2008 – 2012. Toto vybrané období zajišťuje hodnocení finanční situace podniku nejen v době hospodářské krize, ale i před krizí. Finanční analýza podniku bude zaměřena na analýzu poměrových ukazatelů, analýzu rozdílových ukazatelů, bankrotních a bonitních modelů.

V další části bude zaměřena pozornost na analýzu prostředí, ať už mikro-, makro- nebo mezoprostředí. Pomocí SWOT analýzy budou zhodnoceny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

V páté, poslední kapitole, bude provedeno shrnutí analýzy hospodaření podniku a navrhnutá některá opatření, která by vedla ke zmírnění následků hospodářské krize ve společnosti.

Pro zpracování bakalářské práce budou využity účetní výkazy sledovaného období společnosti. Další informace o společnosti budou získány z interních zdrojů. Pro získání teoretických znalostí bude použita uvedená odborná literatura.

1 Hospodářská krize

Termín „hospodářská krize“ je aktuální již řadu měsíců dnes a denně. Jde o fázi ekonomického cyklu, která se projevuje celkovým poklesem výroby, nevyužíváním ekonomických možností, růstem nezaměstnanosti a narušením finančně měnových a peněžně úvěrových vztahů. Hospodářská krize se nedotýká jen průmyslu, ale projevuje se také jako krize agrární, finanční apod. O hospodářské krizi mluvíme tehdy, když dojde ke snížení výkonu ekonomiky na více než dva roky. Její příčinou bývá většinou nestabilita ekonomického systému.

Současná finanční a ekonomická krize začala v roce 2007 nejdříve jako lokální hypoteční krize na americkém trhu, která postupně přerostla v roce 2008 ve světovou finanční krizi a stala se i krizí reálné ekonomiky. Ve svých důsledcích se projevila v globálním měřítku. Dynamika a lokální vznik spojený s rychlým celosvětovým šířením se stala charakteristickým rysem této současné finanční krize. Za další charakteristický rys je možno považovat souhrn faktorů způsobujících krizi a jejich vnitřní propojenost, která krizi zesílila a rozšířila. Vznik a průběh krize hodně ovlivnily nedostatky regulatorního prostředí, kdy se v celosvětovém měřítku celkově zmenšuje podíl finančních produktů a služeb podléhajících regulaci.¹

1.1 Příčiny hospodářské krize

Nejvýznamnějšími teoriemi příčin hospodářského cyklu jsou považovány keynesiánská a monetaristická teorie. Dle keynesiánské teorie je cyklický vývoj výsledkem vnitřní nestability tržní ekonomiky. V důsledku kolísání agregátní poptávky dochází ke kolísání hrubého domácího produktu, investic, zaměstnanosti a jiných ekonomických veličin. Pesimistická očekávání vedou podnikatele ke snižování investiční aktivity a to způsobuje pokles agregátní poptávky. Podle monetaristické teorie vedou k výkyvům těchto veličin přizpůsobovací procesy v poptávce peněz, které jsou vyvolány neočekávanými

¹ KLVAČOVÁ, Eva, MRÁČEK, Karel a kol. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. Praha: Professional Publishing, 2009, s. 30

změnami v nabídce peněz. Takže dle této teorie je hlavním zdrojem cyklických výkyvů chybná peněžní a úvěrová politika státu.

Monetární expanze probíhající v době ekonomického růstu se tak stala jednou z příčin vzniku současné finanční a ekonomické krize. K dalším hlavním příčinám vzniku současné hospodářské krize patří deregulace a finanční inovace.²

Bezprostřední příčinou začátku krize bylo prasknutí nemovitostní bubliny v USA, vrcholící v letech 2005 – 2006. Následně došlo ke zvýšení výchozích sazeb hypotečních úvěrů s proměnlivou úrokovou sazbou. To znamená, že došlo k výraznému podražení splátek hypoték, sjednaných v předchozím období v neodpovídajícím množství. Nízké úrokové sazby nalákaly k hypotečním úvěrům v předchozích letech plno lidí, kteří by si za jiných podmínek takto významné závazky nemohli dovolit. Tyto skutečnosti vyvolaly v USA obrovský boom ve stavění nových domů a to byl základ pro vznik nemovitostní bubliny. V důsledku nízkých úrokových sazeb byly poskytovány půjčky všech druhů. Snadno získané prostředky způsobily rychle rostoucí spotřebu, která přirozeně vytvářela tlak na růst cen nemovitostí. Tento nadprůměrný a dlouhodobý růst však neodpovídal realitě tržního prostředí. V okamžiku pádu cen nemovitostí finanční instituce utrpěly velké ztráty. Dalším problémem poklesu cen nemovitostí byl fakt, že vlastní domy měly menší hodnotu, než hypotéky na domy poskytnuté. Neschopnost platit příliš velké splátky hypotečních úvěrů se promítla i do dalších odvětví. V důsledku globalizace současného světa došlo k rychlému rozšíření hypoteční krize do všech ekonomik celého světa a způsobilo velkou a silnou nejen finanční ale i hospodářskou krizi.

1.2 Vliv krize na podniky v ČR

Hospodářská krize u nás postihla podniky všech velikostí, zvláště zranitelné jsou mikropodniky. V důsledku hospodářské krize v roce 2009 a 2010 došlo v odvětví malých a středních podniků ke snížení počtu pracovních míst

² KLVAČOVÁ, Eva, MRÁČEK, Karel a kol. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. Praha: Professional publishing, 2009, s. 10

v průměru o 2,4 % ročně a v odvětví velkých podniků o 0,95 % ročně. Rozvoj zaměstnanosti byl v roce 2010 stále negativní.

Kromě vlivu na zaměstnanost současná hospodářská krize nejvíce poznamenala podniky celkovým snížením poptávky po výrobcích a službách, prodlužováním platební lhůty ze strany odběratelů a snížením provozního kapitálu.³

³BusinessInfo [online] 2013, [cit. 20. 11. 2013]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/male-podniky-85-procent-pracovnich-mist-13952.html>

2 BRZDY BAUMRUKR, s.r.o.

2.1 Základní údaje o podniku

Název společnosti: BRZDY BAUMRUKR, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 26347229

Sídlo společnosti: Ovocný trh 572/11,
110 00 Praha 1

Předmět podnikání: specializovaný maloobchod
velkoobchod
opravy silničních vozidel

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Datum zápisu do OR: 19. července 2002

Společnost byla založena v roce 1992 panem Karlem Baumrukrem. Původní název firmy byl Karel Baumrukr se sídlem v Soběkurech u Přeštic. Zde majitel podnikal na vlastním pozemku a ve vlastních prostorách jen s několika zaměstnanci, čímž minimalizoval prvotní výdaje. V průběhu následujících let došlo k výraznému nárůstu objemu zakázek. Vznikla tedy potřeba nových výrobních prostor a také pracovních sil. Proto v roce 1999 majitel zakoupil pozemek na Borských polích, na kterém postavil servisní halu s veškerým administrativním zázemím. Objekt byl tvořen dvěma servisními halami, prodejnou náhradních dílů, přijímací kanceláří servisu a několika provozními prostory. V červenci roku 2002 se změnila právní subjektivita firmy na společnost s ručením omezeným. Od této chvíle se také změnil název firmy na BRZDY BAUMRUKR , s.r.o. Díky úspěšnému růstu firmy došlo v roce 2005

k další přestavbě. Budova byla rozšířena o další servisní halu. V následujících letech byly založeny pobočky v Sedlci u Českých Budějovic a v Praze.

Obr. č. 1: Logo společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti

Hlavním podnikatelským předmětem této společnosti je servis a prodej brzdových systémů na nákladní vozidla všech značek. Společnost BRZDY BAUMRUKR poskytuje zákazníkům následující služby:

- opravy brzdových systémů nákladních vozidel,
- seřizování souprav,
- opravy klasických vzduchových soustav,
- mechanické opravy (bubny, kotouče, obložení atd),
- elektronická diagnostika,
- seřizování elektronických součástí brzdových soustav (ABS, EBS).

Společnost dále poskytuje služby v oblasti elektronického vzduchového pérování (ECAS) a to jak pro motorová, tak pro přípojná vozidla. Pro diagnostiku ABS, EBS, ECAS společnost disponuje kompletním diagnostickým a regulačním systémem KNORR A WABCO.

Klíčovým prvkem aktivit je zajišťování přímého prodeje náhradních dílů koncovým zákazníkům i dalším servisním společností. Zákazník má buď možnost navštívit kamennou prodejnu, nebo je možnost dovozu zboží prostřednictvím rozvozevého vozidla přímo na adresu, kterou si zákazník určí. Firma má výhradní zastoupení renomovaných dodavatelů náhradních dílů, jako jsou např. WABCO, KNORR-BREMSE a SCHMITZ.

Od počátku svého vzniku společnost usiluje o zabezpečení maximální kvality poskytovaných služeb a zajištění spokojenosti zákazníků v nejvyšší možné

míře. Klíčovým faktorem v rozvoji společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o. a také v oblasti kvality služeb poskytovaných společnostmi, je získání certifikátu managementu kvality dle normy ISO 9001:2008. Certifikovanou oblastí je servis brzdových soustav nákladních a přípojných vozidel, opravy a renovace nástaveb přípojných vozidel a specializovaný obchod s náhradními díly pro nákladní vozidla. Tímto společnost BRZDY BAUMRUKR, s.r.o. dokazuje, že je schopna zvládat i náročnější požadavky, jakým je např. norma ISO.

Společnost se zaměřuje na společnosti, které poskytují strategické služby pro průmysl a obchod – velcí dopravci, kteří denně dopravují klíčové komponenty pro průmyslové podniky (např. just in time v automotive sektoru apod.), dopravci ve stavebnictví, zásobování PHM, dopravci MHD, zásobování velkoobchodních řetězců a maloobchodů. Pro tyto dopravce je důležité dosáhnout vysoké spolehlivosti přepravy a minimalizovat výpadky dané poruchami vozů – velká část výpadků (vůz stojí, případně stojí i s nákladem) je dána poruchami brzd a pneumatik (případně jako následek poruchy a zablokování brzd) a platí, že pokud vůz stojí, tak nevydělává. Ještě horší je ale nesplnění přepravy vůči svému zákazníkovi (průmyslový podnik nebo obchodní síť), zde hrozí ztráta reputace, příp. ztráta zákazníka. Včasná a správná údržba brzdových systémů vozů je významným příspěvkem pro zvýšení spolehlivosti automobilové přepravy, zvýšení počtu km bez poruchy, snížení prostojů, snížení nákladů na odstraňování poruch a tím navýšení zisku dopravců.

Vizí společnosti je získat na trhu reputaci extrémně spolehlivého dodavatele, který je schopen poskytnout výjimečně rychlou reakci na požadavky zákazníků a současně vysokou dostupnost náhradních dílů pro opravy. Společnost operuje na trhu, kde pro nezanedbatelnou část zákazníků tyto schopnosti firmy představují výraznou konkurenční výhodu. Společnost toho chce využít pro vývoj, marketing a prodej nového produktu (služby), který by umožnil získat podstatný tržní podíl na tomto trhu oprav.

Základem politiky kvality společnosti Brzdy Baumrukr, s.r.o., je snaha neustále zlepšovat schopnost zajišťovat kvalitní služby pro zákazníky. Spokojený zákazník je základním cílem při práci každého zaměstnance.

Součástí politiky kvality jsou následující zásady:

- plnit požadavky zákazníků a snažit se vyhovět jejich potřebám,
- dodržovat právní předpisy,
- usilovat o dobré jméno u stávajících zákazníků a snažit se získávat nové obchodní partnery, zejména stálé zákazníky,
- usilovat o upevnování pozice firmy na trhu prostřednictvím rozšiřování služeb, zlepšování poskytovaného komfortu a zdokonalovat technické vybavení,
- systematicky zvyšovat odbornost zaměstnanců a usilovat o vysokou profesionalitu v prodejní i servisní činnosti,
- zlepšovat výkonnost jednotlivých procesů i efektivitu celého systému řízení společnosti.

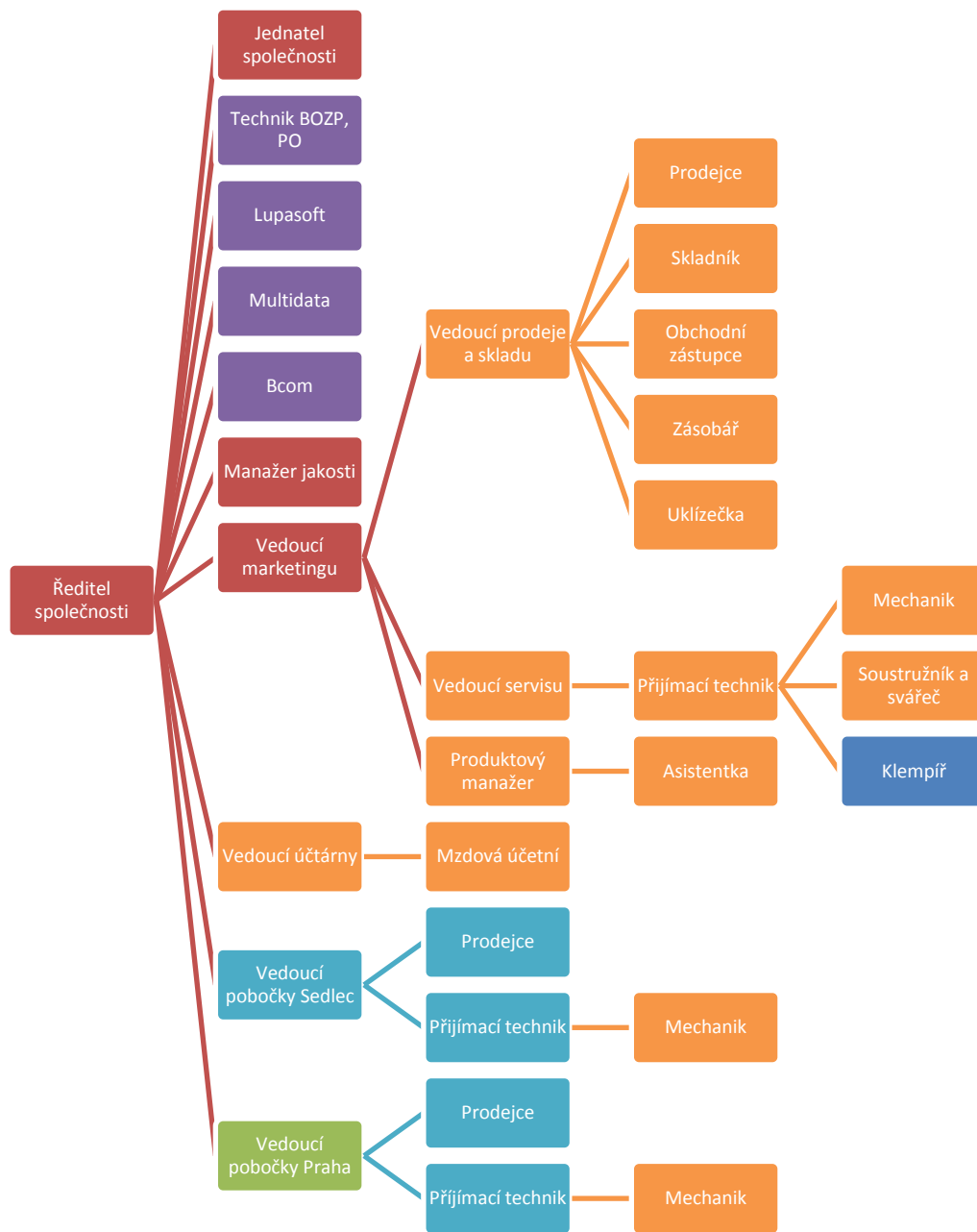
Hlavním cílem je dosáhnout okamžitou dostupnost zásob pro prodej i pro opravy minimálně ve výši 95% nebo vyšší.

2.2 Organizační struktura podniku

Svojí velikostí se firma řadí do oblasti středních a malých podniků. V současné době je zde zaměstnáno 56 osob. Z dlouhodobého hlediska je průměrný počet zaměstnanců okolo 50. Podnik je rozčleněn do několika divizí, které jsou řízeny svými manažery. Každá z divizí vykazuje vlastní zisky a ztráty, což slouží vedení podniku k porovnání prosperity jednotlivých poboček. Tyto informace mohou sloužit k individuálnímu přizpůsobení podnikové strategie.

Jedná se tedy o divizionální organizační strukturu podniku, jejíž schéma je znázorněno níže na obrázku.

Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vysvětlivky

Vrcholové vedení
Pobočka Plzeň
Pobočka Praha
Pobočka Zbůch
Pobočka Sedlec
Externisté

3 Finanční analýza společnosti

Finanční analýzou rozumíme analýzu činností, kde hlavní úlohu hrají peníze a čas. Jedná se tedy o specifickou část analýzy zdrojů. Jejím cílem je odhalit silné a slabé stránky podniku, zjistit jeho výkonnost a získané informace zpracovat tak, aby tato finanční analýza sloužila jako jeden z nástrojů řízení podniku. Prostřednictvím finanční analýzy získá management podniku informace o finanční situaci podniku, zda dosahuje dostatečný zisk, zda je schopný splácet své závazky, jestli dostatečně využívá svá aktiva a další.

Finanční analýzu můžeme rozdělit z hlediska provedení na interní a externí a z hlediska zaměření na statickou, dynamickou a poměrovou. Externí finanční analýza se provádí na základě veřejně známých informací, takže základními daty jsou zveřejňované účetní a finanční informace. Tento typ finanční analýzy se provádí bez vědomí podniku a výsledky mohou být také bez jeho vědomí zveřejněny. Externí analýza se provádí jak pro samotné firmy, tak hlavně pro potřeby investorů, bank, ale i pro konkurenci.

Interní finanční analýza se provádí uvnitř podniku, kde jsou k dispozici všechny účetní a finanční informace, např. finanční plán a statistické údaje. Interní analýza je obrazem celého chodu firmy. Závěry této analýzy jsou určeny pro management podniku, který je využívá k podnikovému řízení. Primárním cílem je udělat rozbor finanční situace podniku, zjistit silné stránky firmy a snažit se napravit slabiny firmy. K tomu se využívají statistická data z předchozích období, která se srovnávají nejen vzájemně, ale i s výsledky celého oboru. Analýza zahrnuje i prognózu hospodaření firmy do budoucnosti.

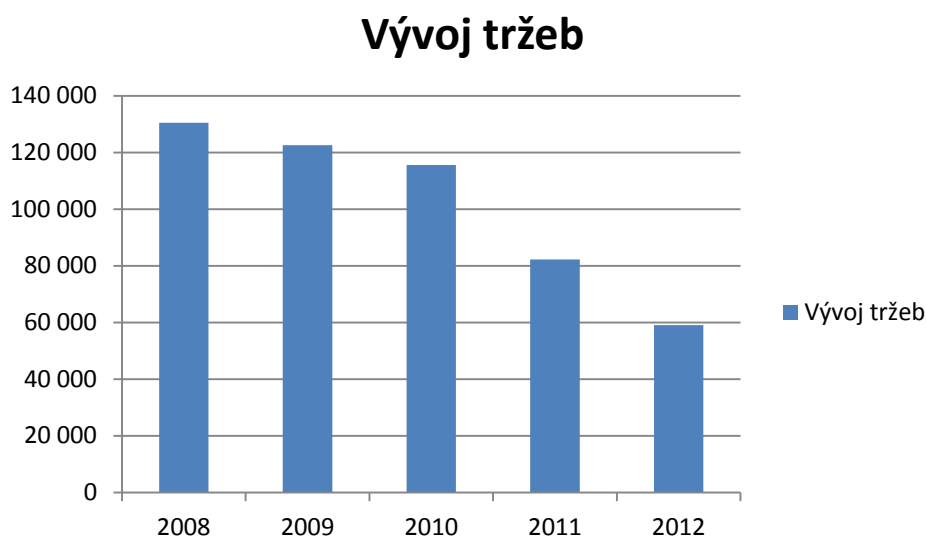
Podstatou všech metod finanční analýzy jsou finanční ukazatele, které se člení na absolutní, rozdílové a poměrové.

K elementárním nástrojům finanční analýzy patří:

- Analýza extenzivních ukazatelů (horizontální a vertikální)
- Analýza fondů finančních prostředků (čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistých peněžně pohledávkových fondů)

- Analýza poměrových ukazatelů⁴

Graf č. 1: Vývoj tržeb (v tis. Kč)

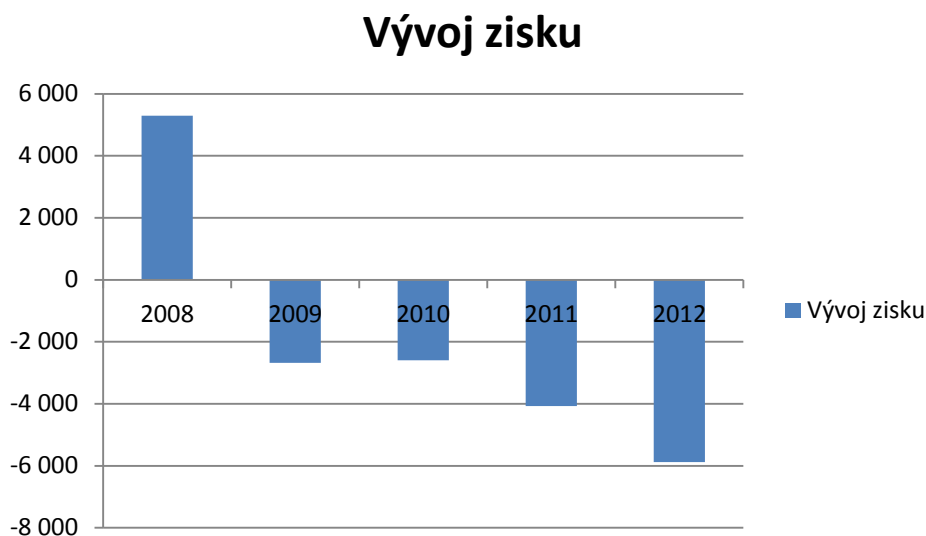


Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Vývoj tržeb ve sledovaném období ukazuje klesající tendenci. Největší pokles tržeb nastal v roce 2012, kdy firma vykazovala více než poloviční tržby oproti roku 2008. Tento vývoj tržeb společnosti je způsoben nejen rostoucím počtem konkurenčních firem poskytujících stejně služby a nabízejících stejné zboží, ale hlavně nedostatkem financí na straně odběratelů. Tyto firmy vlivem hospodářské krize mají omezené finanční prostředky, snaží se šetřit a opravy nákladních vozidel se provádí opravdu jen v nezbytném rozsahu.

⁴ NÝVLTOVÁ, Romana., MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku*. Moderní metody a trendy. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 163

Graf č. 2: Vývoj zisku (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Vývoj hospodářského výsledku společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o. vykazuje podobný průběh jako vývoj tržeb firmy. Od roku 2009 se společnost nachází ve ztrátě, která opět byla největší v roce 2012. Tato situace byla způsobena samozřejmě poklesem tržeb v těchto letech, ale i zvýšenou investicí v roce 2009 a následně tedy zvýšením odpisů i v dalších letech. V roce 2009 společnost investovala do obnovy vozového parku, nakoupila 10 nových rozvozových vozidel v celkové sumě 3 mil. Kč.

Společnost podniká v pronajatých prostorách, což znamená, že nájem musí platit stále stejně vysoký, ať už se tržby zvyšují nebo snižují. Z tohoto důvodu se ztráta společnosti stále zvětšuje.

3.1 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je nejrozšířenější metodou finanční analýzy. Při výpočtu poměrových ukazatelů se využívají účetní data z finančních výkazů. Sestavují se buď jako podílové (poměr části celku a celku) nebo vztahové (poměr samostatných veličin). K poměrovým ukazatelům patří

ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti a ukazatele tržní hodnoty.⁵

3.1.1 Ukazatele likvidity

Likviditu je možno definovat jako schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit a tím, co je třeba zaplatit.

Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky firmy. U tohoto ukazatele je důležitá jednak struktura zásob a jejich odpovídající oceňování vzhledem k prodejnosti zásob, a také struktura pohledávek vzhledem k jejich úhradě. Pokud podnik má nadměrné nebo neprodejně zásoby a nedobytné pohledávky, může se snadno dostat do špatné finanční situace. Ale kdyby podnik prodal všechny své zásoby a peníze využil k úhradě svých závazků, tak by také nemohl pokračovat ve své činnosti. Proto je tak důležitá správná struktura oběžných aktiv. Do výpočtu ukazatele běžné likvidity by neměly vstupovat neprodejně zásoby a nedobytné pohledávky.⁶ Ukazatel běžné likvidity se tedy vypočte jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Hodnoty ukazatele běžné likvidity ve společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o. ukazuje následující tabulka.

⁵ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 67

⁶ KNAPKOVÁ, Adriana, A; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 90

Tab. č. 1: Běžná likvidita

	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	45 214	44 053	37 214	30 909	23 186
Krátkodobé závazky	22 658	25 794	23 909	19 181	12 090
Běžná likvidita	1,9955	1,7079	1,5565	1,6114	1,9178

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Hodnota ukazatele likvidity III. stupně se doporučuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Pokud se hodnota ukazatele rovná 1, tak oběžná aktiva se rovnají krátkodobým závazkům, a to znamená, že podniková likvidita je značně riziková. Naopak příliš vysoká hodnota ukazatele znamená, že firma disponuje zbytečně vysokou hodnotou čistého pracovního kapitálu a drahým financováním.⁷

Jak je vidět z tabulky, společnost BRZDY BAUMRUKR, s.r.o. dosahuje doporučené hodnoty ukazatele běžné likvidity ve všech letech sledovaného období.

Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně)

Ukazatel pohotové likvidity vylučuje z oběžných aktiv zásoby a v čitateli zůstávají pouze peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky, zmenšené o těžko vymahatelné a pochybné pohledávky. Ve finanční analýze je dobré porovnávat ukazatel běžné a pohotové likvidity. Jestliže je hodnota pohotové likvidity výrazně nižší než ukazatel běžné likvidity, znamená to nadměrnou váhu zásob v rozvaze podniku. Hodnota ukazatele by neměla být menší než hodnota 1. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.⁸

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

⁷ KNAPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 90

⁸ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 67

Tab. č. 2: Pohotová likvidita

	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva - zásoba	15 067	22 645	21 012	16 814	12 241
Krátkodobé závazky	22 658	25 794	23 909	19 181	12 090
Pohotová likvidita	0,6650	0,8779	0,8788	0,8766	1,0125

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Doporučené hodnotě odpovídá v našem konkrétním případě pouze pohotová likvidita v roce 2012. V ostatních letech hodnota pohotovosti likvidity vychází menší než 1, což znamená, že podnik musí při úhradě svých závazků spoléhat na případný prodej zásob.

Ukazatel okamžité likvidity (likvidita I. stupně)

Ukazatel okamžité likvidity ukazuje schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Ukazatel okamžité likvidity je vypočítán jako poměr mezi hotovostí a krátkodobými závazky, za hotovost jsou považovány peníze v pokladně a na běžných účtech, ceniny, cenné papíry, směnky, šeky a splatné dluhy. Ukazatel likvidity I. stupně by měl dosahovat hodnoty alespoň 0,2.⁹

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

Tab. č. 3: Okamžitá likvidita

	2008	2009	2010	2011	2012
Finanční majetek	1 368	627	1 111	599	379
Krátkodobé závazky	22 658	25 794	23 909	19 181	12 090
Okamžitá likvidita	0,0604	0,0243	0,0465	0,0312	0,0313

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

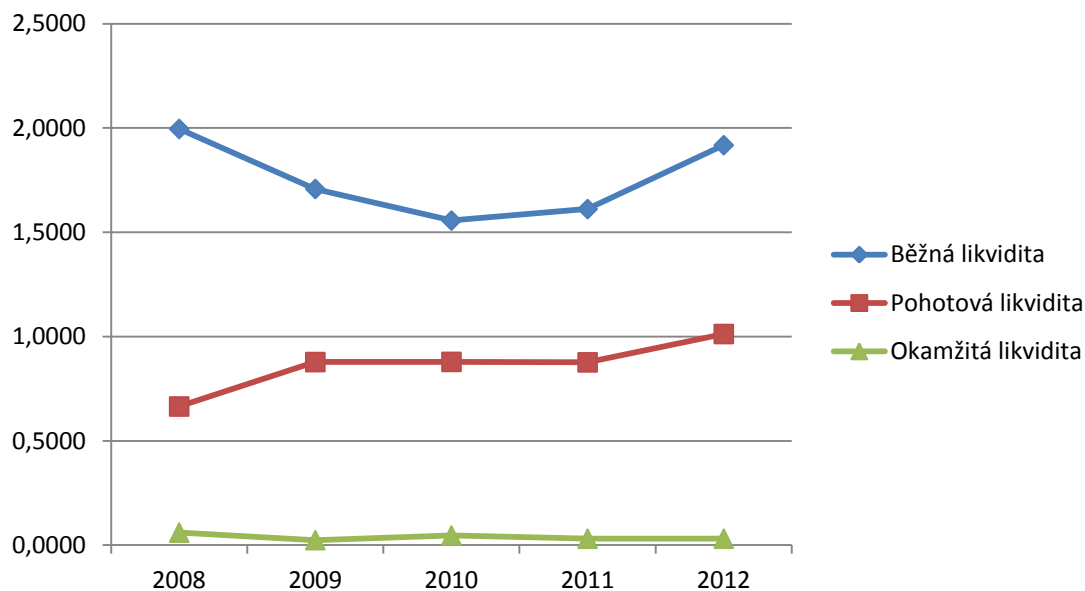
Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využívání finančních prostředků.¹⁰ Jak je patrné

⁹ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 67

¹⁰ KNAPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 91

z tabulky, společnost se nepohybuje v žádném roce v doporučeném rozmezí, vykazuje velmi nízké hodnoty okamžité likvidity, což značí velmi vysoké riziko ztráty platební schopnosti podniku.

Graf č. 3: Vývoj likvidity společnosti BRZDY BAUMRUKR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak je možné vidět z grafu znázorňujícího vývoj likvidity společnosti BRZDY BAUMRUKR, leží křivka běžné likvidity po celou dobu sledovaného období v doporučeném rozmezí. Ukazatel pohotovosti likvidity dosahuje doporučených hodnot pouze v roce 2012, nejhůře na tom byl podnik s pohotovostí likviditou v r. 2008, ale v r. 2012 se situace začala zlepšovat a hodnota dosáhla minimální hranice doporučeného rozmezí, tj. hodnoty 1. Ukazatel okamžité likvidity nedosahoval optimálních hodnot ani v jednom roce sledovaného období. Velmi nízké hodnoty tohoto ukazatele svědčí o tom, že podnik má problémy s úhradou právě splatných závazků. Společnost tedy pracuje se zvýšeným podílem krátkodobých závazků v cizích zdrojích.

Výsledky těchto tří ukazatelů likvidity ukazují, že firma nemá příliš dobrou finanční stabilitu. V roce 2008 je hodnota pohotovosti likvidity výrazně nižší než hodnota běžné likvidity, což je důsledek nadměrných zásob v podniku. V roce 2012 se začala schopnost firmy hradit své závazky opět trochu zlepšovat.

3.1.2 Ukazatele rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu ukazuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Rentabilita vyjadřuje míru zisku, což je v tržní ekonomice hlavním kritériem pro alokaci kapitálu. Ukazatele rentability se používají pro zhodnocení a celkové posouzení efektivnosti podniku, jejich prostřednictvím se měří intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do firmy.¹¹

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu udává skutečnou míru zisku, tzn. míru zhodnocení vlastního kapitálu. Tento ukazatel dává možnost srovnání celkové výkonnosti vlastního kapitálu s výnosností celkového nebo také cizího kapitálu. Kromě toho dává možnost srovnat zhodnocení vlastního kapitálu s mírou inflace a s úrokovou mírou za půjčený cizí kapitál.¹² Ukazatel rentability vlastního kapitálu je důležitý pro vlastníky firem, tzn. pro akcionáře, společníky či investory, pro zjištění toho, zda jejich kapitál přináší dostatečně velký výnos a zda se využívá s odpovídající intenzitou k jejich investičnímu riziku. Pro investora je hlavní, aby ukazatel rentability vlastního kapitálu byl větší než úroky z jiné formy investování.¹³ Rentabilita vlastního kapitálu se stanoví jako poměr zisku a vlastního kapitálu.

ROE = zisk po zdanění / vlastní kapitál

¹¹ VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. rozšířené vydání Praha: Ekopress, 1999. s. 94 - 95

¹² NÝVLTOVÁ, Romana., MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku*. Moderní metody a trendy. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 166

¹³ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 67

Tab. č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu

	2008	2009	2010	2011	2012
EAT	5 289	-2 678	-2 593	-4 072	-5 876
Vlastní kapitál	19 880	17 201	14 608	16 436	10 560
ROE	0,2660	-0,1557	-0,1775	-0,2477	-0,5564

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Pro výpočet ukazatele rentability vlastního kapitálu firmy BRZDY BAUMRUKR, s.r.o. byl použit zisk po zdanění. V roce 2008 dosahoval ukazatel rentability vlastního kapitálu uspokojivé hodnoty, konkrétně 26,6 % a v této míře se také zhodnotily vlastní vložené prostředky do podnikatelské činnosti. Tato hodnota ukázala, že majetek byl správně uložen, že investice do společnosti byla správnou volbou. V dalších letech ovšem ukazatel rentability vlastního kapitálu těchto hodnot nedosáhl, hodnoty byly záporné.

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA – Return On Assets)

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv poměřuje zisk s celkovou částkou aktiv vložených do podnikání bez ohledu na to, zda jsou investovány z vlastních, cizích, krátkodobých či dlouhodobých zdrojů.

$$ROA = \text{zisk} / \text{celková aktiva}$$

Tab. č. 5: Rentabilita celkových vložených aktiv

	2008	2009	2010	2011	2012
EBIT	6 995	-2 222	-2 100	-3 672	-5 646
celková aktiva	49 418	55 455	49 271	43 344	27 408
ROA	0,1415	-0,0401	-0,0426	-0,0847	-0,2060

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Pro výpočet ukazatele byl využit zisk před úroky a zdaněním. V roce 2008 ukazatel rentability vložených aktiv dosahoval uspokojivých hodnot, 14 %, což naznačuje, že společnost vhodně využívá cizí zdroje pro zhodnocování

majetkové podstaty společnosti. V následujících letech však firma dosahovala záporných hodnot.

Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales)

Ukazatel rentability tržeb charakterizuje vztah zisku k tržbám. Tržby představují tržní ohodnocení výkonu firmy za určité časové období. Pro tržní úspěšnost jsou kromě skutečné hodnoty výrobků a služeb důležité ještě další faktory. K těmto faktorům patří např. marketingová strategie, cenová politika, reklama, módní vlivy, náklady veřejnosti a další.

$$ROS = zisk / tržby$$

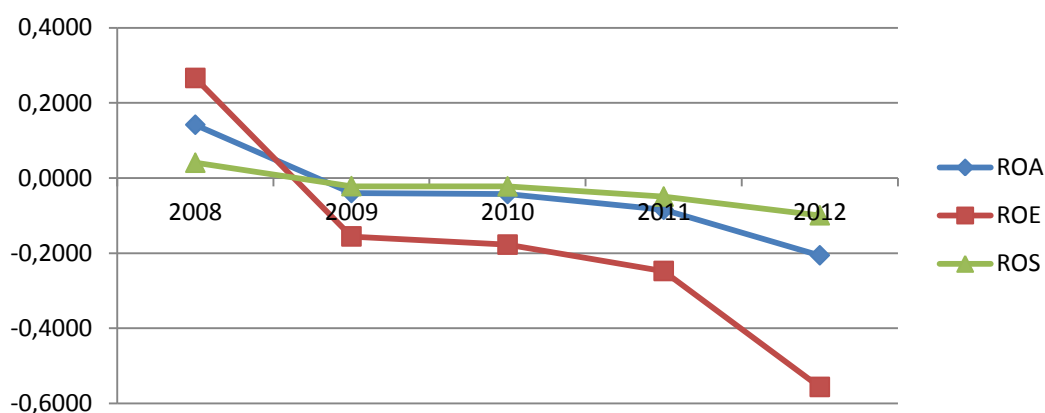
Tab. č. 6: Rentabilita tržeb

	2008	2009	2010	2011	2012
EAT	5 289	-2 678	-2 593	-4 072	-5 876
Tržby	130 492	122 579	115 559	82 282	59 118
ROS	0,0405	-0,0218	-0,0224	-0,0495	-0,0994

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Pro výpočet ukazatele rentability tržeb byl použit zisk po zdanění a za tržby byly dosazeny tržby za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb. V roce 2008 bylo v rentabilitě tržeb, tj. v ziskovosti tržeb, dosaženo hodnoty v úrovni 4,05 %. V následujících letech tento ukazatel opět vykazoval záporné hodnoty.

Graf č. 4: Vývoj rentability společnosti BRZDY BAUMRUKR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak je zřejmé z grafu zobrazujícího vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE), ukazatele rentability celkových vložených aktiv (ROA) a ukazatele rentability tržeb (ROS) dosahují hodnoty ukazatelů ve všech letech sledovaného období, kromě roku 2008, nižších hodnot než jsou doporučené. Příčinou tohoto stavu je, že firma je od roku 2009 ve ztrátě. Tato situace však nebyla způsobena pouze hospodářskou krizí, ale i zvýšenou investicí firmy do otevření dvou poboček. Tyto pobočky však zatím nevykazují očekávaný zisk, nejsou rentabilní. Záporné výsledky ukazatelů rentability v těchto letech naznačují, že společnost nevhodně využívá cizí zdroje pro zhodnocování majetkové podstaty společnosti a také se znehodnotily vlastní vložené prostředky do podnikatelské činnosti.

3.1.3 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele jsou měřítkem efektivnosti hospodaření podniku se svými aktivy. Jestliže jich podnik má více než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a s tím spojený i nízký zisk. Má-li jich naopak nedostatek, pak se musí vzdát podnikatelských příležitostí, které by mohly být výhodné, a tím přichází o možné výnosy.¹⁴

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv podává informaci o tom, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval. Ukazatel je dán jako poměr mezi tržbami a celkovými aktivy. Všeobecně platí, že čím vyšší má ukazatel hodnotu, tím lépe. Minimální hodnota ukazatele obratu celkových aktiv je jedna.¹⁵

Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva

¹⁴ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 60

¹⁵ KNAPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 102

Tab. č. 7: Obrat celkových aktiv

	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	130 492	122 579	115 559	82 282	59 118
Celková aktiva	49 418	55 455	49 271	43 344	27 408
Obrat celkových aktiv	2,6406	2,2104	2,3454	1,8983	2,1570

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Ve všech letech sledovaného období dosahoval ukazatel obratu celkových aktiv uspokojivých hodnot, tedy vyšších než jedna. Tato skutečnost ukazuje na efektivní využití majetku společnosti.

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob neboli ukazatel intenzity využití zásob vyjadřuje, kolikrát je během roku podnik schopen každou položku zásob prodat a znovu vzít na sklad.¹⁶

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

Tab. č. 8: Obrat zásob

	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	130 492	122 579	115 559	82 282	59 118
Zásoby	30147	21408	16 202	14 095	10 945
Obrat zásob	4,3285	5,7259	7,1324	5,8377	5,4014

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

U hodnoty tohoto ukazatele obecně platí, že čím je větší, tím lépe. Znamená to, že společnost nemá nelikvidní zásoby, které by potřebovaly nadbytečné financování. Z tabulky vyplývá, že nejvyšší obrat zásob společnost BRZDY BAUMRUKR vykazuje v roce 2010, kdy firma prodala některé nadbytečné zásoby

¹⁶ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 61

Doba obratu zásob

Je odvozeným ukazatelem obratu zásob. Ukazatel doby obratu zásob uvádí průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány ve firmě, než se spotřebují nebo prodají. Je označován jako ukazatel intenzity využití zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = 365 / \text{obrat zásob}$$

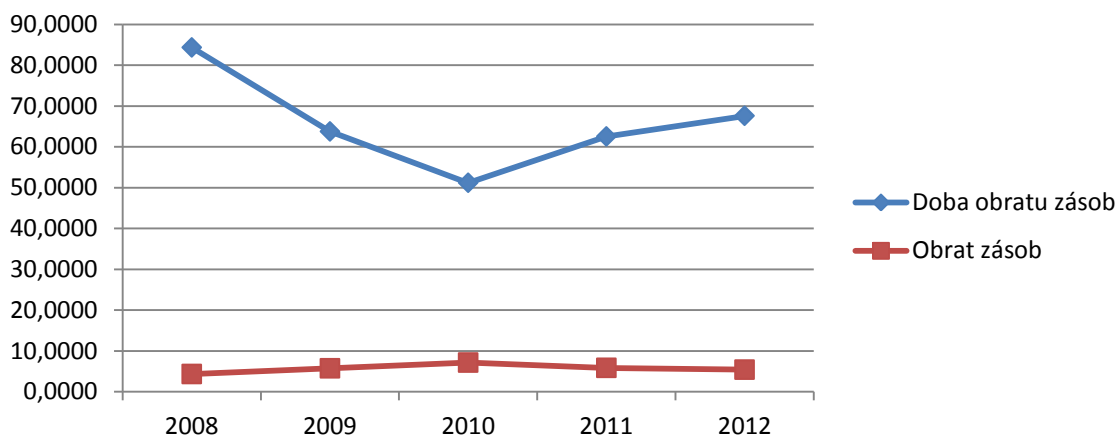
Tab. č. 9: Doba obratu zásob (ve dnech)

	2008	2009	2010	2011	2012
Doba obratu zásob	85	64	52	63	68

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Nejvyšší hodnoty ukazatele společnost dosáhla v roce 2008, kdy měla největší zásoby. Naopak nejnižší ukazatel doby obratu zásob vychází v roce 2010, kdy se zásoby snížily téměř o polovinu oproti roku 2008, ale tržby klesly v roce 2010 asi jen o 12% proti roku 2008.

Graf č. 5: Obrat zásob



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V zájmu společnosti je, aby hodnoty ukazatele obratu zásob byly co největší a hodnoty ukazatele doby obratu byly co nejmenší. Jak je vidět z grafu č. 5, tohoto stavu firma dosáhla pouze v roce 2010. Naopak v nejhroší situaci se společnost nacházela v roce 2008, kdy pravděpodobně byly ve firmě zastaralé zásoby.

Obrat pohledávek

Obrat pohledávek je vyjádřen jako poměr tržeb k pohledávkám. Tento ukazatel udává, za jak dlouho se pohledávky přemění v peněžní prostředky. Obrat pohledávek je ukazatelem počtu obrátek pohledávek společnosti za určitou časovou jednotku.

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$$

Tab. č. 10: Obrat pohledávek

	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	130 492	122 579	115 559	82 282	59 118
Pohledávky	12 957	19 757	18 813	15 425	11 319
Obrat pohledávek	10,0712	6,2043	6,1425	5,3343	5,2229

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje poměr průměrného stavu pohledávek k průměrným denním tržbám. Ukazatel udává, jak dlouho je kapitál společnosti ve formě pohledávek.¹⁷

$$\text{Doba obratu pohledávek} = 365 / \text{obrat pohledávek}$$

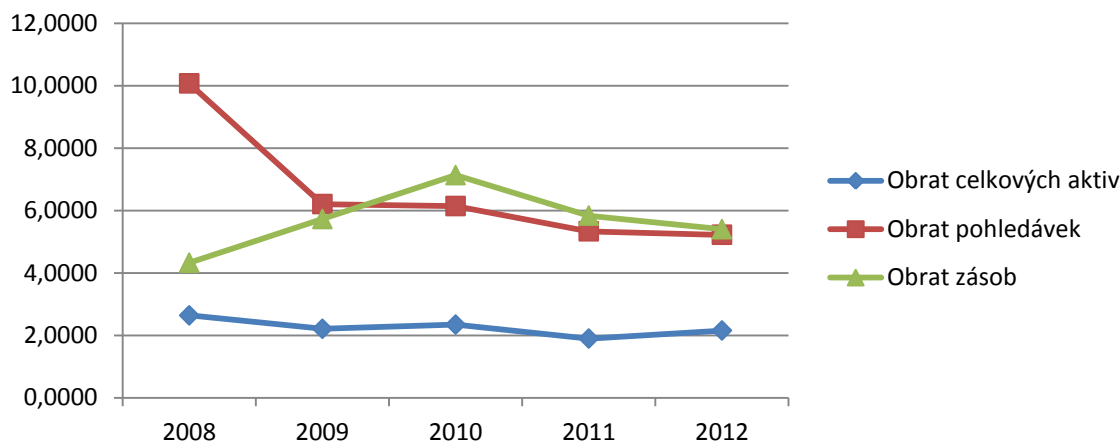
Tab. č. 11: Doba obratu pohledávek (ve dnech)

	2008	2009	2010	2011	2012
Doba obratu pohledávek	37	59	60	69	70

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

¹⁷ KNAPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 104

Graf č. 6: Vývoj ukazatelů obratu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Při výpočtu ukazatelů obratu celkových aktiv, pohledávek a zásob byly použity opět tržby za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb. Stejně i v případě následujících ukazatelů.

Z grafu č. 6 je patrné, že společnost nemá problémy s efektivním využíváním celkových aktiv podniku. Hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv se ve všech letech sledovaného období pohybují v doporučeném rozmezí, tj. od 1,6 do 2,9.

Horší situace je u obratu zásob, kde především v roce 2008 a 2012, ukazatel obratu zásob vykazuje příliš nízké hodnoty, což značí, že společnost má přebytečné zásoby, které jsou neproduktivní a je ohrožena platební schopnost společnosti.

Rychlost obratu pohledávek společnosti se také nevyvíjí uspokojivě. Hodnoty ukazatele vykazují klesající tendenci, což znamená, že se zmenšuje počet obrátek pohledávek během daného období. Velký skok k horšímu nastal v roce 2009.

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků udává, jak rychle společnost hradí své závazky dodavatelům. Vypočítá se jako poměr průměrného stavu závazků k průměrným denním tržbám.¹⁸

$$\text{Obrat závazků} = \text{tržby} / \text{závazky}$$

Tab. č. 12: Obrat závazků

	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	130 492	122 579	115 559	82 282	59 118
Závazky	19 557	23 104	20 578	16 042	10 516
Obrat závazků	6,6724	5,3055	5,6157	5,1292	5,6217

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

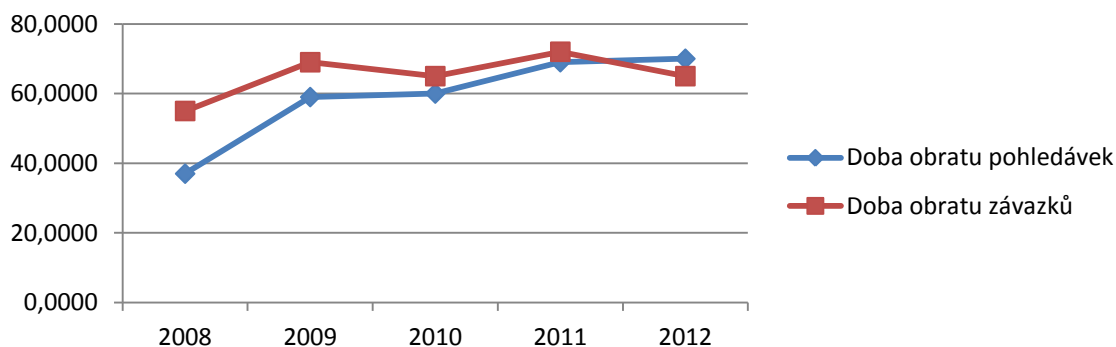
$$\text{Doba obratu závazků} = 365 / \text{obrat závazků}$$

Tab. č. 13: Doba obratu závazků

	2008	2009	2010	2011	2012
Doba obratu závazků	55	69	65	72	65

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Graf č. 7: Vývoj ukazatelů doby obratu (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

¹⁸ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 63

Jak je vidět z grafu č. 7, doba obratu pohledávek má stále narůstající charakter. Splatnost odběratelských faktur společnosti je 30 dnů, výjimečně u zákazníků, kteří mají velký obrat, 60 dnů. Z grafu je patrné, že ani v roce 2008, kdy byla platební morálka odběratelů nejlepší, neplatili zákazníci v době splatnosti. Křivka doby obratu závazků probíhá v celém sledovaném období kromě roku 2012 nad křivkou doby obratu pohledávek, což znamená pro společnost určitou výhodu, protože tak podnik poskytuje obchodní úvěr kratší, než jaký čerpá. V roce 2011 se k sobě oba ukazatele přiblížily, což znamená, že dochází k vyrovnávání doby splatnosti závazků i pohledávek firmy. V roce 2012 se trochu zlepšila platební morálka společnosti, hradí své závazky rychleji než odběratelé pohledávky.

3.1.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování společnosti, měří rozsah využití dluhů k financování podniku, tzn. zadluženost podniku.

Zadlužeností se rozumí, že společnost používá cizí zdroje k financování svých aktiv a činností. Zadluženost nemusí být jen negativními znaky podniku, ale její růst může přispívat k rentabilitě podniku a tím i k větší tržní hodnotě podniku. Zároveň ale zvyšuje riziko finanční nestability společnosti.

Celková zadluženost

U tohoto ukazatele, neboli u ukazatele věřitelského rizika, obecně platí, že čím je jeho hodnota vyšší, tím je vyšší zadluženost firmy a tím je i vyšší riziko věřitelů. Doporučovaná hodnota ukazatele je pod úrovní 0,5 s přihlédnutím ke struktuře cizího kapitálu a k celkové výnosnosti z celkového vloženého kapitálu.¹⁹

Celková zadluženost = cizí kapitál / celková aktiva

¹⁹ HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 129

Tab. č. 14: Celková zadluženost

	2008	2009	2010	2011	2012
Cizí kapitál	29 658	38 059	34 661	16 848	26 907
Celková aktiva	49 418	55 455	49 271	43 344	27 408
Celková zadluženost	0,6001	0,6863	0,7035	0,3887	0,9817

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Hodnoty ukazatele celkové zadluženosti dosahují ve všech letech sledovaného období, kromě roku 2011, více než 50%, což znamená, že firma disponuje více cizími zdroji než vlastními.

Koeficient samofinancování

Ukazatel koeficientu samofinancování nebo také ukazatel vlastnického rizika je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti. Koeficient samofinancování ukazuje míru financování aktiv z vlastních zdrojů.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}^{20}$$

Tab. č. 15: Koeficient samofinancování

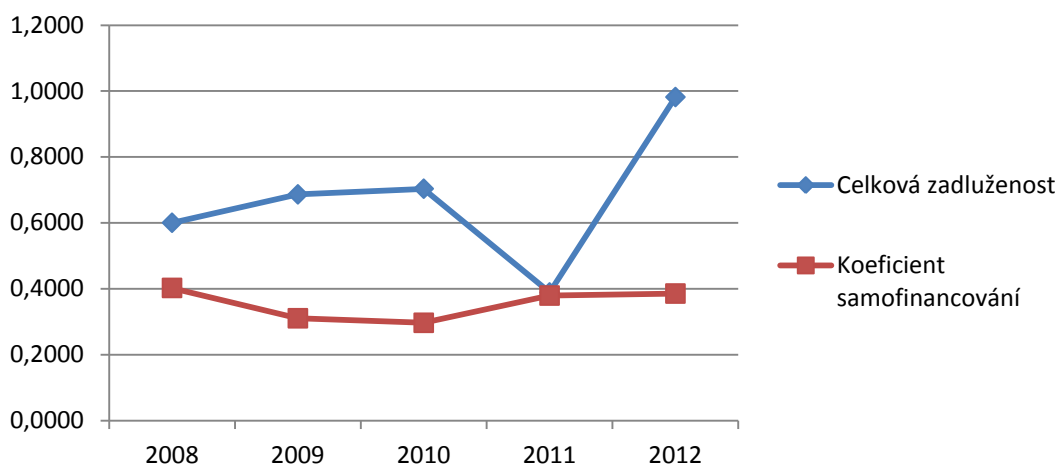
	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	19 880	17 201	14 608	16 436	10 560
Celková aktiva	49 418	55 455	49 271	43 344	27 408
Koeficient samofinancování	0,4023	0,3102	0,2965	0,3792	0,3853

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Pokud jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší než 40%, ukazuje to na dobrou finanční situaci podniku. Jak je vidět z výsledků koeficientu samofinancování, podnik těchto hodnot dosáhl pouze v roce 2008, kdy ještě byla finanční situace firmy na celkem uspokojivé úrovni.

²⁰ HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 130

Graf č. 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak je patrné z grafu vývoje ukazatelů zadluženosti, oba ukazatele se od roku 2008 vyvíjejí inverzně až do roku 2011. V tomto roce jediný společník společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o. poskytnul příplatek mimo základní kapitál ve výši téměř 6 mil. Kč, které byly využity na ponížení cizího kapitálu. V důsledku toho došlo v roce 2011 k razantnímu poklesu ukazatele celkové zadluženosti. Jeho hodnota se v tomto roce přiblížila k hodnotě koeficientu samofinancování. V roce 2012 celková zadluženost opět vzrostla, dosáhla rekordních 98%. Tento nárůst byl způsoben jednak opětovným navýšením cizího kapitálu, a také výrazným poklesem celkových aktiv. Pokles celkových aktiv je způsoben především prodejem dlouhodobého majetku a nadbytečných zásob.

Společnost využívá ke krytí svých zdrojů od roku 2008 revolvingový úvěr, což má za následek, že u společnosti výrazně převládají cizí zdroje nad vlastními, kromě již zmíněného roku 2011. To svědčí o špatné finanční situaci podniku.

3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele vyjadřují rozdíl dvou absolutních ukazatelů. K nejpoužívanějším patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek.

3.2.1 Čistý pracovní kapitál

Pod pojmem čistý pracovní kapitál se rozumí oběžná aktiva zmenšená o krátkodobé pohledávky. Někdy se používá pojem pracovní kapitál, který vyjadřuje hodnotu kapitálu vloženého do oběžných aktiv. Ukazatel čistého pracovního kapitálu je důležitým ukazatelem platební schopnosti podniku. Základním předpokladem schopnosti podniku hradit své finanční závazky je, že tento ukazatel nabývá kladných hodnot. Pokud ne, jedná se o tzv. nekrytý dluh.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}^{21}$$

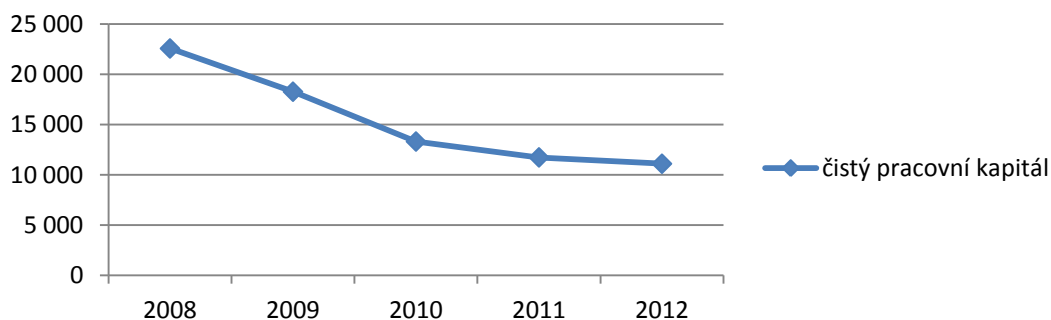
Tab. č. 16: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	45 214	44 053	37 214	30 909	23 186
Krátkodobé závazky	22 658	25 794	23 909	19 181	12 090
Čistý pracovní kapitál	22 556	18 259	13 305	11 728	11 096

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Oběžná aktiva je vhodné zmenšit o dlouhodobé pohledávky, což v našem případě není nutné, protože u společnosti se nevyskytují.

Graf č. 9: Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

²¹ HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 123

Jak je vidět z grafu, hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu mají klesající tendenci, v roce 2012 je hodnota více než poloviční oproti roku 2008. To svědčí o zeslabující se platební schopnosti podniku.

3.3 Bankrotní modely

Bankrotní modely zjišťují, zda společnost není v určité době ohrožena bankrotem. Vychází ze skutečnosti, že každý podnik před bankrotem vykazuje určité příznaky typické pro bankrot. Mezi nejčastější příznaky patří problémy s rentabilitou celkového vloženého kapitálu, běžnou likviditou nebo s výší čistého pracovního kapitálu. K nejvíce využívaným modelům patří Altmanův model a index důvěryhodnosti.

3.3.1 Altmanův model

Altmanův model nebo taky tzv. Altmanovo Z-skóre vypovídá o finanční situaci ve firmě. Pomocí diskriminační metody dokáže předpovědět finanční krach podniku. Jako proměnné jsou do tohoto modelu zahrnuty jednotlivé poměrové ukazatele, jejichž váha byla určena na základě statického sledování 66 společností v USA. Byly sem zahrnuty jak firmy, které prosperovaly, tak i firmy, které zbankrotovaly. Rovnice Altmanovo modelu obsahuje 5 nejvýznamnějších ukazatelů z původně 22 zkoumaných. Altmanův model je určen pro podniky, které jsou veřejně obchodovatelné na burze nebo pro podniky, které nejsou obchodovatelné. Tyto dva modely se odlišují pouze v hodnotách vah jednotlivých poměrových ukazatelů.

V tomto případě se použije Altmanův model pro podnik, který nemá své akcie veřejně obchodovatelné na burze, v následujícím tvaru:

$$Z = 0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,42 \times X4 + 0,998 \times X5$$

kde:

$$X1 = \text{pracovní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

$$X2 = \text{nerozdělený zisk} / \text{celková aktiva}$$

$$X3 = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$$

$X4 = \text{tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{účetní hodnota dluhů}$

$X5 = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$

Výsledek Altmanovo Z-skóre je zařazen do jednoho ze tří pásem:

$Z < 1,2$ pásma bankrotu

$1,2 < Z < 2,9$ pásma tzv. šedé zóny

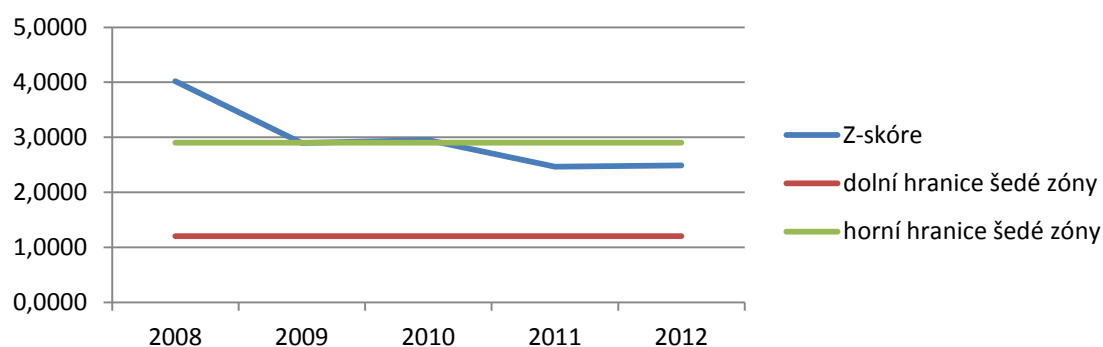
$Z > 2,9$ pásma prosperity²²

Tab. č. 17: Hodnoty ukazatele Altmanovo Z-skóre

	2008	2009	2010	2011	2012
X1	0,4564	0,3293	0,2700	0,2706	0,4048
X2	0,2908	0,3545	0,3446	0,3319	0,3764
X3	0,1415	-0,0401	-0,0426	-0,0847	-0,2060
X4	0,8774	0,6669	0,6110	0,8569	0,8734
X5	2,6406	2,2104	2,3454	1,8983	2,1570
Z-skóre	4,0172	2,8979	2,9504	2,4664	2,4885

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Graf č. 10: Vývoj Altmanova Z-skóre



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

²²HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 134

Podle výsledků Altmanova modelu se společnost BRZDY BAUMRUKR, s.r.o. nacházela v prvním roce sledovaného období v oblasti prosperity. V dalších letech se finanční situace podniku zhoršovala, v roce 2009 klesla hodnota ukazatele Altmanova Z-skóre k horní hranici pásma tzv. šedé zóny. Jak je vidět z grafu vývoje Altmanova Z-skóre, křivka tohoto ukazatele překrývá horní hranici až do roku 2010. V následujících dvou letech se finanční zdraví společnosti ještě zhoršovalo a společnost se dostala do pásma tzv. šedé zóny. To znamená, že podnik nelze označit za zcela úspěšný, ale výsledky Z-skóre ani nepředpovídají úpadek společnosti.

3.4. Bonitní modely

Bonitní modely se zabývají diagnostikou finančního zdraví společnosti. Základem těchto modelů je přiřazování bodů hodnotám jednotlivých poměrových ukazatelů. Průměr nebo součet těchto bodů udává scoringovou známku, na jejímž základě se posuzuje finanční důvěryhodnost společnosti.

3.4.1 Kralicekův Quicktest

Tento model patří k nejpoužívanějším bonitním modelům. Je tvořen soustavou čtyř rovnic, pomocí kterých se hodnotí situace ve společnosti.

$$\text{Hodnocení finanční situace podniku} = (R1 + R2 + R3 + R4) / 4$$

kde:

$$R1 = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

$$R2 = (\text{cizí zdroje} - \text{krátkodobý finanční majetek}) / \text{nezdaněný cash-flow}$$

$$R3 = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$$

$$R4 = \text{nezdaněný cash-flow} / \text{provozní výnosy}$$

$$\text{nezdaněný cash-flow} = \text{zisk před zdaněním} + \text{odpisy}$$

Výsledek Kralicekova Quicktestu je zařazen do jednoho ze tří pásem:

$$R/4 < 1 \quad \text{špatný podnik}$$

$1 < R/4 < 3$ šedá zóna

$R/4 > 3$ velmi dobrý podnik²³

Tab. č. 18: Hodnoty Kralicekova Quicktestu

	2008	2009	2010	2011	2012
R1	0,4023	0,3102	0,2965	0,3792	0,3853
R2	3,5266	-21,9157	-29,5855	-8,4159	-3,2826
R3	0,1415	-0,0401	-0,0426	-0,0847	-0,2060
R4	0,0601	-0,0137	-0,0097	-0,0370	-0,0723

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Tab. č. 19: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu

	2008	2009	2010	2011	2012
R1	4	4	3	4	4
R2	1	0	0	0	0
R1 + R2/2	2,5	2	1,5	2	2
R3	3	0	0	0	0
R4	2	0	0	0	0
R3 + R4/2	2,5	0	0	0	0
R/4	2,5	1	0,75	1	1

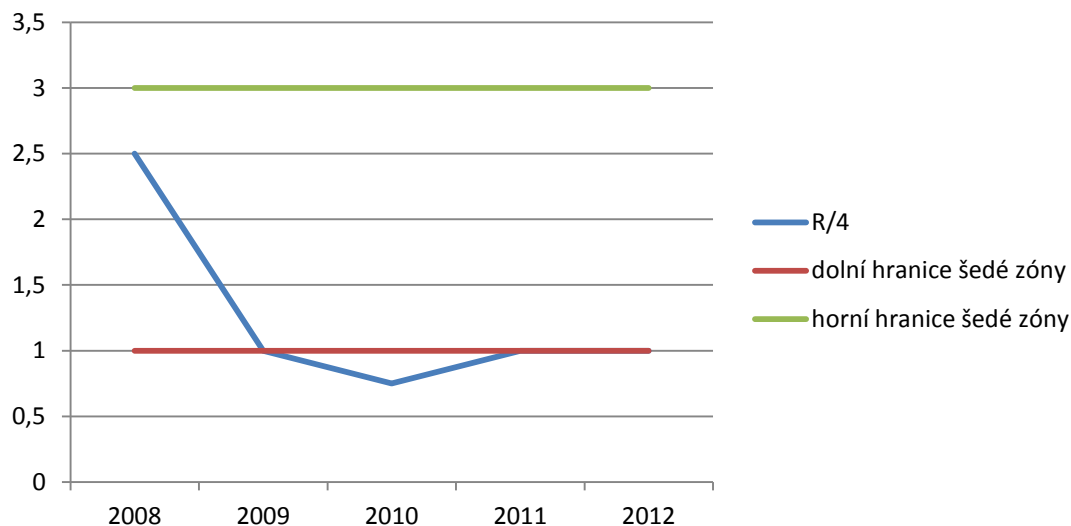
Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2013

Hodnocení podniku se provádí ve třech krocích. Prvním krokem se zhodnotí finanční stabilita podniku – součet bodové hodnoty R1 a R2 dělený 2, druhým krokem se hodnotí výnosová situace – součet R3 a R4 dělený 2 a ve třetím

²³ HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 137

kroku se hodnotí celková situace firmy – součet bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený 2.²⁴

Graf č. 11: Vývoj hodnot Kralicekova Quicktestu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z výsledků hodnocení a grafu je patrné, že společnost BRZDY BAUMRUKR se v roce 2008 nacházela v pásmu šedé zóny. V roce 2009 podnik spadl na spodní hranici šedé zóny, kde se nacházel i v roce 2011 i 2012. Pouze v roce 2010 se podnik dostal pod spodní hranici pásma šedé zóny, do pásma předpovídající finanční problémy.

²⁴ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 80 - 81

4 Analýza prostředí

4.1 Analýza mikroprostředí

Fyzické zdroje

Centrála společnosti sídlí na Borských polích v Plzni. Její součástí jsou dvě servisní haly, ve kterých je možné opravovat šest nákladních aut najednou. Dále se zde nachází válcová zkušebna brzd, sloužící k diagnostice brzdových systémů. Součástí budovy je i sklad náhradních dílů, prodejna a kanceláře. Společnost v letech 2007 a 2008 založila pobočky v Sedleci, Praze a Zbůchu. Pobočky byly založeny v rámci rozvoje společnosti, cílem bylo poskytování lepších služeb zákazníkům, zvýšení povědomí o společnosti a získání nových zákazníků. Těchto cílů však nebylo dosaženo. I po pěti letech tyto nové pobočky stále prodělávají a jsou dotovány centrálou společnosti. Důvodem může být hospodářská krize nebo nevhodné personální obsazení poboček.

Společnost nevlastní odtahový vůz pro nákladní automobily.

Lidské zdroje

Pracovní skupinu centrály na Borských polích je možné rozdělit do podskupin. Jsou jimi vedení podniku, zaměstnanci specializovaní na prodej, zaměstnanci odpovědní za servis nákladních vozů a technicko-hospodářští pracovníci.

Vedení podniku tvoří ředitel podniku, jednatel podniku, manažer jakosti a vedoucí marketingu. Složení této skupiny je stálé a proto tvoří homogenní celek. Je tvořena pouze muži ve věku 28 až 56 let. Překvapivé je, že ani jeden člen vedení společnosti nemá vysokoškolské vzdělání.

Další skupinou jsou prodejci. Tato skupina je tvořena opět pouze muži ve věku 25 let až 30. Působí zde konkurence, každý chce být nejlepší a získat tak bonusy. Problémem je, že se obsazení této skupiny často mění a podnik tak musí stále zaškolovat nové jedince. Skupina také nepůsobí jako tým.

Skupina tvořená zaměstnanci odpovědnými za servis je velmi silná. Servisní technici jsou zde od počátku společnosti. Jedná se o spolehlivé jedince, kteří

vždy odvedou kvalitní práci. Díky této skupině zaměstnanců si společnost udržuje dobré jméno.

Poslední pracovní skupinou jsou technicko-hodpodářští pracovníci. Jsou jimi vedoucí účtárny, mzdová účetní a asistentka jednatele. Tato skupina je tvořena pouze ženami a jsou to i jediné ženy v celé centrále na Borských polí. V této skupině se vytvořily silné vztahy, které se posilují i mimo práci. Dobrá komunikace mezi nimi je důležitá a prospěšná.

Finanční zdroje

O finančních zdrojích bylo pojednáno v rámci finanční analýzy.

Propagace

Společnost není dostatečně silná v oblasti marketingu. Podnik stále těží z loajálních zákazníků, ale do budoucna je nutné zapracovat na získávání zaměstnanců nových. Za důvod neúspěchu zavedení nových poboček je považována i jejich nedostatečná propagace.

Nehmotné zdroje

Společnost disponuje kvalitním informačním systémem, který představuje informační systém MULTIDATA. Jedná se o skladový program.

4.2 Analýza mezoprostředí

Vyjednávací síla zákazníků je ve vybrané společnosti poměrně velká. V minulosti byla tato firma jediná v oboru a z loajálních zákazníků, jež získala v této době, těží dodnes. Dnes už existuje větší konkurence, a proto je získávání zákazníků stále těžší.

Vyjednávací síla dodavatelů je také poměrně velká. Dodavatelé jsou jak české, tak zahraniční firmy, které distribuují produkty přímo od výrobce. Cenové podmínky různých dodavatelů jsou monitorovány a podle nich jsou dodavatelé vybíráni.

V posledním desetiletí na trh vstoupilo pár nových firem, které vybranému podniku konkurují. Mezi tyto společnosti patří například z oblasti prodeje

náhradních dílů Schäfer a Sýkora a v oblasti servisu společnost Penax – Petr Sýba.

Hrozba substitutu v tomto případě nehrozí, protože české firmy nebudou dojíždět za servisem svých nákladních vozů například do Asie, kde by to mohlo být levnější.

4.3 Analýza makroprostředí

Současná politická situace se vyznačuje relativní stabilitou. Management ale musí sledovat nově vydaná nařízení, předpisy a zákony, které se váží k oboru, ve kterém společnost podniká. Kromě nových zákonů je třeba sledovat i to, zda staré zákony nejsou novelizovány.

Co se týká ekonomických faktorů, je ziskovost podniku ovlivňována výší sazby daně s příjmů a daně z přidané hodnoty. Dalším důležitým faktorem je kurs české koruny k euru, který ovlivňuje cenu náhradních dílů, resp. konečnou cenu pro zákazníka a s tím související ziskovost podniku.

Dalšími důležitými faktory jsou technologické a technické faktory, které ovlivňují především dobu vyhotovení zakázky a cenu zakázky. Je nutné neustále sledovat nejnovější trendy a provádět častá školení zaměstnanců, aby firma byla schopna vždy co nejrychleji a nejkvalitněji vyhovět přáním zákazníků, to znamená nezaostávat za konkurenčními firmami.

V dnešní době patří k velmi aktuálnímu tématu ekologie. Výrobní zdroje jsou omezené, a proto je nutné s nimi šetřit, to znamená co nejvíce využívat obnovitelné zdroje, ať už v oblasti topení, dopravy automobilů nebo běžných administrativních činností. K topení se dají využívat tepelná čerpadla, k ohřevu vody sluneční kolektory, k dopravě automobily s alternativním pohonem – elektromobily, hybridní automobily, automobily na LPG nebo CNG atd. K běžným administrativním činnostem by se firma měla snažit využívat recyklované papíry a jiné stoprocentně recyklovatelné kancelářské potřeby. Další důležitou věcí je třídění odpadu. Stále více lidí slyší na to, že je daná firma „zelená“.

Obr. č. 3: SWOT analýza

SWOT analýza	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	<p>Vysoká kvalita poskytovaných služeb</p> <p>Dobrý pracovní tým</p> <p>Kvalitní informační systém</p> <p>Kvalitní servisní stroje</p>	<p>Nízká vzdělanost vedoucích zaměstnanců</p> <p>Společnost je ve ztrátě</p> <p>Nízká likvidita společnosti</p> <p>Neefektivní nakládání s financemi společnosti</p> <p>Slabý marketing</p>
Hrozby	<p>Zavedenost firmy</p> <p>Posílení pozice na trhu</p> <p>Loajální zákazníci</p>	<p>Posilující konkurence</p> <p>Nárůst ceny eura</p> <p>Hospodářská krize</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

5 Shrnutí finanční analýzy a návrhy na opatření

5.1 Shrnutí finanční analýzy

Pomocí finanční analýzy bylo zjištěno, jak se společnost vyvíjela ve sledovaném období, které oblasti byly hospodářskou krizí ovlivněny více a které méně. Z vývoje tržeb je vidět, že od roku 2009 začaly nepatrně klesat, ale k největšímu snížení tržeb došlo až v letech 2011 a 2012. U hospodářského výsledku společnosti došlo k velkému zvratu již v roce 2009, kdy se společnost dostala do minusových čísel. To bylo způsobeno nejen částečným snížením tržeb, ale především zvýšením výkonové spotřeby, v důsledku nákupu několika luxusních aut na leasing. Také došlo ke zvýšení mzdových nákladů. Z hlediska likvidity firma nemá příliš dobrou finanční stabilitu, v roce 2012 se začala situace trochu zlepšovat. Rentabilita společnosti vykazuje klesající tendenci, hodnoty všech ukazatelů dosahují doporučených hodnot pouze v roce 2008, kdy firma ještě dosahovala zisku. Výše zmíněný nákup automobilů na leasing souvisí také se zvýšením závazků v roce 2009, na druhou stranu měla společnost v tomto roce i největší množství krátkodobých pohledávek. V roce 2008 měla firma nadbytečné zásoby, které se jí podařilo v následujících letech odprodat. K největšímu snížení zásob došlo v roce 2010. Z výsledků Altmanova indexu je patrné, že společnost se v roce 2011 a 2012 dostala do finančních potíží, ale výsledky Z-skóre nepředpovídají úpadek společnosti.

5.2 Návrhy na zlepšení

Zrušení poboček společnosti

V rámci zlepšení situace společnosti je navrhováno zrušit pobočky společnosti v Sedleci a v Praze. Toto řešení je nutné z důvodu toho, že tyto pobočky na sebe nevydělávají a musí je dotovat centrála společnosti. Při zakládání těchto poboček bylo předpokládáno, že to povede k výraznému zvýšení tržeb. Vzhledem k tomu, že k této inovaci došlo v hospodářské krizi, nebyl naplněn očekávaný cíl.

Zrušení poboček by vedlo k výraznému snížení nákladů v oblasti mzdových nákladů a provozních nákladů. S ohledem na jméno společnosti, které je dobře

zavedené, je předpokládáno, že by tímto krokem přišla společnost pouze o minimum klientů. Vychází se z toho, že většina klientů by opět jezdila do Plzně, sídla společnosti, jak tomu bylo dříve.

Tento návrh tedy povede k výraznému snížení nákladů při minimálním snížení tržeb, což povede ke zvýšení hospodářského výsledku společnosti.

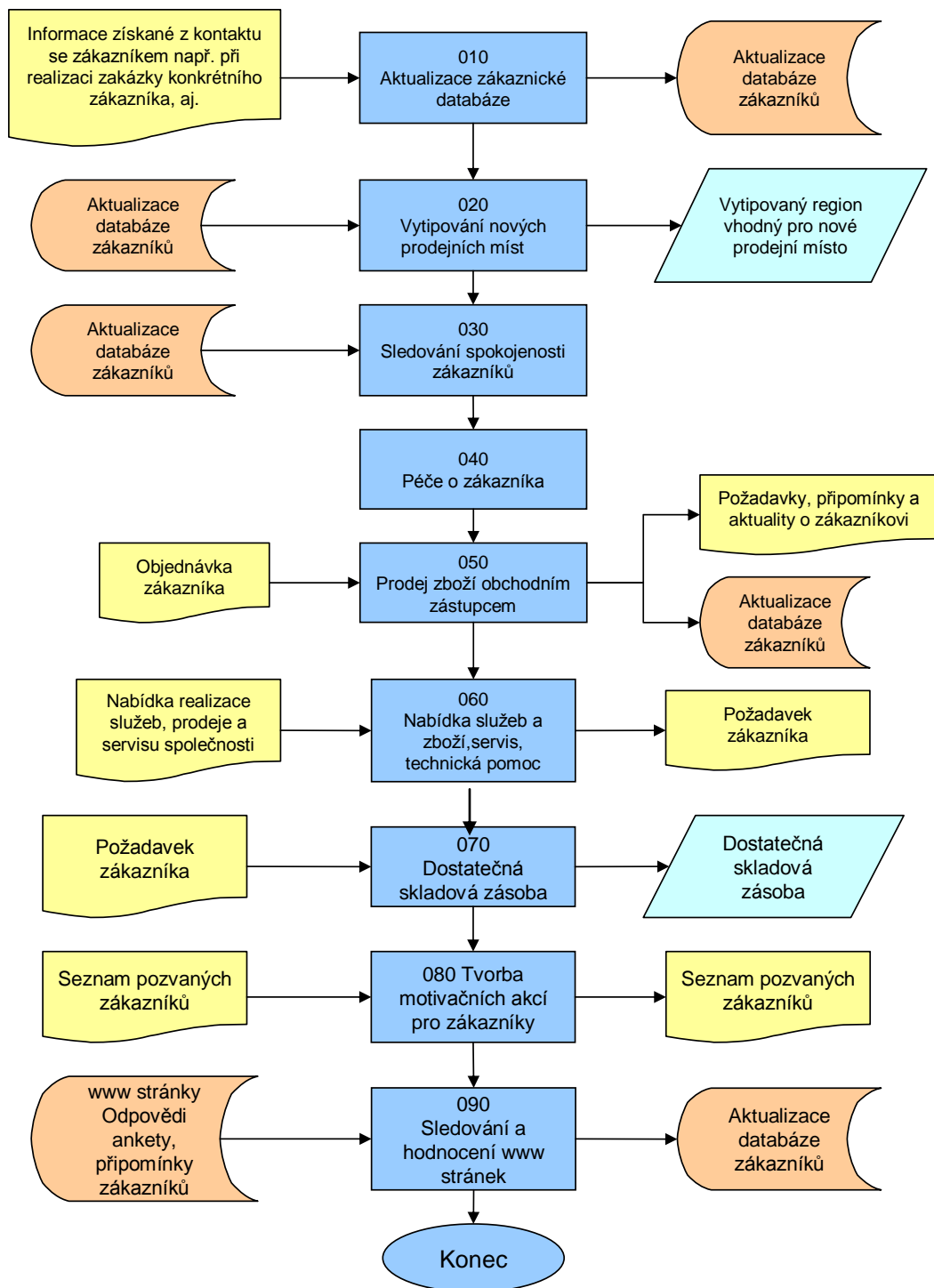
Optimalizace marketingového procesu

Ke zlepšení situace společnosti BRZDY BAUMRUKR nepostačí zabývat se pouze snížením nákladů ale i zvýšením tržeb. Dosáhnout zvýšení tržeb je možné pomocí optimalizace marketingového procesu. Je nutné tento proces detailně popsat, tak aby každý zaměstnanec věděl, jaký je jeho úkol v rámci tohoto procesu. Dále je nutné vytvořit podporu v rámci firemního informačního systému MULTIDATA, tak aby tato činnost byla efektivní.

Cílem procesu marketingu je zejména péče o stávající zákazníky, získávání nových zákazníků a informací o konkurenci (dodavatelé, ceny, kvalita, dodávky). Dále pak nabízení veškerých poskytovaných služeb, které povedou ke spokojenosti většiny zákazníků. Součástí procesu je i přímý prodej výrobků z rozvozového vozu obchodním zástupcem společnosti.

Níže je vypracováno schéma procesu a jeho popis, který by byl předložen zaměstnancům společnosti.

Obr. č. 4: Schéma procesu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Popis schématu

Všichni zaměstnanci zajišťují aktualizaci (tj. údržbu a opravu) zákaznických karet v informačním systému MULTIDATA. Evidují informace získané při kontaktu se zákazníkem, při realizaci zakázky, aj.

Vedoucí marketingu zodpovídá za vytipování nových prodejních míst, které spočívá ve/v:

- Výběru určitého atraktivního regionu pro nejefektivnější poskytování služeb společnosti, dle obratu v regionu.
- Zmapování stávajících prodejních a servisních míst z průzkumu spokojenosti zákazníků.
- Oslovení a spolupráce s vybranými obchodními či servisními partnery.
- Sepsání smluv.
- Komplexní poradenství, podpora prodeje.
- Předání nového zákazníka do péče prodejny či servisu.

Vedoucí marketingu a obchodní zástupce sledují spokojenost zákazníků. A to následovně:

- a) náhodně vybere každý den dvě dokončené zakázky z minulého týdne. Přihlédne na poznámku, jestli již zákazník nebyl kontaktován,
- b) se zákazníkem probere spokojenost s poskytováním služeb společnosti a vše zaznamená do informačního systému MULTIDATA v číselníku zákazníků (přehled zákaznických karet) k danému zákazníkovi do záložky Služby, kde vyplní přednastavené kolonky a stručné informace o rozhovoru,
- c) tyto kolonky pak poskytují komplexní informaci o spokojenosti zákazníků pomocí volitelných sestav, ve „vyhodnocení“ složka marketing, report „spokojenost zákazníka“,
- d) vyplněné kolonky dotazníku v informačním systému formou CRM - využije vedoucímu marketingu k analýze

- e) vedoucí marketingu po konzultaci s vedoucími příslušných středisek, provede preventivní opatření k vzniklým situacím.

Obchodní zástupce, prodejce, vedoucí prodeje a skladu pečují o zákazníka, tímto způsobem:

Sleduje každý týden seznam aktivních a neaktivních zákazníků v informačním systému MULTIDATA - číselník zákazníků. Zákazníky vybírá dle poznámek vepsaných u zákazníka, délce neaktivity zákazníka a doporučeních pracovníky střediska prodejny.

Obchodní zástupce zodpovídá za prodej požadovaného zboží, náhradních dílů a ostatního materiálu z rozvozevého vozu dle potřeb zákazníka:

- a) Zapisuje do karet zákazníků jejich připomínky a požadavky.
- b) Do identifikačních listů zapisuje informace o vozovém parku navštíveného zákazníka.
- c) Zajišťuje účtenky, dodací listy, faktury, dobropisy a reklamace a eviduje je v informačním systému MULTIDATA.

V rámci rozvozu zboží k zákazníkovi získává obchodní zástupce informace o:

- zákazníkovi (úplný a správný název firmy, adresu, informace o vozovém parku, jméno majitele, jméno kontaktní osoby, telefony, filiálky, popřípadě jiné i osobní údaje)
- trhu (konkurence, ceny, dodávky, kvalita), získané informace zapisuje do informačního systému MULTIDATA.
- Vyhodnocuje zákazníky dle odběru zboží a platební morálky - neplatiče řeší obchodní zástupci, popř. dohodnou u vedoucí účetní jiný platební kalendář.

Vedoucí marketingu a obchodní zástupce seznamují s nabídkou (ústní nabídka) zákazníky na svých cestách. Nabídka zahrnuje:

- Prodej náhradních dílů a ostatního doplňkového zboží.
- Zasílání prodaného zboží poštou, vlakem, kurýrem, vlastními rozvozevémi vozy.

- Servis brzd a náprav nákladních užitkových vozidel a přípojných technik.
 - Dodatečné montáže elektroniky a brzdových systémů.
 - Technickou pomoc, poradenství včetně školení a softwaru.
 - Elektronický obchod (e-shop) na firemních internetových stránkách.
- Ukázka, jak pracovat s e-shopem.

Obchodní zástupce zajišťuje ve spolupráci s vedoucím prodeje a skladu dostatečnou zásobu skladu.

Obchodní zástupce si může potřebné zboží telefonicky rezervovat u vedoucího prodeje a skladu, popř. prodejce nebo sám v MULTIDATECH.

Obchodní zástupce si může potřebné zboží vyzvednout osobně po navštívení prodejny.

Vedoucí marketingu plánuje a vytváří prodejní akce pro zákazníky podle potřeb společnosti Brzdy Baumrukr, s. r. o. ve spolupráci s jednatelem společnosti a vedoucím prodejny a skladu (např. motivační akce pro zákazníky, uvedení nového výrobku na trh, prodej nových výrobků od dodavatelů a jejich uvedení na trh pomocí společné marketingové akce, navýšení obrátu, výprodeje atd.).

Vedoucí marketingu vytváří přehled nejlepších zákazníků za uplynulý rok. Společně s jednatelem vybírají zákazníky, kterým zasílají pozvánku na motivační akci společnosti Brzdy Baumrukr, s. r. o.

Vedoucí marketingu zpracuje seznam pozvaných zákazníků. Určený pracovník na motivační akci eviduje přítomnost pozvaných zákazníků.

Seznam pozvaných zákazníků je archivován u jednatele a použit při sestavování seznamu pozvaných zákazníků následující rok.

Celou motivační akci zajišťuje jednatel, dle potřeby deleguje dílčí činnosti na pracovníky společnosti.

Vedoucí marketingu může vyhodnocovat motivační akce dle následujících kritérií: nárůst obrátu celkem, nárůst počtu nových a reaktivovaných zákazníků, marži, prodej oddělení, celkový rozdíl prodeje.

Vedoucí marketingu průběžně sleduje a monitoruje anketu na firemních webových stránkách www.baumrukr.cz. Zodpovídá za řešení veškerých připomínek zákazníků.

Nákup odtahového vozidla pro nákladní automobily

Během následujících čtyř let je navrhováno provést investici ve formě nákupu odtahového vozidla pro nákladní automobily. Touto investicí by došlo ke zlepšení služeb poskytovaných stávajícím ale i potenciálním zákazníkům. Tato změna by vedla ke zlepšení jména společnosti a získání nových zákazníků.

Tento návrh by vyvolal relativně vysoké vstupní náklady, ale zároveň by to přineslo zvýšení tržeb. Z dlouhodobého hlediska by tento krok přispěl ke zvýšení hospodářského výsledku společnosti.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo prezentovat společnost BRZDY BAUMRUKR, analyzovat její vývoj v době hospodářské krize a specifikovat vliv této krize na společnost, následně provést zhodnocení finančního zdraví společnosti a navrhnout případné podněty na zlepšení situace.

Finanční situace podniku byla analyzována pomocí účetních výkazů z let 2008 až 2012. Podnik byl tedy hodnocen jak před začátkem krize, tak během ní, což umožnilo zjistit, jaký vliv měla krize na samotný podnik. V rámci analýzy byla použita analýza poměrových ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, bankrotních a bonitních modelů.

Dále byla provedena analýza prostředí, na jejímž základě byla provedena SWOT analýza, ze které jsou patrné silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti společnosti.

Na základě provedené finanční analýzy a SWOT analýzy byl vytvořen návrh na zlepšení situace podniku, který představuje zrušení poboček společnosti, optimalizace marketingového procesu a nákup odtahového vozidla pro nákladní automobily, které povede ke zvýšení hospodářského výsledku podniku.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Běžná likvidita	20
Tab. č. 2: Pohotová likvidita	21
Tab. č. 3: Okamžitá likvidita	21
Tab. č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu	24
Tab. č. 5: Rentabilita celkových vložených aktiv	24
Tab. č. 6: Rentabilita tržeb	25
Tab. č. 7: Obrat celkových aktiv	27
Tab. č. 8: Obrat zásob	27
Tab. č. 9: Doba obratu zásob (ve dnech)	28
Tab. č. 10: Obrat pohledávek	29
Tab. č. 11: Doba obratu pohledávek (ve dnech)	29
Tab. č. 12: Obrat závazků	31
Tab. č. 13: Doba obratu závazků	31
Tab. č. 14: Celková zadluženost	33
Tab. č. 15: Koeficient samofinancování	33
Tab. č. 16: Čistý pracovní kapitál	35
Tab. č. 17: Hodnoty ukazatele Altmanovo Z-skóre	37
Tab. č. 18: Hodnoty Kralicekova Quicktestu	39
Tab. č. 19: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu	39

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o.	12
Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o.	15
Obr. č. 3: SWOT analýza.....	44
Obr. č. 4: Schéma procesu	47

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj tržeb	17
Graf č. 2: Vývoj zisku.....	18
Graf č. 3: Vývoj likvidity společnosti BRZDY BAUMRUKR.....	22
Graf č. 4: Vývoj rentability společnosti BRZDY BAUMRUKR.....	25
Graf č. 5: Obrat zásob	28
Graf č. 6: Vývoj ukazatelů obratu.....	30
Graf č. 7: Vývoj ukazatelů doby obratu (ve dnech).....	31
Graf č. 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti.....	34
Graf č. 9: Vývoj čistého pracovního kapitálu	35
Graf č. 10: Vývoj Altmanova Z-skóre	37
Graf č. 11: Vývoj hodnot Kralicekova Quicktestu	40

Seznam použité literatury

HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 179 s., ISBN 978-80-7357-492-5

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží. Zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0

KLVAČOVÁ, Eva, MRÁČEK, Karel a kol. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. Praha: Professional Publishing, 2009, ISBN 978-80-7431-012-6

KNAPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 205 s., ISBN 978-80-247-3349-4

KOHOUT, Pavel. *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3583-2

KOHOUT, Pavel. *Finance po krizi: Evropa na cestě do neznáma*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4019-5

NÝVLTOVÁ, Romana., MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 204 s., ISBN 978-80-247-3158-2

RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011, 160 s., ISBN 978-80-251-3386-6

VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. rozšířené vydání Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1

Internetové zdroje

BusinessInfo. [online] 2013, [cit. 20. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/male-podniky-85-procent-pracovnich-mist-13952.html>

Jiné zdroje

Interní zdroje společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha za rok 2008

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty za rok 2008

Příloha C: Rozvaha za rok 2009

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty za rok 2009

Příloha E: Rozvaha za rok 2010

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty za rok 2010

Příloha G: Rozvaha za rok 2011

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty za rok 2011

Příloha I: Rozvaha za rok 2012

Příloha J: Výkaz zisku a ztráty za rok 2012

Příloha A: Rozvaha za rok 2008

**ROZVAHA
(BALANCE)**
ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
BRZDY BAUNRUKA s.r.o.

IČ
26347229

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
**Teslova 1110
Plzeň - Borská Pole
301 00**

Označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	56 016	-6 598	49 418	47 597
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	8 338	-5 305	3 033	3 580
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	376	-376		27
B.I. 1.	1. Živizovací výdaje	5				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
	3. Software	7	376	-376		27
	4. Ocenitelná práva	8				
	5. Goodwill	9				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	7 962	-4 929	3 033	3 553
B.II. 1.	1. Pozemky	14				
	2. Stavby	15				
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	7 962	-4 929	3 033	3 553
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	23				
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a fiducí osoba, podstatný vliv	27				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva	31	46 507	-1 293	45 214	43 355
C.I.	Zásoby	32	30 147		30 147	26 274
C.I. 1.	Materiál	33				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3. Výrobky	35				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zboží	37	30 147		30 147	26 274
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	39				
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	2. Pohledávky - ovládající a fidejci osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účast.sdružení	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	143				
	6. Dohadné účty aktivní	44				
	7. Jiné pohledávky	45				
	8. Odložená daňová pohledávka	46				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	47	14 992	-1 293	13 699	16 234
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	14 250	-1 293	12 957	10 750
	2. Pohledávky - ovládající a fidejci osoba	49				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	50				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účast.sdružení	51				4 970
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	52				
	6. Stát - daňové pohledávky	53	777		777	529
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	54				
	8. Dohadné účty aktivní	55				
	9. Jiné pohledávky	56	-35		-35	-15
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	57	1 368		1 368	847
C.IV. 1.	Peníze	58	357		357	496
	2. Účty v bankách	59	1 011		1 011	351
	3. Krátkodobý cenné papíry a podíly	60				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	61				
D.I.	Časové rozlišení	62	1 171		1 171	662
D.I. 1.	Náklady příštích období	63	947		947	414
	2. Komplexní náklady příštích období	64				
	3. Příjmy příštích období	65	224		224	248

Označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Min.úč.období 6
	PASIVA CELKEM	67	49 418	47 597
A.	Vlastní kapitál	68	19 880	15 767
A.I.	Základní kapitál	69	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	70	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
	3. Změny základního kapitálu	72		
A.II.	Kapitálové fondy	73		
A.II. 1.	Emisní ažio	74		
	2. Ostatní kapitálové fondy	75		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	20	20
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	79	20	20
	2. Statutární a ostatní fondy	80		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	14 371	10 609
A.IV. 1.	Nerозdělený zisk minulých let	82	14 371	10 609
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	83		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/	84	5 289	4 938
B.	Cizí zdroje	85	29 658	31 797
B.I.	Rezervy	86		
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
	3. Rezerva na daň z příjmu	89		
	4. Ostatní rezervy	90		
B.II.	Dlouhodobé závazky	91		
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	93		
	3. Závazky - podstatný vliv	94		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast.sdružení	95		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
	6. Vydané dluhopisy	97		
	7. Dlouhodobé směněky k úhradě	98		
	8. Dohadné účty pasivní	99		
	9. Jiné závazky	100		
	10. Odložený daňový závazek	101		

Označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Min.úč.období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	22 658	26 797
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	19 557	24 333
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
	3. Závazky - podstatný vliv	105		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast.sdružení	106		
	5. Závazky k zaměstnancům	107	1 627	945
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	703	562
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	247	569
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	169	
	9. Vydané dluhopisy	111		
	10. Dohadné účty pasivní	112	340	373
	11. Jiné závazky	113	15	15
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	7 000	5 000
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	7 000	5 000
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116		
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	-120	33
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	-120	33
	2. Výnosy příštích období	120		

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty za rok 2008

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
BRZDY BAUMRUKR s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky
**Teslova 1110
Plzeň - Borská Pole
301 00**

IČ

26347229

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném 1	31.12.2007 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	109 143	81 428
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	73 396	54 666
+	Obchodní marže	3	35 747	26 762
II.	Výkony	4	21 960	14 588
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	21 349	13 654
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6		
3.	Aktivace	7	611	934
B.	Výkonová spotřeba	8	22 710	17 128
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	5 071	4 961
2.	Služby	10	17 639	12 167
+	Přidaná hodnota	11	34 997	24 222
C.	Osobní náklady	12	28 201	16 235
C. 1.	Mzdové náklady	13	21 205	11 741
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 044	3 986
4.	Sociální náklady	16	952	508
D.	Daně a poplatky	17	89	94
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 193	1 375
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	455	
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	426	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	29	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	189	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	189	
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opr.pol.v provoz.oblasti a nákl.př.obd.	25	219	-11
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 028	1 467
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 379	1 022
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	6 210	6 974

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném 1	31.12.2007 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl.a řiz.osobách a v úč.jedn.pod podst.vl	34		
	2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
	3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	202	48
N.	Nákladové úroky	43	368	69
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 128	236
O.	Ostatní finanční náklady	45	333	460
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	629	-245
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1 540	1 791
Q. 1.	- splatná	50	1 540	1 791
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5 299	4 938
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	10	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-10	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5 289	4 938
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	6 829	6 729

Příloha C: Rozvaha za rok 2009

ROZVAHA (BALANCE)

ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
BRZDY BAUMRUKR s.r.o.

IČ
26347229

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
**Ovocný trh 572/11
Praha 1
11000**

Označ a	AKTIVA b	řad c	Běžné účetní období			Min.úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	61 618	- 6 163	55 455	49 418
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	14 885	- 4 632	10 253	3 033
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	480	- 376	104	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
	3. Software	7	376	- 376		
	4. Ocenitelná práva	8				
	5. Goodwill	9				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	104		104	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	14 405	- 4 256	10 149	3 033
B. II. 1.	Pozemky	14	4 559		4 559	
	2. Stavby	15				
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	9 603	- 4 255	5 348	3 033
	4. Pěstičské celky trvalých porostů	17				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	74	- 1	73	
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	169		169	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	31	45 584	-1 531	44 053	45 214
C.I.	Zásoby	32	21 408		21 408	30 147
C.I. 1.	Materiál	33				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3. Výrobky	35				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zboží	37	21 408		21 408	30 147
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	39				
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účast.sdružení	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	143				
	6. Dohadné účty aktivní	44				
	7. Jiné pohledávky	45				
	8. Odložená daňová pohledávka	46				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	47	23 549	-1 531	22 018	13 699
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	21 288	-1 531	19 757	12 957
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	49				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	50				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účast.sdružení	51				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	52				
	6. Stát - daňové pohledávky	53	2 024		2 024	777
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	54				
	8. Dohadné účty aktivní	55	262		262	
	9. Jiné pohledávky	56	-25		-25	-35
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	57	627		627	1 368
C.IV. 1.	Peníze	58	77		77	357
	2. Účty v bankách	59	550		550	1 011
	3. Krátkodobý cenné papíry a podíly	60				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	61				
D.I.	Časové rozlišení	62	1 149		1 149	1 171
D.I. 1.	Náklady příštích období	63	1 149		1 149	947
	2. Komplexní náklady příštích období	64				
	3. Příjmy příštích období	65				224

Označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Min.úč.období 6
	PASIVA CELKEM	67	55 455	49 418
A.	Vlastní kapitál	68	17 201	19 880
A. I.	Základní kapitál	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
	3. Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy	73		
A. II. 1.	Emisní ažio	74		
	2. Ostatní kapitálové fondy	75		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	79	20	20
	2. Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	19 659	14 371
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	19 659	14 371
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	83		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+-/	84	- 2 678	5 289
B.	Cizí zdroje	85	38 059	29 658
B. I.	Rezervy	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
	3. Rezerva na daň z příjmu	89		
	4. Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	2 877	
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	93		
	3. Závazky - podstatný vliv	94		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast.sdružení	95		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
	6. Vydané dluhopisy	97		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
	8. Dohadné účty pasivní	99		
	9. Jiné závazky	100	2 877	
	10. Odložený daňový závazek	101		

Označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Min.úč.období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	25 794	22 658
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	23 104	19 557
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast.sdružení	106	200	
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1 236	1 627
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	653	703
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	168	247
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		169
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	415	340
11.	Jiné závazky	113	18	15
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	9 388	7 000
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	9 388	7 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	195	-120
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	195	-120
2.	Výnosy příštích období	120		

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty za rok 2009

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
BRZDY BAUMRUKR s.r.o.

IČ
26347229

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky
**Ovocný trh 572/11
Praha 1
11000**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném 1	31.12.2008 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	102 875	109 143
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	68 094	73 396
+	Obchodní marže	3	34 781	35 747
II.	Výkony	4	19 984	21 960
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	19 704	21 349
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6		
3.	Aktivace	7	280	611
B.	Výkonová spotřeba	8	24 770	22 710
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	5 197	5 071
2.	Služby	10	19 573	17 639
+	Přidaná hodnota	11	29 995	34 997
C.	Osobní náklady	12	30 426	28 201
C. 1.	Mzdové náklady	13	22 554	21 205
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 816	6 044
4.	Sociální náklady	16	1 056	952
D.	Daně a poplatky	17	151	89
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	952	1 193
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	769	455
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	769	426
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		29
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	594	189
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	594	189
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opr.pól.v provoz.oblasti a nákl.př.obd.	25	238	219
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	995	2 028
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 191	1 379
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-1 793	6 210

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném 1	31.12.2008 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl.a řiz.osobách a v úč.jedn.pod podst.vl	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	13	202
N.	Nákladové úroky	43	451	368
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	229	1 128
O.	Ostatní finanční náklady	45	658	333
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-867	629
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	18	1 540
Q. 1.	- splatná	50	18	1 540
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-2 678	5 299
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		10
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		-10
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-2 678	5 289
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	-2 660	6 829

Příloha E: Rozvaha za rok 2010

Minimální záznamová informace podle vyhlášky T. 500/2002 Sb.	ROZVAHA v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný zveřejněný Brzdy Baumrukr s.r.o.			
	ke dni 31.12.2010 (v celcích tisíců Kč)	Sídlo nebo bydliště a místo podnikání Ovocný trh 572/11			
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">I</td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">26347229</td> </tr> </table>	I	C	26347229		Praha 1 110 00
I	C				
26347229					

Označení a	TEXT b	Číslo přílohy c	Balení / období			Min. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	57 750	-8 479	49 271	55 455
A.	Pohledávky za upsání vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	16 698	-6 087	10 611	10 253
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	480	-411	69	104
B. I. 1.	Zpřizpůsobení	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	480	-411	69	
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				104
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	16 218	-5 676	10 542	10 149
B. II. 1.	Pozemky	014	4 559		4 559	4 559
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	11 377	-5 672	5 705	5 348
4.	Pastýlské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	74	-4	70	73
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	208		208	169
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Očekávané rozdíly k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a přeznaných osobách	024				
2.	Podíly v členích jednotkách podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládané a předčasná osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Popřizpůsobení finančního majetku	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	TEXT b	Číslo příklu c	Balné období			Min. št. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Obatn@aktiva	031	39 606	-2 392	37 214	44 053
C. I.	Zásoby	032	16 202		16 202	21 408
C. I. 1.	Materiál	033				
2.	NedokonTen@vúroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Mlad@a ostatn° zvpata a jejich skupiny	036				
5.	Zbot°	037	16 202		16 202	21 408
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohled@vky z obchodn°ch vztahw	040				
2.	Pohledávky - ovl@dajc° a p@dc° osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohled@vky za spoleTn°ky, Tlery drutstev a za šTastrn°ky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadn° šTty aktivn°	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odloten@dakov@pohled@vka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	22 293	-2 392	19 901	22 018
C. III. 1.	Pohled@vky z obchodn°ch vztahw	049	21 205	-2 392	18 813	19 757
2.	Pohledávky - ovl@dajc° a p@dc° osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohled@vky za spoleTn°ky, Tlery drutstev a za šTastrn°ky sd	052	303		303	
5.	Soci@n° zabezpeTen° a zdravotn° pojptan°	053				
6.	Štát - dakov° pohled@vky	054				2 024
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	597		597	
8.	Dohadn° šTty aktivn°	056	221		221	262
9.	Jiné pohledávky	057	-33		-33	-25
C. IV.	Kr@tkodobu@finanTn° majetek	058	1 111		1 111	627
C. IV. 1.	Penize	059	813		813	77
2.	ŦTty v bank@ch	060	298		298	550
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Popzovan@kr@tkodobu@finanTn° majetek	062				
D. I.	Casov° rozlpen°	063	1 446		1 446	1 149
D. I. 1.	N@klady p@p@t°ch obdob°	064	1 446		1 446	1 149
2.	Komplexn° n@klady p@p@t°ch obdob°	065				
3.	P@jmy p@p@t°ch obdob°	066				

Označení a	TEXT b	Číslo přidku c	Stav v batním letním období 5	Stav v minulém letním období 6
	PASIVA CELKEM	067	49 271	55 455
A.	Vlastní kapitál	068	14 608	17 201
A. I.	Základní kapitál	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emissionové	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Očekávané rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Očekávané rozdíly z přecenění přímých společností	077		
5.	Rozdíly z přímých společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedalší fond a ostatní fondy ze zisku	079	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedalší fond	080	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	16 981	19 659
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	16 981	19 659
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření batním letním obdobím /+ -/	085	-2 593	-2 678
B.	Cizí zdroje	086	34 661	38 059
B. I.	Rezervy	087		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezervy na dluhody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmu	090		
4.	Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky	092		2 877
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládací a předčasná osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společnostem, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé smanky k škrta	099		
8.	Dohadné pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		2 877
10.	Odložené daňové závazky	102		

Označení a	TEXT b	Číslo příklu c	Stav v běžném období 5	Stav v minulém období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	103	23 909	25 794
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	20 578	23 104
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		200
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1 623	1 236
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	766	653
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	235	168
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	157	
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné části pasivů	113	385	415
11.	Jiné závazky	114	165	18
B. IV.	Bankovní úvěry a vypočítání	115	10 752	9 388
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	3 752	9 388
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	7 000	
3.	Krátkodobé finanční vypočítání	118		
C. I.	Casovní rozlišení	119	2	195
C. I. 1.	Vůdaje příjmových období	120	2	195
2.	Vůdaje výjimečných období	121		

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty za rok 2010

Minimální záznamová informace
podle vyhlášky T. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2010**
(v celcích tisících Kč) T

I C

26347229

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Brzdy Baumrukr s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (případně-li se od bydliště)

Ovocný trh 572/11

Praha 1

110 00

Označení a	TEXT b	Číslo přířku c	Skutečnost v účetním období	
			běžným 1	minulým 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	97 410	102 875
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	61 641	68 094
+	Obchodní marže	03	35 769	34 781
II.	Výkony	04	18 196	19 984
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	18 149	19 704
2.	Změna stavu zásob vlastních	06		
3.	Aktivace	07	47	280
B.	Výkonová spotřeba	08	23 548	24 770
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	4 070	5 197
B. 2.	Služby	10	19 478	19 573
+	Přídaná hodnota	11	30 417	29 995
C.	Osobní náklady	12	29 344	30 426
C. 1.	Mzdové náklady	13	21 510	22 554
C. 2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 809	6 816
C. 4.	Sociální náklady	16	1 025	1 056
D.	Dana a poplatky	17	143	151
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 459	952
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	143	769
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	143	769
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	38	594
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	38	594
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	25	861	238
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	829	995
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 321	1 191
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-1 777	-1 793

Příloha G: Rozvaha za rok 2011

Minimální záznamová informace podle vyhlášky T. 500/2002 Sb.	ROZVAHA v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný zveřejněný Brzdy Baumrukr s.r.o.				
	ke dni 31.12.2011 (v celcích tisíců Kč)	Sídlo nebo bydliště a místo podnikání (případně se od bydliště) Ovocný trh 572/11				
<table border="1"> <tr> <td style="width: 50px;">I</td> <td style="width: 50px;">C</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">26347229</td> </tr> </table>		I	C	26347229		Město Praha 1
I	C					
26347229						
		IČO 110 00				

Označení a	TEXT b	Číslo příkru c	Balení (Tetř) období			Min. (T. období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	53 360	-10 016	43 344	49 271
A.	Pohledávky za upsání vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	17 832	-6 945	10 887	10 611
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	480	-446	34	69
B. I. 1.	Zpřizpůsobení	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	480	-446	34	69
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	17 352	-6 499	10 853	10 542
B. II. 1.	Pozemky	014	4 559		4 559	4 559
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	12 399	-6 491	5 908	5 705
4.	Pastýlské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	142	-8	134	70
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	252		252	208
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Očekávané rozdíly k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a přeznaných osobách	024				
2.	Podíly v (Tetř) jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládané a předčasná osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Popřeznaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	TEXT b	Číslo příklu c	Balné období			Min. št. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
C.	Obatnéaktiva	031	33 980	-3 071	30 909	37 214	
C. I.	Zásoby	032	14 095		14 095	16 202	
C. I. 1.	Materiál	033	6		6		
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034					
3.	Výrobky	035					
4.	Mladá ostatní zvířata a jejich skupiny	036					
5.	Zboté	037	14 089		14 089	16 202	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039					
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040					
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042					
4.	Pohledávky za společnosti, Tlasy družstev a za účastníky sd	043					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044					
6.	Dohadné štíty aktivní	045					
7.	Jiné pohledávky	046					
8.	Odloučené dakové pohledávky	047					
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	19 286	-3 071	16 215	19 901	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	18 496	-3 071	15 425	18 813	
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051					
4.	Pohledávky za společnosti, Tlasy družstev a za účastníky sd	052	46		46	303	
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053					
6.	Stát - dakové pohledávky	054					
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	623		623	597	
8.	Dohadné štíty aktivní	056	74		74	221	
9.	Jiné pohledávky	057	47		47	-33	
C. IV.	Krátkodobou finanční majetek	058	599		599	1 111	
C. IV. 1.	Peníze	059	397		397	813	
2.	Účty v bankách	060	202		202	298	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061					
4.	Popřizvanou krátkodobou finanční majetek	062					
D. I.	Casové rozlišení	063	1 548		1 548	1 446	
D. I. 1.	Náklady předešlých období	064	1 548		1 548	1 446	
2.	Komplexní náklady předešlých období	065					
3.	Příjmy předešlých období	066					

Označení a	TEXT b	Číslo přidku c	Stav v batním letním období 5	Stav v minulém letním období 6
	PASIVA CELKEM	067	43 344	49 271
A.	Vlastní kapitál	068	16 436	14 608
A. I.	Základní kapitál	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	5 900	
A. II. 1.	Emissionové	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	5 900	
3.	Očekávané rozdíly z přepracování majetku a závazků	076		
4.	Očekávané rozdíly z přepracování přímých společností	077		
5.	Rozdíly z přímých společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	14 388	16 981
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	14 388	16 981
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření batním letním obdobím /+ -/	085	-4 072	-2 593
B.	Cizí zdroje	086	26 907	34 661
B. I.	Rezervy	087		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezervy na dluhody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmu	090		
4.	Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky	092		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládací a předčasná osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společnostem, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé smanky k škrta	099		
8.	Dohadné listy pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		
10.	Odložené daňové závazky	102		

Označení a	TEXT b	Číslo příklu c	Stav v běžném období 5	Stav v minulém období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	103	19 181	23 909
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	16 042	20 578
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	998	1 623
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	534	766
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	831	235
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		157
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné části pasivů	113	737	385
11.	Jiné závazky	114	39	165
B. IV.	Bankovní úvěry a vypočítání	115	7 726	10 752
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	7 726	10 752
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční vypočítání	118		
C. I.	Casovní rozlišení	119	1	2
C. I. 1.	Vůdaje příjmových období	120	1	2
2.	Vůdasy příjmových období	121		

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty za rok 2011

Minimální záznamová informace
podle vyhlášky T. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2011**
(v celcích tisících Kč) T

I C

26347229

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Brzdy Baumrukr s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (případně-li se od bydliště)

Ovocný trh 572/11

Praha 1

110 00

Označení a	TEXT b	Číslo přířku c	Skutečnost v účetním období	
			běžným 1	minulým 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	68 859	97 410
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	42 538	61 642
+	Obchodní marže	03	26 321	35 768
II.	Výkony	04	13 423	18 196
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	13 423	18 149
2.	Změna stavu zásob vlastních	06		
3.	Aktivace	07		47
B.	Výkonové spotřeby	08	18 492	23 548
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	3 569	4 070
B. 2.	Služby	10	14 923	19 478
+	Přídaná hodnota	11	21 252	30 416
C.	Osobní náklady	12	22 986	29 344
C. 1.	Mzdové náklady	13	16 589	21 510
C. 2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 290	6 809
C. 4.	Sociální náklady	16	1 107	1 025
D.	Dana a poplatky	17	126	143
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	946	1 459
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	684	143
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	409	143
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	275	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	680	38
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	404	38
2.	Prodaný materiál	24	276	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	25	679	861
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 460	829
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 377	1 321
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-3 398	-1 778

Označení a	TEXT b	Číslo přídku c	S kutečností v číselném období ^o	
			číslo 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů podlé	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v číselných jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů podlé	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	39	59
N.	Nákladové úroky	43	439	552
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	177	163
O.	Ostatní finanční náklady	45	451	486
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření ^o	48	-674	-816
Q.	Dok z příjmu z číselnosti	49		
Q. 1.	- splatná	50		
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření ^o z číselnosti	52	-4 072	-2 594
XIII.	Mimopřímé výnosy	53		
R.	Mimopřímé náklady	54		
S.	Dok z příjmu z mimopřímé číselnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimopřímý výsledek hospodaření ^o	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření ^o z číselného období (+/-)	60	-4 072	-2 594
****	Výsledek hospodaření ^o před zdaněním	61	-4 072	-2 594

Příloha I: Rozvaha za rok 2012

Minimální záznamová informace podle vyhlášky T. 500/2002 Sb.	ROZVAHA v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný zveřejněný Brzdy Baumrukr s.r.o.				
	ke dni 31.12.2012 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště a místo podnikání (případně se od bydliště) Ovocný trh 572/11				
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">I</td> <td style="text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">26347229</td> </tr> </table>		I	C	26347229		Praha 1 110 00
I	C					
26347229						

Označení a	TEXT b	Číslo přílohy c	Balení (četnost období)			Min. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	36 703	-9 295	27 408	43 344
A.	Pohledávky za upsání vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	8 765	-5 645	3 120	10 887
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	480	-480		34
B. I. 1.	Zpřizpůsobení	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	480	-480		34
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	8 285	-5 165	3 120	10 853
B. II. 1.	Pozemky	014				4 559
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	8 143	-5 152	2 991	5 908
4.	Pastýlské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	142	-13	129	134
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				252
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Očekávané rozdíly k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a přeznaných osobách	024				
2.	Podíly v členěných jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládané a předčasně osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Popřizpůsobení dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	TEXT b	Číslo příklu c	Balné období			Min. št. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Obatn@aktiva	031	26 836	-3 650	23 186	30 909
C. I.	Zásoby	032	10 945		10 945	14 095
C. I. 1.	Materiál	033				6
2.	NedokonTen@vúroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Mlad@a ostatn° zvpata a jejich skupiny	036				
5.	Zbot°	037	10 945		10 945	14 089
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohled@vky z obchodn°ch vztahw	040				
2.	Pohledávky - ovl@dařc° a řđc° osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohled@vky za spoleTn°ky, Tlery drutstev a za řTastrn°ky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadn° řTly aktivn°	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odloten@dakov° pohled@vka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	15 512	-3 650	11 862	16 215
C. III. 1.	Pohled@vky z obchodn°ch vztahw	049	14 969	-3 650	11 319	15 425
2.	Pohledávky - ovl@dařc° a řđc° osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohled@vky za spoleTn°ky, Tlery drutstev a za řTastrn°ky sd	052				46
5.	Soci@n° zabezpeTen° a z dravotn° pojptan°	053				
6.	Stát - dakov° pohled@vky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	483		483	623
8.	Dohadn° řTly aktivn°	056				74
9.	Jiné pohledávky	057	60		60	47
C. IV.	Kr@kodobu finanTn° majetek	058	379		379	599
C. IV. 1.	Penize	059	371		371	397
2.	řTly v bank@ch	060	8		8	202
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Popzovan@kr@kodobu finanTn° majetek	062				
D. I.	Casov° rozlpen°	063	1 102		1 102	1 548
D. I. 1.	N@klady p@přc°ch obdob°	064	1 102		1 102	1 548
2.	Komplexn° n@klady p@přc°ch obdob°	065				
3.	Přjmy p@přc°ch obdob°	066				

Označení a	TEXT b	Číslo přičku c	Stav v batnřm řTetřm obdobř 5	Stav v minulřm řTetřm obdobř 6
	PASIVA CELKEM	067	27 408	43 344
A.	Vlastní kapitál	068	10 560	16 436
A. I.	Základní kapitál	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	5 900	5 900
A. II. 1.	Emisní řízení	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	5 900	5 900
3.	Očekávané rozdíly z přečteného majetku a závazků	076		
4.	Očekávané rozdíly z přečteného přeměnitelného společnosti	077		
5.	Rozdíly z přeměnitelnosti	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedalitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedalitelný fond	080	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	10 316	14 388
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	10 316	14 388
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření batnřm řTetřm obdobř /+ -/	085	-5 876	-4 072
B.	Cizí zdroje	086	16 848	26 907
B. I.	Rezervy	087		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezervy na dluhody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmu	090		
4.	Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky	092		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládací a předčasná osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společnosti, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé smanky k škrádě	099		
8.	Dohadné řTty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		
10.	Odložený daňový závazek	102		

Označení a	TEXT b	Číslo příklu c	Stav v běžném letním období 5	Stav v minulém letním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	103	12 090	19 181
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	10 516	16 063
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	437	998
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	489	535
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	204	831
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	81	
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné dluhy pasivní	113	346	737
11.	Jiné závazky	114	17	17
B. IV.	Bankovní úvěry a vypočítání	115	4 758	7 726
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	4 750	6 550
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	8	1 176
3.	Krátkodobé finanční vypočítání	118		
C. I.	Casovní rozlišení	119		1
C. I. 1.	Vůdaje příjmových období	120		1
2.	Vůdasy příjmových období	121		

Příloha J: Výkaz zisku a ztráty za rok 2012

Minimální záznamová informace
podle vyhlášky T. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2012**
(v celcích tisících Kč) T

I C

26347229

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Brzdy Baumrukr s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (příp. li se od bydliště)

Ovocný trh 572/11

Praha 1

110 00

Označení a	TEXT b	Číslo přířku c	Skutečnost v účetním období	
			běžným 1	minulým 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	48 235	68 859
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	32 410	42 538
+	Obchodní marže	03	15 825	26 321
II.	Výkony	04	10 894	13 423
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	10 883	13 423
2.	Změna stavu zásob vlastních	06		
3.	Aktivace	07	11	
B.	Výkonové spotřeba	08	16 277	18 492
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	3 048	3 569
B. 2.	Služby	10	13 229	14 923
+	Přídaná hodnota	11	10 442	21 252
C.	Osobní náklady	12	14 821	22 986
C. 1.	Mzdové náklady	13	10 554	16 589
C. 2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 426	5 290
C. 4.	Sociální náklady	16	841	1 107
D.	Dana a poplatky	17	335	126
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	859	946
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	10 002	684
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	9 766	409
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	236	275
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	7 663	680
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	7 663	404
2.	Prodaný materiál	24		276
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	25	579	679
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	236	1 460
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 896	1 377
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-5 473	-3 398

Označení a	TEXT b	Číslo přídku c	S kutečností v číselném období ^o	
			číslo 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů podlé	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osob a v číselných jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů podlé	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	60	39
N.	Nákladové úroky	43	290	439
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	15	177
O.	Ostatní finanční náklady	45	188	451
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření ^o	48	-403	-674
Q.	Dok z příjmu z číselnou číselnost	49		
Q. 1.	- splatná	50		
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření ^o za číselnou číselnost	52	-5 876	-4 072
XIII.	Mimopřímé výnosy	53		
R.	Mimopřímé náklady	54		
S.	Dok z příjmu z mimopřímé číselnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimopřímý výsledek hospodaření ^o	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření ^o společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření ^o za číselné období (+/-)	60	-5 876	-4 072
****	Výsledek hospodaření ^o před zdaněním	61	-5 876	-4 072

Abstrakt

ŠVEHLOVÁ, Monika. Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2014

Klíčová slova: hospodářská krize, finanční analýza, SWOT analýza, podnik

Tématem této bakalářské práce je analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize. Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit hospodaření společnosti BRZDY BAUMRUKR, s.r.o. a následně vytvořit návrh na zlepšení. K získání informací byly použity účetní výkazy společnosti za rok 2008 – 2012. Na základě jejich vyhodnocení bylo zjištěno a posouzeno finanční zdraví podniku. Výstupem této práce je návrh na zlepšení, který představuje zrušení poboček společnosti, optimalizace marketingového procesu a nákup odtahového vozidla pro nákladní automobily, které povede ke zvýšení hospodářského výsledku podniku.

Abstract

ŠVEHLOVÁ, Monika. An analysis of company management during economic crisis. Cheb: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 68 p., 2014

Key words: economic crisis, financial analysis, SWOT analysis, company

This thesis covers analysis of a company management during the financial crisis. The goal of the text is to analyze and evaluate managing BRZDY BAUMRUKR, s.r.o. and afterwards to suggest ways to improve it. Information was collected from financial statements from years 2008-2012. Based on their evaluation the financial health of the company was found out and evaluated. Finally, the text suggests improving the situation of the company by closing its branches, optimizing marketing process and buying a recovery vehicle for trucks. Those actions will lead to better financial results of the company.