ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize

Analysis of the business development during the economic crisis

Veronika Kučerová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2011/2012**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Veronika KUČEROVÁ, DiS.**
Osobní číslo:	**K10N0091P**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize**
Zadávající katedra:	**Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování:

1. Uveďte obecné rysy hospodářské krize a její dopady na vývoj ekonomiky ČR.
2. Charakterizujte zvolený podnik a jeho podnikatelské prostředí.
3. Analyzujte hospodářskou situaci zkoumaného podniku.
4. Zpracujte SWOT analýzu ekonomické činnosti podniku.
5. Navrhněte možné postupy k překonání dopadu krize na chod podniku a případná preventivní opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- KISLINGEROVÁ, E. *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 a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3136-0
- KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem. 1. vydání.* Praha: C. H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3
- KOTLER, P.; KELLER K. L. *Marketing management. 12. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika. 5. vydání.* Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3491-1

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2012**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Prof. Ing. Lilia Pavlová, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize“

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

V Plzni, dne 27. dubna 2012 …….....

podpis autora

Poděkování

Děkuji Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytnutí cenných rad a připomínek při jejím vypracování.

Za poskytnuté materiály a informace bych chtěla poděkovat Jiřímu Procháskovi, majiteli analyzované truhlárny U Pilouse.

OBSAH

ÚVOD 8
1 HOSPODÁŘSKÁ A FINANČNÍ KRIZE 10
1.1 Krize z pohledu hospodářského cyklu 10
1.2 Typologie krizí 12
1.3 Obecné rysy hospodářské a finanční krize 14
1.4 Světová krize 2007– 2010 15
1.4.1 Vznik a vývoj krize 15
1.4.2 Charakteristika krize 19
2 DOPADY KRIZE NA VÝVOJ EKONOMIKY ČESKÉ REPUBLIKY 21
2.1 Přenos krize do České republiky 21
2.1.1 Přímé dopady světové finanční krize na finanční sektor ČR 21
2.1.2 Nepřímé dopady světové krize reálné ekonomiky na ekonomiku ČR 23
2.1.3 Nepřímé dopady krize reálné ekonomiky na finanční sektor ČR 24
2.1.4 Dopady krize ČR na státní rozpočet 25
2.2 Vybrané aspekty průběhu krize v České republice 27
2.2.1 Vývoj českého průmyslu 27
2.2.2 Vývoj základních makroekonomických ukazatelů 29
3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU 34
3.1 Profil a historie společnosti 34
3.2 Analýza interního prostředí firmy 35
3.2.1 Organizační struktura 35
3.2.2 Marketing 36
3.2.3 Lidské zdroje 38
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY 41
4.1 Analýza vlivu makroprostředí 41
4.1.1 Politické a legislativní faktory 41
4.1.2 Ekonomické prostředí 44
4.1.3 Sociální a demografické vlivy 46
4.1.4 Technologické faktory 49
4.2 Analýza vlivů mikroprostředí 50

4.2.1 Analýza rivality mezi podniky mikroprostředí ... 51
4.2.2 Potenciální konkurenti ... 54
4.2.3 Hrozba substitučních výrobků ... 54
4.2.4 Smluvní síla kupujících ... 55
4.2.5 Smluvní síla dodavatelů ... 60
5 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU ... 61
5.1 Analýza absolutních ukazatelů ... 62
5.1.1 Horizontální analýza rozvahy ... 62
5.1.2 Vertikální analýza rozvahy ... 68
5.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty ... 72
5.1.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty ... 76
5.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů ... 77
5.2.1 Ukazatel čistého pracovního kapitálu ... 78
5.3 Přímá analýza intenzivních ukazatelů ... 79
5.3.1 Ukazatele likvidity ... 79
5.3.2 Ukazatele rentability ... 83
5.3.3 Ukazatele aktivity ... 87
5.3.4 Ukazatele zadluženosti ... 91
5.4 Analýza soustav ukazatelů ... 94
5.4.1 Du Pontův rozklad ... 94
6 SHRNUTÍ INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZY ... 96
6.1 Analýza SWOT ... 96
6.2 Shrnutí analýzy SWOT a doporučení pro firmu ... 97
6.2.1 Slabé stránky a silné stránky firmy ... 98
6.2.2 Hrozby ... 102
6.2.3 Příležitosti ... 103
7 NÁVRH PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ A MOŽNÝCH POSTUPŮ K PŘEKONÁNÍ DOPADŮ KRIZE ... 104
7.1 Přechod firmy z fyzické osoby na s.r.o. ... 104
7.2 Výběr dodavatelů s lepší nabídkou ... 105
7.3 Facebook jako nový komunikační nástroj firmy ... 106
7.4 Účast na veletrzích ... 107

7.5 Odměna za získání nového zákazníka 108
8 ZÁVĚR 109
9 SEZNAM TABULEK 111
10 SEZNAM OBRÁZKŮ 113
11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 114
12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 115
13 SEZNAM PŘÍLOH 123

ÚVOD

V letech 2007 – 2010 byla světová ekonomika zasažena globální hospodářskou krizí, která ve většině zemí ukončila období nadprůměrného tempa růstu jejich ekonomiky. Jejím spouštěčem bylo zhroucení amerického hypotečního trhu. Hypoteční krize se přelila do krize finanční a záhy se přenesla i do reálné ekonomiky. Došlo k poklesu HDP a k propadu ekonomik do recese. Řada zemí byla vystavena zásadním problémům.

Český finanční sektor byl před finanční krizí poměrně dobře ochráněn. Avšak recese, do které se důsledkem finanční krize dostaly ekonomiky hlavních obchodních partnerů České republiky, podnítila vnější poptávkový šok, kterému se již nemohla Česká republika díky své otevřené ekonomice vyhnout. I česká ekonomika spadla do recese, která se promítla do stavu a fungování státu, firem i jednotlivců.

Zaměříme-li se na podnikatelské subjekty, zjišťujeme, že byly nuceny po její konfrontaci přehodnotit své dosavadní chování a hledat nové možnosti či příležitosti ve všech sférách své podnikatelské činnosti. Krize ovlivnila i analyzovaný podnik předložené práce, kterým je výrobce nábytku, truhlárna U Pilouse. Podnik vlastní Jiří Procháska jako fyzická osoba a byl založen v roce 1991. Specializuje se na výrobu typového a zejména atypického interiérového nábytku nejen pro bydlení, ale i pro účely komerční.

Hlavním cílem předložené práce je navrhnout podniku na základě analýzy jeho vývoje v době hospodářské krize případná preventivní protikrizová opatření a možné postupy k překonání dopadů krize na jeho chod.

Hlavní cíl je rozpracován do několika dílčích cílů. Na začátku bude zpracován teoretický vstup k problematice finanční a hospodářské krize, která bude zaměřena na jejich zásadní rozdíly a obecné rysy.

Po teoretickém vstupu bude stručně popsán vznik a vývoj těchto krizí, kde bude věnována pozornost zejména jejich hlavním dopadům na finanční sektor a ekonomiku České republiky s využitím vývoje základních makroekonomických ukazatelů.

Dále bude představen analyzovaný podnik a budou analyzovány hlavní vývojové tendence a faktory vnitřního a vnějšího prostředí firmy, které ovlivnily jeho minulou i současnou pozici a jeho fungování. Na základě této analýzy budou zjištěny jednak hrozby

a příležitosti podniku, ale i jeho silné a slabé stránky, které budou sloužit jako podklad pro SWOT analýzu.

Poté bude zpracována finanční analýza, ve které budou využity vybrané základní elementární metody. Analýza bude zaměřena na období 2006 – 2011. Zvolené období umožňuje posoudit situaci a chod podniku nejen v období krize, ale i před jejím příchodem a po opětovném nastartování ekonomiky. Při hodnocení jednotlivých ukazatelů bude rovněž brán zřetel na dopady krize a zjištěné skutečnosti z analýzy prostředí.

Mezi důležité dílčí cíle patří již zmíněná SWOT analýza podniku, ve které budou sumarizovány zásadní poznatky z provedených analýz a poslouží jako podklad pro poslední část, která bude věnována případným návrhům postupů ke zmírnění dopadů či možným preventivním protikrizovým opatřením.

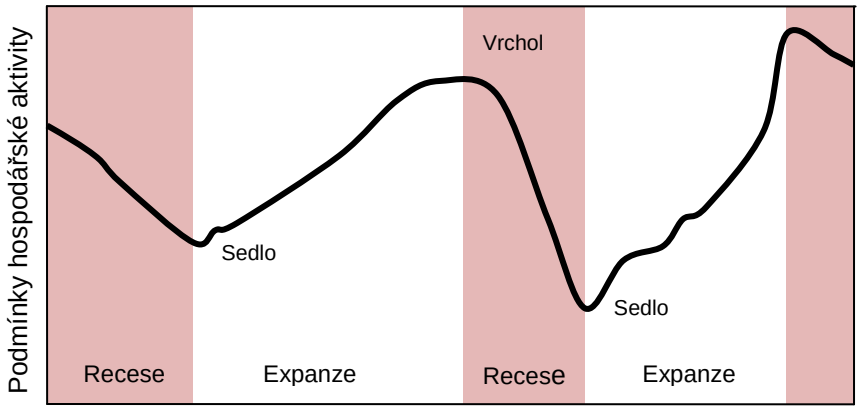
1 HOSPODÁŘSKÁ A FINANČNÍ KRIZE

1.1 Krize z pohledu hospodářského cyklu

Cykličnost se všeobecně považuje za vlastnost každého tržního systému. Proto je třeba si uvědomit, že cyklický vývoj a současný hlavní ekonomický systém kapitalismus jsou spolu neoddělitelně spjaty. Protože to, co kapitalismu *„dodává vitalitu – síla inovace a tolerance rizika –, může také vytvořit podmínky pro vznik bublin aktiv a úvěrů a nakonec i naprosto katastrofální propad s dlouhodobými následky.“* (Roubini, Mihm, 2011, s. 9)

Teoreticky můžeme hospodářský cyklus popsat čtyřmi fázemi, které jsou zobrazeny na obrázku č. 1. Vrcholy a sedla zde znázorňují body obratu cyklu. Expanze a recese představují jeho hlavní fáze.[1] (Samuelson, Nordhaus, 1995) Ekonomický cyklus lze pak definovat jako časový úsek mezi dvěma stejnými body zvratu. (Tuleja a kol., 2006) Průběh jednotlivých cyklů je nestejnoměrný s rozdílnou úrovní vrcholů a sedel. (Samuelson, Nordhaus, 1995) Přesto *„cyklické výkyvy vykazují v časovém období určitou pravidelnost a periodicitu.“* (Tuleja a kol., 2006, s. 175)

Obrázek č. 1: Čtyři fáze hospodářského cyklu



Zdroj: Samuelson, Nordhaus, 1995, s. 213

Dochází-li k výrazné expanzi, tedy reálný produkt roste nad jeho potenciální úroveň, mluvíme o boomu (konjunktuře). Období, ve kterém reálný produkt nevykazuje žádné přírůstky, je obdobím stagnace. (Tuleja a kol., 2006) V recesi se hospodářství ocitá, pokud reálný hrubý domácí produkt (HDP) klesá ve dvou po sobě následujících čtvrtletích.

[1] *„Pojetí fází cyklu a používaná terminologie vykazují u různých autorů určité odchylky.“*(Helísek, 2002) Například M. Helísek (2002) a P. Tuleja a kol. (2006) označují období poklesu reálného produktu jako fázi kontrakce. Rovněž uvádějí synonymum pro výraz sedlo, a to dno.

(Samuelson, Nordhaus, 1995) U hlubokých a dlouhých recesí hovoříme o ekonomické depresi. (Tuleja a kol., 2006)

V souvislosti s hospodářským cyklem, konkrétněji s recesí, se setkáváme s dalším označením – krize. Podle J. Švejnara (Mašek, 2009) se pojem krize používá pro vyjádření okolnosti, která je neobvyklá a negativní, například pro kolaps finančních institucí. Zatímco výraz recese se užívá v nefinančním sektoru, tedy v průmyslu, zemědělství nebo službách, stejně jako pro celou ekonomiku v případě, že HDP, jak již bylo řečeno, klesá dvě čtvrtletí po sobě. Pojem krize by se použil v situaci hluboké recese trvající řadu let. Avšak v řadě článků a publikací je krize používána jako ekvivalentní označení pro recesi, nebo jsou oba výrazy uváděny bez zřetelného odlišení. Pro záměry této práce budou proto pokládány tyto dva pojmy za analogické.

Žádné dva hospodářské cykly nejsou identické, jinými slovy *„nejsou mechanickým opakováním minulosti“*, proto je prognózování budoucího vývoje spíše uměním než vědou. (Samuelson, Nordhaus, 1995, s. 217) To se projevilo i v předpovědi krize, která proběhla v letech 2007 – 2010.[2] Tato krize byla očekávána v odborných kruzích již deset let. Během tohoto období ekonomika prodělala několik různorodých zpomalení[3] a objevovaly se náznaky potíží. Vždy však včas převládly růstové tendence, které vzniklé potíže poměrně rychle vyřešily. Ty pak zůstaly ve většině případů pouze na úrovni regionálních problémů a škod. Dynamický celosvětový růst ekonomik tak dával zapomenout na skutečnost, že nějaká krize reálně hrozí a docházelo tak k určitému soustavnému podceňování možných rizik. Přesněji řečeno, bylo známo, že období tohoto růstu, který prakticky trval dvacet let, nelze prodlužovat do nekonečna, ale tento pocit přetrvával tak dlouhou dobu, že všichni polevili v pozornosti. (Kislingerová, 2010) Ovšem musíme upřesnit, že ve skutečnosti se nejednalo o všechny. Několik institucí a ekonomů[4] americkou krizi, impuls světové krize, předpovědělo ještě před jejím vypuknutím, i když je nutné také dodat, že většina těchto upozornění nebyla úplně správná a téměř nikdo neviděl finanční krizi s globálními dopady.

[2] Mezi autory nepanuje shoda v roku počátku krize. Někteří autoři považují hypoteční krizi ve Spojených státech za samostatnou krizi, proto uvádějí rok začátku globální krize 2008. Shoda nepanuje ani v délce jejího trvání. Někteří autoři uvádějí rok 2009, protože od poloviny roku 2009 lze pozorovat v mnoha zemích oživení tj. dosažení bodu obratu – sedla. (Kalínská a kol., 2010)

[3] Podle údajů Mezinárodního měnového fondu prodělalo světové hospodářství v letech 1969 – 2008 celkem 124 krizí finančního charakteru. Většinou šlo o krize, které se týkaly konkrétních regionů, zejména regionů poskládaných z rozvojových zemí. (Kislingerová, 2010)

[4] Příklady: V roce 2005 upozornil na nebezpečí poskytovaných úvěrů ekonom Raghuram G. Rajan. (Dvořák, 2008) V roce 2006 americký profesor ekonom Nouriel Roubini měl veřejný projev na MMF ve Washingtonu D. C., kde vyslovil prognózu, že by měla národní ekonomika brzy utrpět propad s nemovitostmi. (Roubini, Mihm, 2011)

(Dvořák, 2008) Nicméně ostatní, kteří se v oblastech ekonomiky a financí pohybují, tyto předpovědi tak jako tak ignorovali. Ekonomové N. Roubini a S. Mihm (2011) míní, že hlavním důvodem, proč řada lidí nebrala tato varování vážně, byl názor, že trhy představují stabilní, samoregulační a spolehlivý subjekt. Podle tohoto mínění by se *„měla celá konstrukce kapitalismu dvacátého první století, samozřejmě za pomoci překombinovaných finančních inovací, regulovat sama a udržovat sama sebe ve stavu stabilní rovnováhy.“* (Roubini, Mihm, 2011, s. 9)

Vzhledem k množství zmíněných zpomalení, která se v posledních desetiletí objevovala celosvětově několikrát za rok, můžeme prohlásit, že krize jsou neoddělitelnou součástí světové ekonomiky, a to nikoliv jako jevy periodické, jak jsme již definovali v teorii hospodářské cyklu, ale jako fakt nepřetržitě trvající, který má pouze heterogenní, do určité míry jedinečné projevy. (Kislingerová, 2010)

1.2 Typologie krizí

Primárně rozlišujeme dva základní druhy krizí, a to krizi **finanční** a krizi **reálnou**. (Kislingerová, 2010) **Krize reálná** je synonymem pro hospodářskou krizi, pro krizi reálné ekonomiky, která je jednou z fází hospodářského cyklu (viz kapitola 1.1.1). Finanční krize však není totéž co krize hospodářská, ačkoliv řada lidí tyto dva výrazy zaměňuje. Definovat pojem **finanční krize** není ovšem jednoduché a ani v dostupné literatuře se nesetkáváme s jednotnou formulací nebo výkladem tohoto termínu. Nicméně jedna z možných definic představuje finanční krizi jako *„změnu v očekávání z důvodu obavy z úpadku finančních institucí, směřující ke konverzi reálných a nelikvidních aktivit do peněžní formy“*(Musílek, 2004, s. 12) Odlišné vymezení má F. Mishkin (1991, s. 7), jehož definice zní následovně: *„Finanční krize je narušení finančních trhů, na kterých se problémy nepříznivého výběru a morálního hazardu zhoršují tak, že finanční trhy nejsou schopny efektivně směřovat finanční prostředky těm, kteří mají neproduktivnější investiční příležitosti. Neschopnost finančních trhů fungovat efektivně vede k prudkému poklesu ekonomické aktivity.“* Stručně a podle našeho názoru výstižně můžeme finanční krizi definovat podle V. Pikora a M. Šichtářové (2011, s. 112), jedná se o *„rozvrat bankovnictví, finančních trhů, propad burz, zamrznutí úvěrování v ekonomice.“* Podíváme-li se na hlavní podstatu těchto definic, zjistíme, že problémy se týkají finančního systému, nikoli reálné ekonomiky.

Finanční krize lze rozdělit podle E. Cihelkové a kol. (2008) do tří základních skupin, které se mohou objevit izolovaně, simultánně či se vzájemně překrývají:

- **Měnová krize** – jedná se o *„spekulativní útok na devizový trh, který se projeví skokovou devalvací či značným znehodnocením, nebo alespoň rozsáhlými intervencemi autorit ve formě ztráty devizových rezerv nebo zvýšení úrokových sazeb.“* (Cihelková a kol., 2008, s. 176)
- **Bankovní krize** – jsou spojeny s nedostatečnou solvencí a likviditou komerčních bank. Hrozba krachu bank má za následek omezení směnitelnosti měny či zakročení autorit (vlády či centrální banky) ve formě finanční pomoci, která by měla úpadek bank odvrátit. (Cihelková a kol., 2008)
- **Dluhová krize** – lze ji rozdělit na dva dílčí typy. Nejčastějším typem je tzv. externí dluhová krize, která představuje situaci, v které se země ocitne, pokud není schopna splácet svůj veřejný nebo soukromý zahraniční dluh. Dalším typem je tzv. interní dluhová krize, při které dochází k zadlužení uvnitř ekonomik (platební neschopnost podniků, nárůst objemu úvěrů) a důsledkem je zmrznutí úvěrového trhu (tj. neochota bank půjčovat peníze klientům a sobě navzájem). (Dvořák, 2008)

Dvořák (2008) zmiňuje vedle výše popsaných krizí skupinu čtvrtou:

- **Systemické krize –** tento pojem byl definován na základě argumentu, že již jmenované krize zřídkakdy vznikají jako samostatné jevy. Ve většině případů probíhají současně a vzájemně se prolínají. Tento pojem je proto uvedeným skupinám nadřazený. Jedná se tak o komplexní finanční poruchu, která propojuje jednotlivé projevy měnové, bankovní a dluhové krize do jednoho celku. (Dvořák, 2008) Podle Mezinárodního měnového fondu (MMF) *„systemické finanční krize představují potenciálně závažné narušení finančních trhů, které tím, že snižují schopnost trhů fungovat efektivně, mohou mít velké negativní dopady na reálnou ekonomiku.“* (IMF, 1998, s. 75)

Nyní se vrátíme k prvotnímu rozdělení krizí. Přestože finanční a hospodářská krize představují dva oddělené jevy, v posledních desetiletí se vyskytují v podstatě vždy společně a praxe nás přesvědčuje o tom, že většina problémů, které nastaly v ekonomických dějinách 20. a 21. století, pokaždé pocházela z oblasti finanční ekonomiky a záhy zasáhla i oblast ekonomiky reálné. (Kislingerová, 2010) Historie

ukazuje bohužel i to, že v případě, že finanční krize předchází krizi reálné, následná reálná krize je vždy daleko horší. (Pikora, Šichtářová, 2011)

1.3 Obecné rysy hospodářské a finanční krize

Nyní se podíváme na **obecné rysy hospodářské krize**. Samuelson a Nordhausen (2010) uvádějí, že i když dva hospodářské cykly nejsou zcela identické, přesto mají hodně rysů společných, proto lze uvést některé obvyklé znaky v průběhu recese:

- Často strmě klesají nákupy spotřebitelů, zatímco podnikové zásoby automobilů a dalších statků dlouhodobé spotřeby se překvapivě zvyšují. Podniky odpovídají na vzniklou situaci snížením výroby a reálný HDP klesá. Následuje brzký pokles firemních investic do budov a zařízení.
- Při snížení poptávky po práci můžeme nejprve zaregistrovat zkrácení průměrného pracovního týdne. Následně pak dochází k propouštění a k nárůstu nezaměstnanosti.
- Pokles produktu doprovází snížení poptávky i dodávky surovin a zároveň dochází ke snížení ceny mnoha komodit. Propad cen produktů a mezd zpracovatelského průmyslu není tak pravděpodobný, ale projevují se zde tendence k jejich pomalejšímu růstu.
- Firemní zisky se v tomto období prudce snižují. Obvykle nastává pokles cen obyčejných akcií, což je způsobeno chováním racionálních investorů, kteří tuší hospodářský pokles. Protože klesá poptávka po úvěrech, snižují se v obdobích recese obecně i úrokové sazby.

I u **finančních krizí** lze přes jejich jedinečnost nalézt několik společných rysů. Podle H. Kunešové a E. Cihelkové (2006):

- *„Krizi předchází finanční deregulace a liberalizace kapitálových transakcí.“* (Kunešová, Cihelková, 2006, s. 51)
- Následuje prudký příliv kapitálu do země díky lákavé kombinaci úrokového diferenciálu a relativně stabilního devizového kurzu.
- Tento příliv vede k tendencím směřujícím ke zhodnocování domácí měny a ke zhoršování rovnováhy běžného účtu. Nastane-li nadměrný příliv, dochází k zhoršení vnější rovnováhy a k oslabení finančního sektoru.

- Zrodu krize mnohdy předcházejí zásadní změny makroekonomické regulace jiných zemí, které odstartují nový směr toků kapitálu.
- Po odlivu kapitálu následuje znehodnocení měny, což způsobuje ztrátu kapitálu u těch, kteří nerealizovali opatření proti kurzovému riziku, a zároveň podněcuje vysokou poptávku po zahraniční měně.
- Všechny finanční krize doprovází panika, během které prchají investoři ze země. Proti této situaci nelze bojovat ani zvýšením domácích úrokových sazeb, které usilují o zastavení odlivu kapitálu a lákají ho zpět do země.

Můžeme zde uvést i další nové společné znaky finančních krizí, které se objevily v posledních dvou desetiletích, a jejichž zdrojem jsou finanční inovace a rostoucí globalizace finančních trhů. Těmito znaky je nákazové šíření krize ze země jejího vzniku do dalších ekonomik a rychlý přenos vedlejších účinků krize z finanční sféry do reálné ekonomiky. (Cihelková a kol., 2008, s. 176)

1.4 Světová krize 2007– 2010

Průběh celosvětové krize v letech 2007 – 2010 můžeme rozdělit do dvou velkých etap, které korespondují s primárním rozdělením krizí v teorii (viz kapitola 1.1.2), a to do tzv. světové finanční krize, která měla v řadě zemí totožný průběh kvůli propojenosti finančních trhů (problémy bank, poklesy na burzách, zamrznutí finančních trhů) a do následné ekonomické (reálné) krize, jejíž projevy se různí podle zemí a regionů. (Kalínská a kol., 2010)

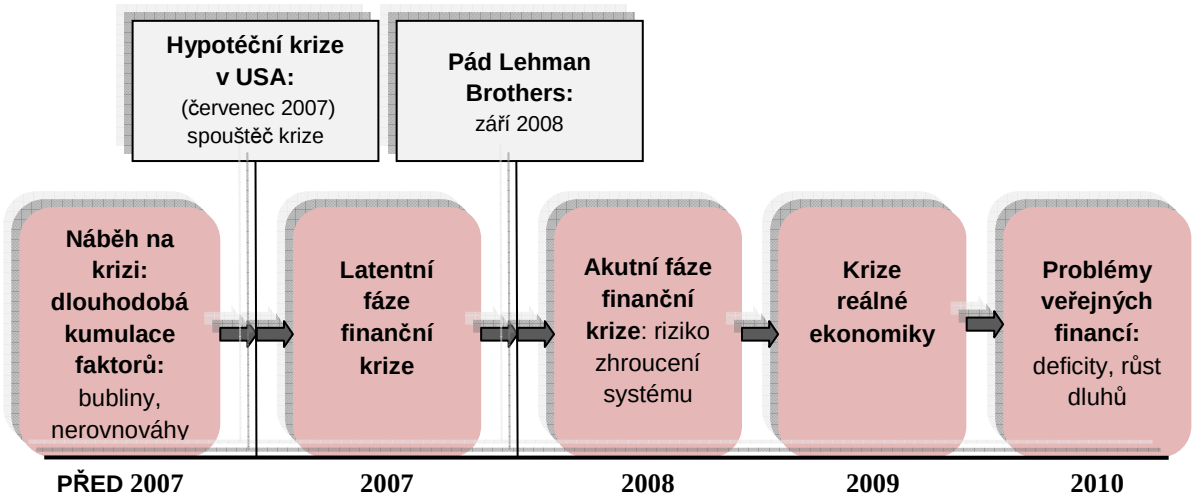
1.4.1 Vznik a vývoj krize

Detailnější fáze průběhu krize znázorňuje obrázek č. 2. Ze schématu je patrné, že počátek finanční krize lze spatřit již před rokem 2007. Náběh na krizi můžeme zpozorovat podle V. Pikora a M. Šichtářové (2011) již v roce 2001 po teroristických útocích ve Spojených státech amerických (USA), kdy centrální banka USA (FED) měla obavy, že lidé přestanou utrácet a ekonomika upadne do recese. (Pikora, Šichtářová, 2011). Jiní (například (Turek, 2010), (Roubini, Mihm, 2011)) počátek finanční krize spatřují při řešení předchozí krize, tzv. internetové bubliny[5], jejíž příznaky se jen letmo přehnaly rozvíjejícími trhy

[5] Internetová bublina trvala zhruba 1995 – 2000, byla spojena s velkým nárůstem počtu uživatelů internetu a technologií. Bublina spočívala v extrémním nadhodnocování tržní hodnoty high-tech společností. V okamžiku, kdy bublina praskla, a burzovní trhy se zhroutily, došlo k částečné recesi a tisíce internetových firem zkrachovalo. (Roubini, Mihm, 2011)

v devadesátých letech a začaly se projevovat v USA. FED se snažila vyřešit situaci extrémním snížením signálních úrokových sazeb a pumpováním množství peněz do oběhu. To sice vyústilo k opětovnému nastartování ekonomického růstu a k investování, avšak byla to i příčina pro vznik další bubliny tzv. realitní. Důsledkem toho, že se peníze staly „levnými“, a to díky možnosti dostupnějších půjček peněz s nízkým úrokem, začali investoři hledat nové příležitosti. (Turek, 2010) Protože akcie je zklamaly a o nemovitostech se hovořilo jako o bezpečné investici, která nikdy neztrácí svou hodnotu (ceny nemovitostí přece nikdy neklesají), investoři začali nemovitosti nakupovat. (Roubini, Mihm, 2011) Banky v té době poskytovaly hypotéky téměř bez záruk jištění, hypotéku tak měli možnost získat i méně solventní klienti. Jednalo se o tzv. subprime hypotéky[6] poskytované rizikovému segmentu méně bonitních klientů s předpokládanou horší platební morálkou. (Klvačová, 2009)

Obrázek č. 2: Fáze krize ve vyspělých ekonomikách



Jednotlivé fáze jsou důsledkem vývoje, rozhodnutí a politik z fází předchozích

Zdroj: Singer, 2010

Nastala situace, ve které mnoho „obyčejných“ amerických domácností a jedinců vlastnilo i několik nemovitostí s předpokladem, že úrokové sazby zůstanou nadále nízké a příjmy plynoucí z pronájmu a z růstu ceny nemovitosti jim vygenerují zisk nejen na umoření hypotéky, ale získají tím i dodatečný příjem. (Turek, 2010) N. Roubini a S. Mihm (2011) se v této souvislosti zmiňují o tom, že lidé brali své domy v podstatě jako bankomaty. Díky růstu cen nemovitostí si mohli žadatelé o úvěr půjčovat ještě vyšší částky s tím, že to, do

[6] Subprime hypotéky vzrostly ze 180 mld. USD v roce 2001 na 625 mld. USD v roce 2006. (Klvačová, 2005)

čeho peníze investovali (rekonstrukce, popřípadě další dům), jim sloužilo jako dodatečná zástava.

To vše se multiplikovalo přes komplexní cenné papíry, které byly na základě těchto hypoték vytvářeny. V tomto směru se setkáváme s pojmem sekuritizace. V rámci tohoto obchodního modelu, který vznikl na finančním trhu, investiční banky seskupí rizikové úvěry (v tomto případě hypoteční) do „balíků“, na které vydají úvěrové deriváty – dluhopisy (např. CDO) a následně je prodají na kapitálovém trhu. Banky tak snižují objem svých poskytnutých úvěrů a v důsledku toho eliminují nutnost zvýšení vlastního kapitálu s ohledem na požadavek kapitálové přiměřenosti v oblasti bankovní regulace. Banky tak vlastně přecházejí na zprostředkovatelský obchod, který jim přináší možnost redukovat náklady vlastního kapitálu, zvýšit jejich přístup k finančním zdrojům, zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu a zároveň omezit úvěrová a úroková rizika. Pro zvětšení důvěryhodnosti těchto cenných papírů je důležitou součástí jejich příznivé ohodnocení ratingovými společnostmi. Ratingové společnosti tak udělovaly širokému spektru vysoce komplikovaných, netransparentních a strukturovaných produktů bezrizikové hodnocení. Nejvyšší kategorii důvěryhodnosti získaly i takové obligace, kde příjemci úvěrů byli nezaměstnaní občané. (Klvačová, 2009) Důvěryhodnost zvyšovaly i pojišťovny, které investorům garantovaly návratnost jejich zisků za přiměřené nízké pojistné. (Fassmann a kol., 2008)

Následkem výše zmíněných skutečností vznikla časovaná bomba, která svojí explozí nejdříve zachvátila nemovitostní sektor. (Turek, 2010) Stalo se to v okamžiku, kdy nabídka nemovitostí převýšila poptávku. Došlo k prudkému snížení cen. Finanční ústavy se dostaly do problémů, protože zaúvěrovaly nemovitosti, které měly účetně jinou hodnotu, než byla jejich současná reálná tržní cena, jejich aktiva se tak stala z velké části nekrytými. (Frassman a kol., 2008) Postupem času majitelé nemovitostí nebyli schopni splácet své hypotéky především díky postupnému růstu úrokových sazeb. Hodnota cenných papírů (sekuritizovaných dluhopisů) vytvořená z těchto půjček se propadla a ani pojišťovny nemohly splnit své závazky a pokrýt je vlastním kapitálem. (Roubini, Mihm, 2011)

V USA[7] nastala tzv. hypoteční krize, která je považována za spouštěč krize globální (viz obrázek č. 2, s. 16). (Turek, 2010)

Zadlužené finanční ústavy utrpěly ztráty, proto u nich došlo k utažení opasků a zredukování poskytovaných úvěrů. Důsledkem toho byla nedostatečná likvidita a snížená úvěrová schopnost v rámci celé ekonomiky. (Roubini, Mihm, 2011) Spirálu pádu roztočil krach Lehman Brothers v září 2008 a panika se rozšířila na trh. (Turek, 2010) To ovšem V. Pikora a M. Šichtářová (2011) považují za mýtus. Tvrdí, že to byl jen jeden faktor z mnoha. Byl jen nejviditelnější, protože Lehman Brothers byl ikonou, avšak pokud jde o kolaps, investiční banka JP Morgan Chase Lehman Brothers předstihla. Již v březnu 2008 podepsala tato banka dohodu o převzetí[8] se státem, po kterém se zdálo vše vyřešené. Na první pohled to vypadalo, že panika opadá. Ovšem opadla pouze na veřejnosti, investoři zůstávali v pozoru. Až pád Lehman Brothers dal najevo veřejnosti, že není něco v pořádku a odstartoval finanční krizi. Latentní fáze finanční krize tak přerostla v akutní (viz obrázek č. 2, s. 16). Úpadek giganta Lehman Brothers podnítil velikou nedůvěru v celosvětový finanční systém. Důvěra, na které jsou finance vybudovány, zmizela. (Pikora, Šichtářová, 2011) Panika nabyla globálních rozměrů. Svoji roli tu sehrály zmíněné úvěrové deriváty, které byly nakoupeny evropskými, čínskými, japonskými a mnoha dalšími bankami či fondy. (Kislingerová, 2010) Světový finanční systém zasáhl infarkt a globální ekonomika zažila dvě čtvrtletí strmého pádu. Problém, který měl počátek ve finanční krizi, se přelil do reálné ekonomiky, viz obrázek č. 2 (s. 16). Ekonomiky na celém světě byly vystaveny řadě zásadních problémů. Četné potíže, které zasáhly USA (realitní bublina, předlužené banky, nadměrné schodky běžného účtu, nadhodnocení měny), se objevovaly na celém světě. (Roubini, Mihm, 2011)

Řešení problému finančního systému představovalo vydání obrovského množství peněžních prostředků. Z trhu byla stažena likvidita, která začala výrazně zatěžovat i státní rozpočty. Krize vyústila v roce 2010 v problémy veřejných financí jednotlivých států. Došlo k významným nárůstům deficitu státních rozpočtů řady zemí. Rozpočty díky krizi trpí na jedné straně poklesem příjmů a na straně druhé sanačními výdaji a většími náklady

[7] Je třeba zmínit, že stejné problémy lehce přístupných peněz díky snadno přístupným úvěrům, laxního dohledu a regulace se sice nejprve objevují v USA, ale nakonec vyplynuly na povrch i v dalších ekonomikách, např. ve Velké Británii, Irsku, Španělsku a dokonce i v Číně a Singapuru. (Roubini, Mihm, 2011, s. 32)

[8] Hlavním důvodem kolapsu byly především obavy mezi investory, že banka nemá dost likvidity. Stát převzal banku za 2 dolary na akcii, přitom ještě v lednu 2007 se akcie banky pohybovaly kolem 172 dolarů za akcii. (Pikora, Šichtářová, 2011, s. 110)

na dosavadní dluhy. (Kislingerová, 2010) Například největší ekonomiky světa, tedy skupina G7[9] doplněná Ruskem, Brazílií, Indií a Čínou, musí v roce 2012 následkem krize splatit 7,6 biliónů dolarů (152 biliónů korun). (novinky.cz, 2012)

1.4.2 Charakteristika krize

Shrneme-li makroekonomické i institucionální příčiny krize, zjistíme, že byla následkem nadmíry likvidity, nízkých úrokových sazeb, existencí představy, že období rychlého ekonomického růstu potrvá ještě dlouho (ne-li do nekonečna), akumulací velkých globálních nerovnováh, poklesu míry osobních úspor v USA do záporných hodnot, hledání lepších ziskových příležitostí ze strany investorů a jejich nalezení ve formě pochybných finančních produktů, chybného hodnocení rizika finančními ústavy i regulujícími orgány, nezodpovědného jednání ratingových agentur, problémů ve správě a řízení i celosvětové finanční paniky. (Klvačová, 2009)

Podíváme-li se na světovou krizi z hlediska teorie, zjistíme, že její první etapu – finanční krizi můžeme zařadit mezi systemické krize. To znamená, že se projevila kombinace měnových, bankovních i dluhových problémů. (Kalínská a kol., 2010)

Právě dluhové problémy představují hlavní zdroj pro vznik světové finanční krize. (Kalínská a kol., 2010) Za problém interní dluhové krize můžeme např. pokládat situaci v USA před vznikem hypoteční krize. Příkladem externí dluhové krize je situace v Řecku[10]. Projevem bankovních krizí jsou závažné bankovní problémy, které vznikly během krize v USA, ve Velké Británii a na Islandu. Jednalo se zejména o krach velkých hypotečních bank. Příkladem měnové krize jsou měnové problémy, které během krize nastaly na Islandu. Islandská koruna ztratila více než 100% své hodnoty oproti euru a dolaru a musela být administrativně kotována islandskou centrální bankou. Okolnosti podobné měnové krizi rovněž nastaly, když došlo k znehodnocení amerického dolaru v roce 2008 ve spojitosti s problémy ekonomiky USA a k znehodnocení eura v roce 2010 v souvislosti s problémy Řecka a se strachem o stabilitu euro oblasti.

Světová ekonomická krize je označení pro průběh světové ekonomiky od podzimu roku 2008, kdy došlo ve světě k poklesu HDP a propadu ekonomik do recese. Jeho

[9] Patří sem: Francie, Itálie, Japonsko, Kanada, Německo, Spojené království, USA

[10] Během první poloviny roku 2010 by došlo k úpadku Řecka, jestliže by se mu nedostalo rozsáhlé mezinárodní finanční pomoci. Byl by to tak první případ platební neschopnosti mezi tzv. tradičními západními zeměmi.

charakteristickým rysem je nákaza reálné ekonomiky následkem rozšíření dopadů finanční krize. (Kalínská a kol., 2010) Prasknutí finanční bubliny odkrylo nerovnováhu základního kamene, na kterém byl hospodářský růst vybudován – základu vystaveného ve velké míře na hromadícím se dluhu. (businessinfo.cz, 2011) Podíváme-li se na zásadní charakteristiky prodělané hospodářské krize, zjistíme, že se shodují s obecnými rysy, které byly zmíněny v kapitole 1.1.3. Během krize došlo k poklesu spotřeby, k snížení domácí poptávky. Soukromý sektor byl nucen k velikým úsporám a to zvláště proto, aby byl schopen splatit své dluhy a dostal se nazpět na udržitelnou úroveň. (businessinfo.cz, 2011) Firmy reagovaly na pokles odbytu zboží a hromadící se zásoby snížením výroby. Omezení výroby bylo doprovázeno rušením pracovních míst, zvýšila se nezaměstnanost. Mzdy zmírnily svůj růst. Zisky firem prudce klesly. V závislosti na pokles firemního zisku klesly i firemní investice. Celosvětový masivní propad zaznamenal především odbyt v automobilovém průmyslu. Např. Spojené státy americké v lednu roku 2009 poprvé v historii přišly o titul největšího trhu s automobily. (Valová, 2009) Snížení výdajů na spotřebu a investice v ekonomice mělo další následek, a to pokles exportů a zároveň i propad importů. Některé velké firmy zbankrotovaly. Ve spirále následovalo další rušení pracovních míst, další zvýšení nezaměstnanosti, další pokles poptávky atd. V souladu s teorií zažily pád i ceny některých komodit.

Dalším významným rysem světové ekonomické krize je její asymetrie. Nejvíce zasaženy byly rozvinuté země, zejména USA a Island, tranzitní ekonomiky, mimo jiné Ruská federace a pobaltské státy, a rozvojové země, které jsou závislé na přílivu zahraničního kapitálu. (Kalínská a kol., 2010)

2 DOPADY KRIZE NA VÝVOJ EKONOMIKY ČESKÉ REPUBLIKY

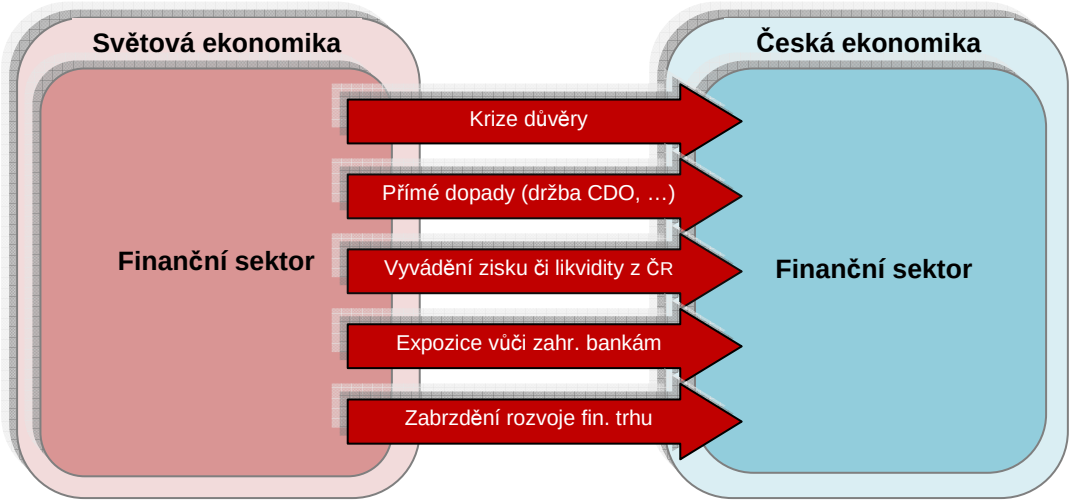
2.1 Přenos krize do České republiky

Česká republika (ČR) je poměrně malá ekonomika se strukturou ovlivněnou ekonomickou monokulturou a subdodavatelstvím. Jedná se o otevřenou ekonomiku, která je výrazným způsobem závislá na vnějším prostředí. (Frassmann, 2008) Podíl exportu zboží a služeb na HDP činil v roce 2008 více než 70% a byl zásadně vyšší než u jiných srovnatelných ekonomik. Tato vysoká míra otevřenosti zesílila expozici ČR vůči vývoji v zahraničí, proto ani ona neunikla dopadům krize. ČR s ní byla konfrontována v okamžiku své nejlepší kondice, kterou od roku 1989 měla. Nacházela se v té době na vrcholu svého hospodářského cyklu, který se vyznačoval několikaletým vysokým nárůstem HDP, zásadně klesající hladinou nezaměstnanosti, vývojem veřejných financí směřujících k významnému poklesu deficitu, dlouhodobě přebytkovou obchodní bilancí a optimisticky vyvíjející se platební bilancí. Bankovní sektor byl stabilní a soustředil se na financování české ekonomiky, zároveň byl charakterizován dostatečnou likviditou. Ke stabilnímu vývoji přispěla i dobrá spolupráce vlády a České národní banky (ČNB). (Weigl, 2009)

2.1.1 Přímé dopady světové finanční krize na finanční sektor ČR

Přímé vlivy finanční krize na finanční sektor ČR můžeme rozdělit do dvou fází. První fáze finanční krize (srpen 2007 – září 2008) měla na českou reálnou ekonomiku minimální dopady. (Řežábek, 2008) Přímý vliv světových finančních turbulencí (viz obrázek č. 3) byl nepatrný zejména proto, že české finanční instituce neobchodovaly s úvěrovými deriváty (CDO, sekuritizovanými hypotékami, apod.). Zde se ukázala příznivá skutečnost, že řada větších českých bank je vlastněna zahraničním kapitálem – zahraniční vlastníci obchody s rizikovými deriváty vyvedli do mateřských bank. (Janáček, 2008) Navíc měly tuzemské bankovní instituce i dobrou výchozí pozici, které dopomohl jejich velký konzervatismus v porovnání se zahraničními bankami. České banky měly na rozdíl od svých zahraničních matek jinou strukturu aktiv. Vykazovaly dostatek vlastních prostředků, proto byly nezávislé na půjčkách z finančního trhu. (Janáčková, 2008) Prostředky pro poskytování úvěrů bankou pocházely z primárních vkladů. To jim přineslo relativní izolovanost. Dále existoval nízký podíl nesplacených úvěrů. Pozitivní skutečností byl rovněž malý objem úvěrů poskytovaných v cizích měnách, banky tak zůstaly nezávislé na funkčnosti trhů sloužících k zajišťování kurzového rizika. (Singer, 2009)

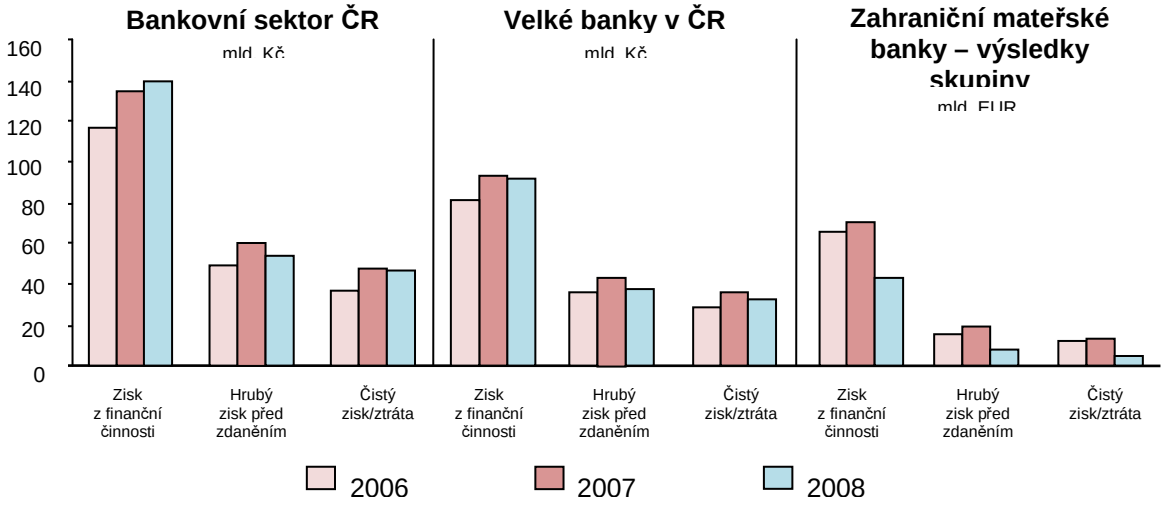
Obrázek č. 3: Přenos krize z finančního sektoru světové ekonomiky do finančního sektoru ČR



Zdroj: Řežábek, 2008

České banky se také soustředily na jiné teritorium a na jiné druhy služeb, investic a transakcí. Jejich relativní oddělitelnost od zahraničních matek je tak ochraňovala před nedostatkem likvidity a před tzv. credit crunch neboli zhroucením systému úvěrů, kdy si banky v eurozóně, zatížené rizikovými aktivy, přestávají navzájem důvěřovat a nechtějí si půjčovat. (Janáčková, 2008)

Obrázek č. 4: Vývoj zisku v bankovním sektoru ČR v letech 2006 – 2008



Poznámka: Hodnoty k 30. 11. 2008 jsou přepočteny na roční základ. Hodnoty za skupiny zahraničních mateřských bank (Erste Group, KBC Group, Société Générale Group, Unicredit Group) jsou z 30. 9. 2008 přepočteny na roční základ.

Zdroj: Singer, 2009

Jak ukazuje obrázek č. 4, české dceřiné společnosti tak v roce 2008 neutrpěly v porovnání s jejich zahraničními mateřskými společnostmi téměř žádné ztráty zisku. (Singer, 2009)

Kvůli poklesu inflace a kurzu Kč začala ČNB v srpnu 2008 uvolňovat měnovou politiku – během šestnácti měsíců pozvolna snížila svou hlavní sazbu na historickou minimální úroveň 1,0%. A na podzim 2008 na nebezpečnou situaci na světových finančních trzích zareagovala nabídkou dalšího instrumentu, jehož prostřednictvím banky mohly od ČNB čerpat likviditu s možností využití vládních dluhopisů jako zástavy při těchto operacích. (oecd.org, 2010) Dalším opatřením bylo zavedení tzv. intenzivního monitoringu, což představuje denní sběr informací z oblasti českého finančního trhu, jejich následné vyhodnocení s cílem identifikace případných rizik. (Singer, 2009)

Kladným jevem, který ČR chránil, byla i existence vlastní měny. Díky měnovému kurzu se nepřelévaly světové finanční problémy tak snadno. (Janáčková, 2008)

Druhá fáze krize (září – listopad 2008) měla také minimální dopady na reálnou ekonomiku, zasáhla ovšem finanční sektor poklesem důvěry. Existovala nejistota vůči zahraničním mateřským společnostem ohledně jejich expozic a zároveň poklesla důvěra klientů ve stabilitu institucí (viz obrázek č. 3). (Řežábek, 2008)

Nejlépe vypovídajícím faktem o minimálních dopadech finanční krize finančního sektoru ČR je skutečnost, že žádná česká bankovní instituce nepocítila akutní krizi likvidity a žádná z nich nepotřebovala pomoc sanačních programů z veřejných prostředků. (Weigl, 2009)

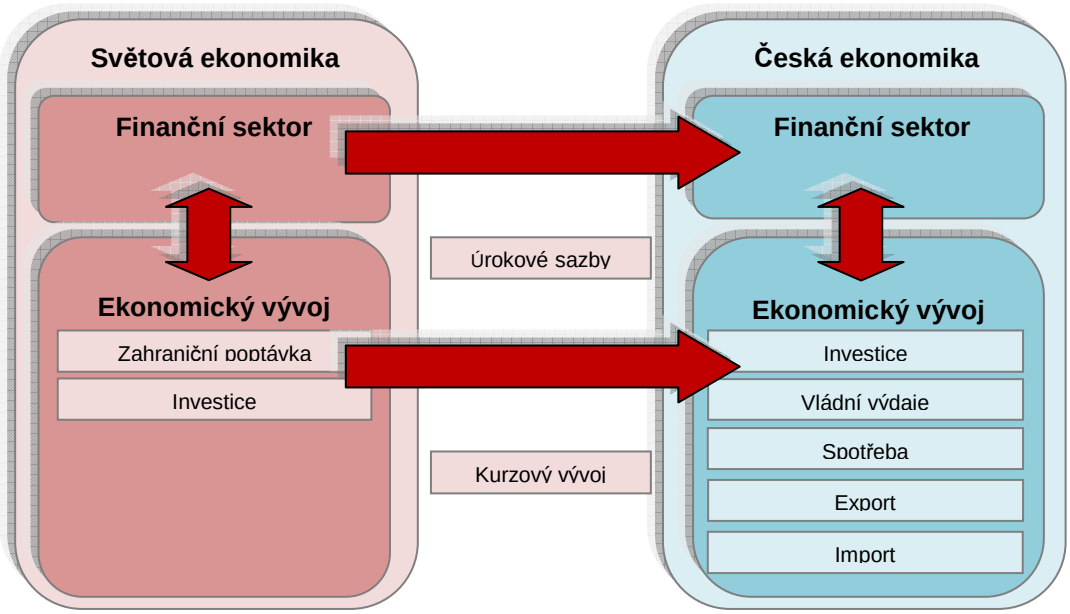
2.1.2 Nepřímé dopady světové krize reálné ekonomiky na ekonomiku ČR

Finanční krize se v zahraničí přelila do reálné ekonomiky a následně se přenesla i do reálné ekonomiky v ČR. (viz obrázek č. 5) Důvod byl ten, že recese, do níž se následkem finanční krize dostaly ekonomiky nejvýznamnějších obchodních partnerů ČR, podnítila vnější poptávkový šok, který otevřenou ekonomiku ČR zasáhl. (Weigl, 2009). Pokles zahraniční poptávky a investic tak citelně ovlivnil její následný ekonomický vývoj.

Americkým vývojem byl zasažen hospodářský výkon eurozóny a to nejvíce prostřednictvím poklesu poptávky v USA. (Janáček, 2008) Příčinou je skutečnost, že USA jsou hlavním světovým spotřebitelem. Americké potřeby importu činí 20% globálních potřeb. Proto v případě, že je takový spotřebitel zasažen problémy, má v návaznosti na to potíže celý svět (Švihlíková, 2008), a to včetně eurozóny. Intenzita zpomalení vývozů eurozóny měla kardinální vliv na české exporty a zprostředkovaně (nepřímo) zasáhla

i český hospodářský růst, protože čeští exportéři jsou dodavatelé a subdodavatelé zejména exportních podniků eurozóny (63% českých vývozů). (Janáček, 2008) *„Například pro vývoz do Německa (32% českých vývozů) platí, že tyto vývozy nejsou primárně závislé ani na růstu HDP Německa či růstu jeho průmyslu, ale na růstu německých exportů.“* (Janáček, 2008, s. 21)

Obrázek č. 5: Přenos krize do reálné ekonomiky České republiky



Zdroj: Řežábek, 2008

2.1.3 Nepřímé dopady krize reálné ekonomiky na finanční sektor ČR

Zatímco přímý vliv finančních potíží ekonomiky USA byl nepatrný, respektive finanční sektor ČR nebyl přímo zásadně ovlivněn problémy světového finančního systému, z obrázku č. 5 je patrné, že před reálnou krizí již finanční sektor nebyl zcela imunní a dopady na něj byly znatelnější. I když český bankovní sektor ekonomický pokles ustál a vyšel z něj v poměrně dobrém stavu, byl také jako světový finanční sektor zasažen poklesem důvěry (viz obrázek č. 3 s. 22) a sníženou ochotou půjčovat. (Gajdušková, Krčál, 2011)

Stejně jako ve světě došlo k zpřísnění podmínek při poskytování úvěrů, a to především pro domácnosti a podniky v odvětvích, která byla recesí nejvíce zasažena (např. stavebnictví). Zatímco v sektoru domácností se přiostření podmínek projevilo nárůstem úrokových sazeb, v sektoru nefinančních společností mělo spíše podobu zpřísnění podmínek neúrokových. Úrokové sazby nových půjček nefinančních společností dokonce lehce poklesly, i když

tento pokles byl o dost nižší než pokles signální úrokové sazby ČNB. (oecd.org, 2010) Důvodem bylo, že pokles sazeb ČNB byl kompenzován růstem rizikových marží bank, než aby se snížení promítlo do úroků dlužníků. Současně se zpřísněním úvěrových podmínek však došlo i ke snížení poptávky po úvěrech. (Singer 2009) Zpomalila se dynamika finančního trhu a byla znatelná i zvýšená repatriace zisků zahraničními vlastníky bank, což mělo vliv na likviditu tuzemských bank a firem. (Gajdušková, Krčál, 2011)

I přesto bankovní sektor zůstává nadále stabilní a byl silný vůči recesi zejména díky svému konzervatismu, který mu pomohl dříve i při konfrontaci s přímými dopady světové finanční krize. Čistá zahraniční investiční pozice bank byla a je stále kladná. Půjčky jsou na domácím trhu nadále financovány z vkladů v tuzemsku. (oecd.org, 2010)

Můžeme ale očekávat postupný nárůst nesplacených bankovních úvěrů a jiných závazků, což se promítne do zhoršení bankovních výsledků a do výsledků dalších finančních institucí a v konečném důsledku do zhoršení kvality jejich bilancí. Nicméně ve finančním sektoru nyní neexistují signály potíží s likviditou. (Singer, 2009)

Nyní je třeba upozornit na fakt, že pro účely následujících kapitol již nebudou výrazy „finanční krize“ a „ekonomická krize“ rozlišovány a budou považovány za ekvivalentní.

2.1.4 Dopady krize ČR na státní rozpočet

Ke konci roku 2008 a na počátku roku 2009 přijala česká vláda řadu fiskálních stimulačních opatření ve snaze zmírnit následky rozmáhající se krize a to v celkové výši zhruba 2,2% HDP roku 2008. (oecd.org, 2010) V důsledku skutečnosti, že ve fázi vysokého růstu české ekonomiky, který předcházel recesi, nebyla důsledněji realizována fiskální konsolidace, neexistovala větší možnost pro stimul v rámci fiskální politiky. Stimulační opatření byla rozložena na roky 2009 a 2010 a byla směrována převážně na stranu agregátní nabídky, protože vláda pochopila, že v tak otevřené ekonomice jako je ČR postrádá smysl stimulovat poptávku. Jejich hlavním záměrem bylo zmírnit pokles zaměstnanosti snížením nemzdových nákladů práce, omezit pokles investic a podpořit export poskytováním záruk. Během roku 2009 se však rozpočtová stabilita zhoršovala rychleji, než jaký byl předpoklad. Ve 3. kvartále již vláda předpovídala pro rok 2009 deficit 6,6% HDP a pro rok 2010 dokonce deficit více než 7% HDP[11] v případě, že

[11] Nakonec činil schodek v poměru k nominálnímu HDP v roce 2009 5,3% a v roce 2010 4,3%.

nebudou podniknuta žádná protiopatření. Zvýšily se obavy z výrazného nárůstu nákladů na vládní výpůjčky a z existence možnosti vytěsňovacího efektu, který by mohl zmařit oživení soukromých investic. Proto byl vládou odsouhlasen konsolidační balíček ještě před schválením rozpočtu na rok 2010. Nicméně rozhodnutí upustit poměrně brzy od fiskální stimulace se jeví jako správný krok, protože je vysoce nepravděpodobné, že by byla zpřísněná fiskální politika ČR stěžejní pro udržitelnost hospodářského oživení, když otevřená ekonomika ČR je silně ovlivněna především vývojem na zahraničních trzích. Konsolidační opatření byla směrována hlavně na stranu příjmů, zčásti z důvodu snahy vyrovnat jejich pokles zapříčiněný krizí. (oecd.org, 2010)

Nyní se na státní rozpočet podíváme z pohledu čísel. V roce 2007 měla pozitivní vliv na vnitřní rovnováhu ČR hospodářská konjunktura, stát tak hospodařil lépe, než předpokládal návrh rozpočtu i jeho říjnové zpřesnění – deficit státního rozpočtu byl 66,4 mld. Kč, přitom schválený rozpočet byl se schodkem 91,3 mld. Kč. (ČSÚ, 2008) V roce 2008 stejně jako další oblasti české ekonomiky, i státní finance utrpěly ve 4. čtvrtletí zmírnění tempa rozpočtových příjmů. Avšak přísné škrty (zejména kapitálových výdajů) dokázaly zredukovat celkové výdaje rozpočtu na úroveň, která byla nejlepším výsledkem státních financí za posledních dvanáct let. Deficit tak činil 19,4 mld. Kč. Celkové výdaje se meziročně snížily o 0,8% a celkové příjmy vzrostly o 3,8%. (ČSU, 2009) Nicméně zmírnění tempa rozpočtových příjmů ve 4. čtvrtletí 2008 vyústilo k jejich zásadnímu poklesu v roce 2009, což byl naopak nejhorší výsledek státních financí v dosavadní historii. Za poslední kvartál se nahromadily nepříznivé tendence do takové míry, že schodek z předchozích tří čtvrtletí se více než zdvojnásobil (došlo ke ztrátě o více než 100 mld. Kč). Celkový deficit rozpočtu pak činil 192,4 mld. Kč. Celkové výdaje meziročně stouply o 7,7%, celkové příjmy klesly o 8,4 %. Pád ekonomiky se zejména projevil v poklesu inkasa daně z příjmu právnických osob o -43,8 mld. (-34,5%). (ČSÚ, 2010a) V roce 2010 se deficit státního rozpočtu zlepšil oproti předchozímu roku na 156,4 mld. Kč díky masivním škrtům na výdajové straně ve 4. čtvrtletí. Očekávaných příjmů nebylo dosaženo a jejich hodnota byla dokonce nižší než v roce 2007. (ČSÚ, 2011a)

2.2 Vybrané aspekty průběhu krize v České republice

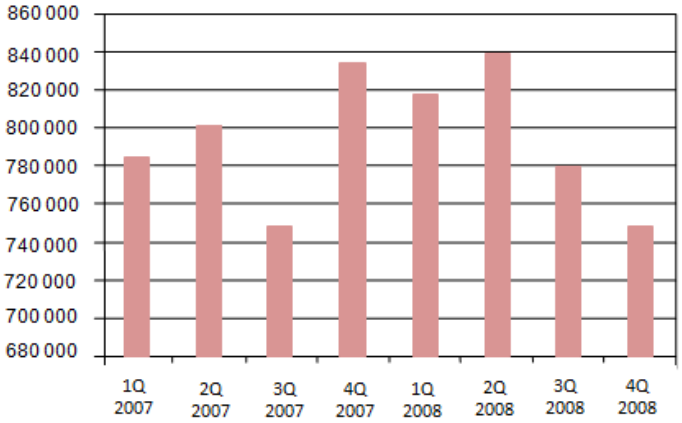
2.2.1 Vývoj českého průmyslu

Již bylo zmíněno, že hospodářský vývoj v ČR je spojen s vývojem poptávky v zahraničí, proto se světová krize odrazila především v českém průmyslu. Můžeme dokonce říct, že průmysl se stal „vstupní branou“ krize do české ekonomiky. (Singer, 2009) V roce 2007 se průmysl podílel v reálném vyjádření více než třetinou na HDP (36,6%), má tak pro tuzemskou ekonomiku vysoký význam (Dubská, 2009) a jeho propad je rozhodujícím jevem první poloviny roku 2009. (Kislingerová, 2010)

Působením vnějšího poptávkového šoku se odhalily známé strukturální slabiny ČR, které vznikly v minulosti politikou investičních pobídek exportně orientovanému zpracovatelskému průmyslu, zvláště automobilovému, který se u nás zásadně rozmáhal. (Weigl, 2009) V obdobích růstu globální i evropské ekonomiky, včetně ekonomiky ČR, jsou sice tato odvětví značně dynamická, avšak v obdobích poklesů naopak táhnou celkovou produkci průmyslu níže. (Dubská, 2009)

Na obrázku č. 6, který zachycuje **vývoj tržeb českých průmyslových podniků v korunách**, je patrný strmý pád, který se udál během krátkého období posledního čtvrtletí roku 2008. (Kislingerová, 2010) V prvních třech kvartálech roku 2008 se sice dynamika snížila, nicméně stále v rámci silného růstového procesu. Tržby byly ve všech třech čtvrtletích nejprve cca o 35 a poté o 30 miliard vyšší než ve stejném období roku 2007. Potom nastal prudký zlom a během tří měsíců se tržby meziročně snížily zhruba o 90 miliard korun.

Obrázek č. 6: Vývoj tržeb v průmyslu ČR v letech 2007 – 2008 v mil. Kč.



Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 45

Tento zlom již předpovídal vývoj zahraničního obchodu společně s informacemi z partnerských států, které recese postihla o něco dříve než ČR. (Kislingerová, 2010) Už ve třetím čtvrtletí 2008 a především pak v posledním čtvrtletí se projevila skutečnost, že právě zahraniční poptávka bude stěžejním bodem mající vliv na další vývoj v oblasti průmyslu. Protože pokles produkce byl tlačen v této fázi nejvíce jejím poklesem. Zahraniční poptávka se snižovala rychleji než poptávka domácí.

Obrázek č. 7: Zakázky ze zahraničí a celkové zakázky průmyslu 2006 – 2008 po čtvrtletích (meziroční změny v %)

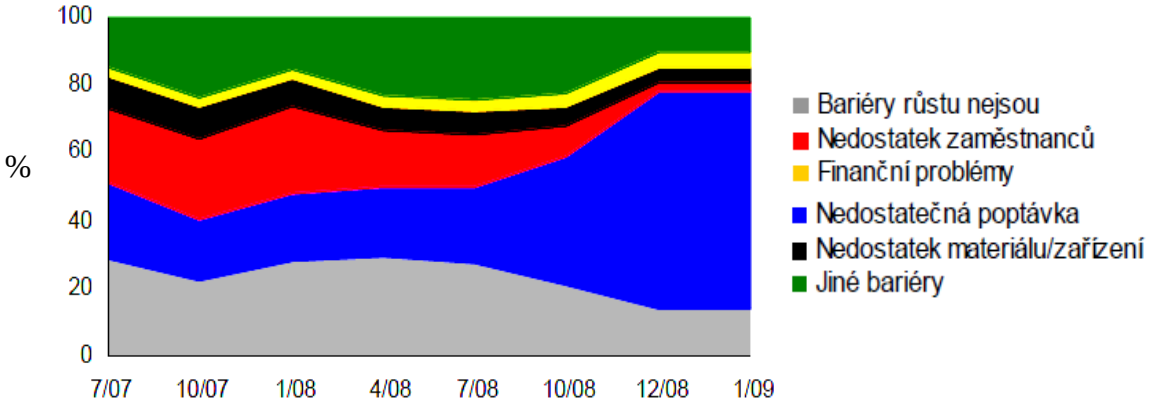
Zdroj: Dubská, 2009

Tento fakt dokazuje například i **vývoj exportních zakázek** (viz obrázek č. 7). (Dubská, 2009) Zde vidíme, že objednávky ze zahraničí předurčují v podstatě i tempo celkových objednávek pro průmysl ČR. V období růstu, respektive narůstání počtu zakázek, se zvyšují rychleji zahraniční objednávky, naopak v období útlumu pak jejich propad určuje i intenzitu propadu celkových objednávek. To lze vysvětlit nejen exportní orientací českého průmyslu, nýbrž i jeho vázaností na exportní odběratele – v případě, že exportérům váznou obchody, klesají v souvislosti s tím i obchody jejich tuzemským dodavatelům. V závěrečném čtvrtletí 2007 již klesla dynamika objednávek ze zahraničí na 7,4%. Nato v prvním čtvrtletí roku 2008 navázal jejich meziroční propad následovaný propadem celkových zakázek.

Dostupnost úvěrů má z hlediska stability v průmyslu charakter ambivalentní, protože méně peněz logicky představuje bariéru růstu, avšak na straně druhé jsou firmy značně pružné v hledání a využívání jiných alternativ financování, např. trh s odkupy pohledávek roste v obdobích snížené ochoty bank půjčovat. (Dubská, 2009) Dalšími stabilizačními prvky byla institucionální i finanční podpora exportu (u firem, které nezasáhla ztráta zakázek), zejména však uspořené zisky z předchozích let.

Jak je zjevné z následujícího grafu, největší překážkou růstu v průmyslu byla již uvedená bariéra nedostatečné poptávky (viz obrázek č. 8).(Singer, 2009)

Obrázek č. 8: Bariéry růstu v průmyslu (v %)



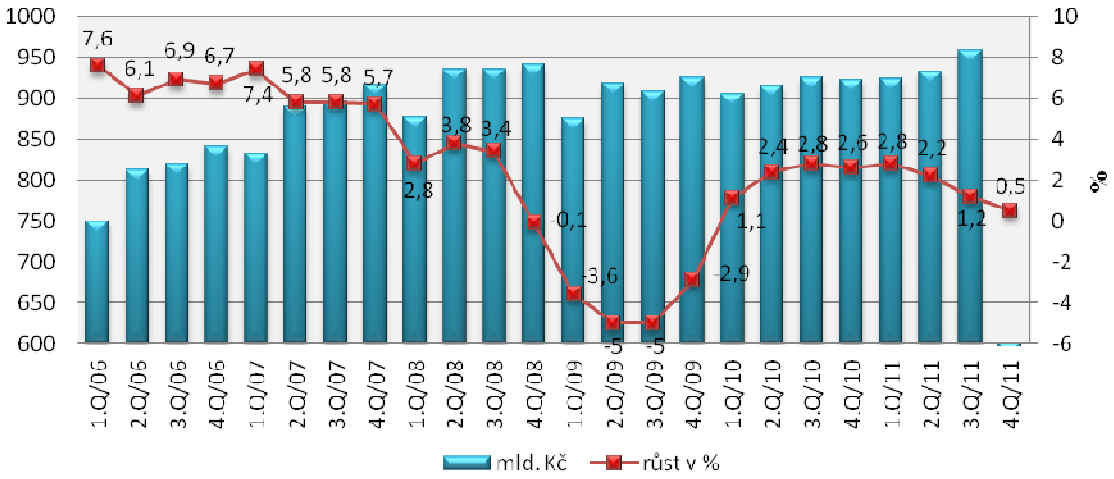
Zdroj: Singer, 2009

Shrneme-li předchozí údaje, zranitelnost české ekonomiky tedy spočívala v její integraci do mezinárodních dodavatelsko-odběratelských řetězců a výrazně tomu dopomohla její specializace na vývoz zboží dlouhodobé spotřeby a kapitálových statků. (oecd.org, 2010) Kolaps obchodu rychle zapříčinil pokles domácí poptávky, a to zvláště fixních investic. V předposledním kvartále 2009 začala klesat i soukromá spotřeba z důvodu reakce domácností na rostoucí nezaměstnanost a pokles růstu mezd.

2.2.2 Vývoj základních makroekonomických ukazatelů

Řekli jsme, že ČR byla konfrontována krizí na vrcholu svého hospodářského cyklu, který byl charakteristický několikaletým růstem **HDP**. V 1. čtvrtletí 2007 činil růst ekonomiky měřený meziročním vývojem ve stálých cenách 7,4%. (viz obrázek č. 9) Od tohoto čtvrtletí se dynamika růstu postupně snižovala, avšak pořád se růst HDP pohyboval v kladných číslech a to až do 4. kvartálu roku 2008, kdy došlo k jeho propadu do hodnot záporných (-0,1). Pád pokračoval i v 1. čtvrtletí roku 2009 (meziročně -3,6%, změna oproti předešlému čtvrtletí -3,8%). Můžeme proto konstatovat v souladu s ekonomickou teorií, že česká ekonomika se ocitla v recesi. I když v grafu je patrný meziroční pokles v 2. a 3. kvartále -5%, údaje prezentující změnu hodnot mezi dvěma čtvrtletími nám již naznačují, že během nich došlo k pozvolnému obratu k lepšímu (-0,5, resp. 0,5). Kladných meziročních hodnot HDP dosáhl opětovně v 1. čtvrtletí roku 2010.

Obrázek č. 9: Vývoj reálného HDP ČR meziročně v % a v mld. Kč (2006 – 2011)

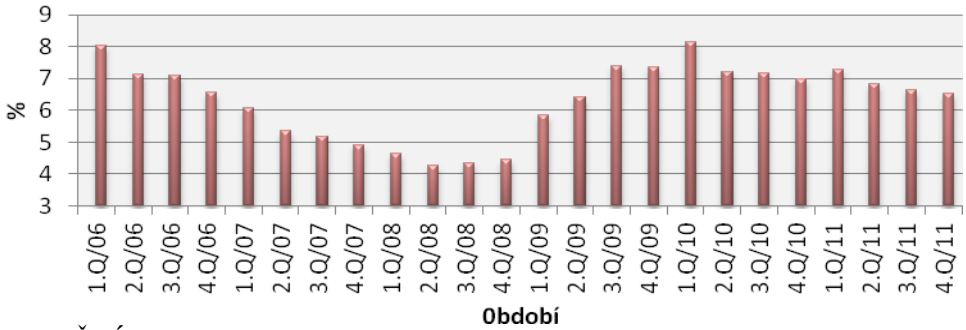


Zdroj: Kurzy.cz., 2012, vlastní úpravy

I přes skutečnost, že pokles reálného HDP České republiky byl v roce 2009 (-4,1%) srovnatelný s průměrem (-4,2%) Evropské unie (EU), lze říci, že dopad krize na českou ekonomiku byl daleko tvrdší, protože tomuto poklesu předcházely vysoké růsty jejího HDP. (Dubská, 2011) Reálný HDP ČR rostl v letech 2006 (6,8%) a 2007 (6,1%) zhruba dvakrát rychleji než průměrná hodnota EU (3,3% a 3%). Podle rozdílu měřícího dynamiku ekonomiky v závěru konjunktury (2007) a v krizovém roce (2009) v procentních bodech (p.b.) byly následky krize na ČR znatelnější. Změna v dynamice HDP tuzemské ekonomiky činila za toto období 10,2 p.b., zatímco u ekonomiky EU jen 7,2 p.b.

Krize ovlivnila především český trh práce. Z grafu (viz Obrázek č. 10) vývoje celkové **nezaměstnanosti** ČR můžeme zjistit, že rok 2008 byl charakteristický její nízkou úrovní, až v roce 2009 se projevila konfrontace se světovou krizí reálné ekonomiky prudkým vzestupem počtu nezaměstnaných.

Obrázek č. 10: Vývoj nezaměstnanosti ČR v % v letech 2006 – 2011



Zdroj: ČSÚ, 2012a, vlastní úpravy

Meziroční pokles počtu zaměstnanců se v celkové ekonomice sice projevil až počátkem roku 2009, ale meziroční poklesy ve stavebnictví, obchodu a veřejné správě můžeme již pozorovat po většinu předcházejícího roku. (Dubská, 2011) Během roku 2009 se snižoval počet zaměstnaných už ve všech odvětvích kromě stavebnictví, pohostinství, ubytování a odvětví činností ve sféře nemovitostí a služeb pro podniky.

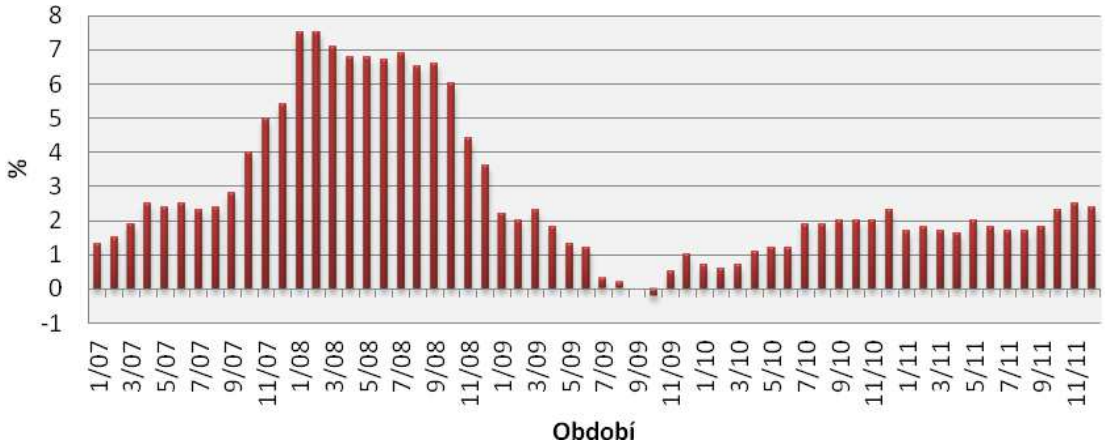
K nejhlubšímu meziročnímu poklesu v počtu zaměstnanců kompletně za celou ekonomiku došlo v předposledním kvartále 2009 (-2,9%). (Dubská, 2011) Celková zaměstnanost v tuzemsku meziročně poklesla v tomto roce o 1,2% na 5,226 mil. osob. Ve zpracovatelském průmyslu, který byl nejvíce krizí zasažen, se zaměstnanost snížila o 5,9% na 1,357 mil. osob.

Situace na trhu práce ČR se začala zlepšovat až od 2. čtvrtletí roku 2010. Avšak podíváme-li se na harmonizovanou míru nezaměstnanosti pro mezinárodní srovnání zpracovanou evropským statistickým úřadem (EUROSTAT), dosáhla tato míra v ČR za únor 2010 8,2%. Byla tak o 2 p.b. nižší než průměrná hodnota v rámci celé EU. (Urbánek, 2010) ČR tak na tom byla již v únoru 2010 o poznání lépe než většina ostatních států[12].

Vyplacené mzdy a platy v ČR se propadly v roce 2009 ve srovnání s rokem 2008 o 6%.

Obrázek č. 11 zachycuje **míru inflace** v letech 2007 až 2011.

Obrázek č. 11: Meziroční inflace v % v letech 2007 – 2011



Zdroj: Kurzy.cz, 2012, vlastní úpravy

[12] Nižší míru nezaměstnanosti mělo pouze 7 států – Nizozemsko (4,4%), Rakousko (5,4%), Lucembursko (5,6%) Slovinsko (6,6%), Kypr a Malta (shodně 7,3%) a Německo (7,9%) – (Urbánek, 2010)

Zde pozorujeme vysokou míru v roce 2008 oproti roku 2007. Inflace byla v tomto roce (+6,3%) dokonce na jedné z největších úrovní mezi státy EU (+3,7%). Byla ovlivněna především nárůstem regulovaného nájmu, cen služeb spojených s bydlením a cen energií. Vysoký vliv na ni měla také reformní opatření vlády, především zvýšení snížené sazby DPH na 9% u základních životních potřeb, prosazení ekologických daní, nárůst spotřebních daní u cigaret a tabáku a v neposlední řadě rovněž zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví. Na začátku roku k nárůstu míry inflace přispěl také nárůst cen potravin. (Pavelka, Fassmann, 2008)

V roce 2009 se do vývoje cen promítl hospodářský útlum a propad poptávky domácností – spotřebitelská inflace stoupla jen o 1% (ceny potravin se dokonce snížily o 4%), to však byl globální jev (+1% v EU a +0,5% v zemích Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD)). (Dubská, 2011)

Mezi základní makroekonomické ukazatele dále řadíme **obchodní bilanci**, která prezentuje rozdíl mezi vývozem a dovozem. V roce 2007 saldo obchodní bilance dosáhlo enormních hodnot, a to 87,9 mld. Kč. (ČSÚ, 2012b) Průměrné meziroční tempo růstu vývozu činilo 15,6% a u dovozu to bylo o 2 procentní body méně. V následujícím roce však nastal zvrat. Již víme, že intenzita zpomalení exportů eurozóny zásadně ovlivnila české vývozy. To logicky mělo dopad i na ukazatel salda obchodní bilance. Od počátku roku 2008 můžeme sledovat zvolnění tempa zahraničního obchodu. Ve 3. kvartále došlo k propadu zmíněného vývozu, ovšem zároveň nastal i pokles dovozu. V posledním čtvrtletí se jejich propad promítl do záporných čísel obchodní bilance. (Rojíček, 2009) Protože pokles vývozu byl citelnější než pokles dovozu, došlo ke snížení obchodního přebytku proti minulému roku o 20,6 mld. Kč. Celkový přebytek zahraničního obchodu roku 2008 tak činil 67,3 mld. Kč. Byl tak výsledkem kladných hodnot obchodní bilance (s postupnou klesající dynamikou) v 1. až 3. čtvrtletí a záporného salda zahraničního obchodu ve čtvrtletí čtvrtém, kdy dovoz byl kryt vývozem z 97,4%. (ČSÚ, 2012b)

Celosvětová hospodářská krize se sice primárně projevila v poklesu českých vývozů, přesto v roce 2009 došlo k přizpůsobení tempa dovozu díky zhoršené domácí poptávce po zahraničním zboží a to do takové míry, že se obchodní bilance vyvíjela daleko příznivěji než v roce předchozím. Tomu také dopomohl zásadním způsobem pokles cen surovin, zvláště ropy a zemního plynu. (Rojíček, 2009) Celkové saldo obchodní bilance sice bylo

149,6 mld. Kč, zahraniční obchod ale zaznamenal výrazný propad. Jeho obrat byl meziročně nižší o 15%. Jeho hodnota byla dokonce menší, než tomu bylo v roce 2006. (ČSÚ, 2012b)

Přestože jsou země EU hlavními obchodními partnery ČR, české podniky se zabývají obchodem i s tzv. třetími zeměmi. Třetí země byly krizí zasaženy v porovnání méně než ekonomiky vyspělé, proto české firmy začaly hledat obchodní příležitosti na nových trzích mimo EU. Napomohlo jim to jednak zvýšit jejich teritoriální diverzifikaci a jednak zredukovat závislost na vývoji evropské ekonomiky. Zahraniční ochod ČR se třetími zeměmi se tak výrazně zvýšil. K nárůstu došlo zvláště v roce 2010, kdy byly obchodní toky znovu nastartovány. (Gajdušková, Krčál, 2011) Saldo obchodní bilance činilo 121,2 mld. Kč a obrat zahraničního obchodu meziročně vzrostl přibližně o 20%. Vývoz se zvětšil o 18,4% a dovoz o 21,2%. (ČSÚ, 2012b) Jejich dynamika byla nejvyšší ve 4. čtvrtletí. V 1. čtvrtletí narůstal vývoz rychleji v porovnání s dovozem. Další čtvrtletí bylo naopak příznačné rychlejším tempem dovozu než vývozu. (ČSÚ, 2012b)

3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU

3.1 Profil a historie společnosti

Název firmy: Procháska Jiří – truhlárna U PILOUSE

Sídlo společnosti: K Úvozu 9, Plzeň 312 15

Právní forma: Fyzická osoba

Datum vzniku: 1991

Identifikační číslo: 14692988

Předmět podnikání: truhlářské práce

Truhlárnu U Pilouse vlastní Jiří Procháska jako fyzická osoba a to po celou dobu jejího fungování. Specializuje se na výrobu typového a zejména atypického desénového interiérového nábytku, a to nejen pro bydlení, ale rovněž pro účely komerční. K výrobě truhlárna používá jak tradiční truhlářské technologie, tak i progresivní technologie výroby, moderní číslicově řízené stroje, které zásadně zvyšují kvalitu vyrobených produktů. Konkrétní nabídka firmy je obsažena v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Nabídka truhlárny U PILOUSE

Soukromý (bytový) interiér	Komerční interiér
Kuchyňský nábytek	Office – kancelářský nábytek
Koupelnový nábytek	Retail – prodejní pulty, výkladové vitríny, kancelářský nábytek
Vybavení jídelen	Autosalony – celkový interiér
Vybavení ložnic	Bankovnictví – obslužná místa a jejich zázemí
Vybavení obývacích pokojů	Gastronomie – celkové interiéry pro restaurace i kuchyně
Vybavení dětských pokojů a pracoven	Zdravotnictví – nemocniční nábytek, vybavení ordinací
Vybavení šaten, včetně vestavěných skříní	Školství – vybavení tříd, speciální učebny, společné prostory

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Výrobní zázemí firmy je umístěno v nově vystaveném objektu na zelené louce v Dýšiné u Plzně. Nedílnou součásti firmy je projekční oddělení, které zpracovává požadavky svých klientů a snaží se posouvat hranice možností návrhů interiérů pomocí 3D vizualizací s představou klienta o provedení a umístění před zahájením výroby. (interní materiály firmy)

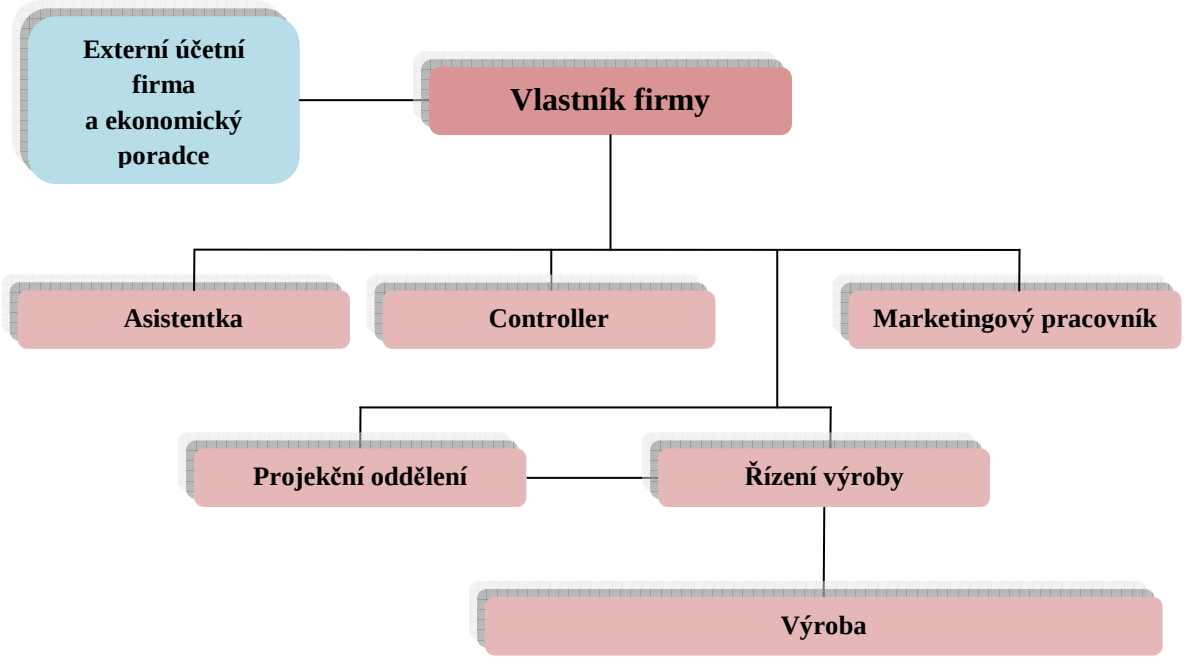
3.2 Analýza interního prostředí firmy

Hlavním cílem interní analýzy je zjistit silné (strenghts) a slabé stránky (weaknesses). Jedná se o analýzu prostředí, které může firma sama ovlivňovat. (Dedouchová, 2001) V rámci této analýzy se zaměříme na organizační strukturu firmy, na marketing a lidské zdroje. Jedna ze součástí interní analýzy je i finanční analýza, té je však věnována samostatná kapitola.

3.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je jednoduchá, jsou zde jasně dané pravomoci i odpovědnost (viz obrázek č. 12). Jedná se v podstatě o liniovou organizační strukturu, jejíž hlavní vlastností jsou přímé přikazovací pravomoci. Řídící stupeň reprezentuje vlastník podniku. Ten jako fyzická osoba nejen nese odpovědnost, ale i riziko spojené s podnikáním, protože jako fyzická osoba ručí celým svým majetkem. Vlastník kromě řízení vykonává i dohled nad všemi pracovníky. V roce 2012 byl celkový počet pracovníků truhlárny 23. Vlastník také zastupuje firmu navenek.

Obrázek č. 12: Organizační struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

V kompetenci vlastníka je i plánování. Veškeré plány jsou však vytvářeny pouze na úrovni taktického a operativního plánování. Strategický plán, ze kterého by měly tyto plány vycházet, vlastník nevypracovává.

Vrátíme-li se k organizační struktuře na obrázku č. 12, zjišťujeme, že vlastníkovi je podřízena asistentka, jež má na starosti veškerou firemní administrativu (např. smlouvy, faktury). Její náplní práce je rovněž příprava podkladů pro externí účetní firmu. Dalším jeho podřízeným je marketingový pracovník.

Posledním podřízeným článkem je oddělení řízení výroby. Součástí výroby je i projekční oddělení, které zpracovává požadavky zákazníka, které vyprojektuje, zakomponuje a zobrazí pomocí 3D vizualizací. Součástí výroby je i montáž.

Firma má i svého pracovníka controllingu, který má však pouze servisní funkci, která spočívá v pomoci vlastníkovi firmy při kontrole. Současně představuje poradní orgán.

Ze schématu organizační struktury je dále patrné, že firma využívá vzhledem ke své velikosti externí účetní firmu. Díky této firmě truhlárna ušetří náklady a čas, a v rámci jejích služeb je i ekonomický servis.

3.2.2 Marketing

I přes poměrně malou velikost firmy byla zřízena pozice marketingového pracovníka, který má na starosti tvorbu prezentací, nabídek a dalších obchodních materiálů, administrativní a produkční zajištění případných marketingových akcí a aktualizace webu. Nicméně veškerá jeho rozhodnutí musí být schválena vlastníkem firmy. Na marketing organizace se podíváme z pohledu marketingového mixu, tzv. 4P, tedy z pohledu produktu, ceny, distribuce a propagace.

Produkt

Firma si je plně vědoma, že je nutné o produktech přemýšlet na třech úrovních, z nichž každá zvyšuje hodnotu pro zákazníka. Nejnižší úrovní je **základní produkt**, tzv. **jádro produktu**. (Kotler a kol., 2007) U firmy je tato úroveň tvořena *nábytkem pro soukromé a komerční prostory* (viz kapitola „3.1 Profil a historie společnosti“).

Jsou-li základnímu produktu přidány další vlastnosti jako je úroveň kvality, jeho funkce, design, název značky či balení, mluvíme o **vlastním produktu**. (Kotler a kol., 2007) Prioritou truhlárny je garance kvality. Výrobní snahou firmy je solidní truhlářsko-řemeslné zpracování výrobků. Vlastník firmy klade velký důraz na výběr jakostních materiálů. Nábytek je vyráběn z dýhy, masivu a lamina, včetně moderního lakovaného provedení. Truhlárna používá výlučně vyzkoušená značková kování. Její snahou je vyrábět nábytek

v moderním neotřelém designu, včetně netypických variant, které jsou navrženy na základě požadavků, představ zákazníka a prostorových dispozic interiéru. Jednoduše řečeno, produktem firmy není jen nábytek, ale také jeho *kvalita, odborná úroveň při jeho výrobě* a *profesionální a seriózní přístup ke klientovi*. Název firmy je truhlárna U PILOUSE s mottem: „…továrna na vaše sny!“

Poslední úrovní je tzv. **rozšířený produkt**, ve kterém jsou mimo vlastního produktu zahrnuty i doplňkové služby. (Kotler a kol., 2007) Firma klade důraz na *individuální přístup* ke každému zákazníkovi. Nedílnou součástí této úrovně produktu jsou návrhy interiérů pomocí 3D vizualizací, které jsou v případě realizace zakázky zdarma, dále zajištění spotřebičů (truhlárna spolupracuje s dodavateli elektrospotřebičů světových značek), osvětlení, sanitární techniky apod. Všechny zakázky jsou prováděny včetně dopravy a montáže na klíč.

Další přednosti produktů firmy jsou zmíněny v analýze konkurence, respektive v analýze rivality mezi podniky mikroprostředí.

Cena

Truhlárna využívá způsob kalkulačních cen, kdy je k přímým a režijním nákladům přičtena zisková marže, která se odvíjí od konkrétních zakázek.

Cenovou úroveň nábytku truhlárny lze považovat za relativně vysokou například při srovnání s nábytkem velkoplošných prodejen specializovaných na nábytek. Je to způsobeno vysokými náklady na kvalitní a inovativní materiály, náklady na značkové kování renomovaných firem, konstrukční náročností atypického nábytku, moderním a netradičním designem, osobním přístupem k zákazníkům atd. Nicméně tyto ceny jsou zákazníky firmy vnímány jako protihodnota za kvalitu, exkluzivitu a dokonalé začlenění nábytku do jejich interiéru.

Distribuce

Již bylo zmíněno, že nedílnou součástí zakázky je i doprava nábytku na určené místo a jeho montáž do jeho finální podoby, včetně zabudování a odborného zapojení spotřebičů, osvětlení atd. Součástí distribuce je i likvidace obalových materiálů a úklid po montáži.

Převoz produktu od výrobce k zákazníkovi zajišťuje firma vlastní dopravou. Pro objemnější zakázky a zakázky do vzdálenějších míst truhlárna využívá služeb logistické firmy.

Propagace

Z oblasti propagace firmy se zmíníme o dvou nejdůležitějších nástrojích, které firma využívá. Nejdůležitější je pro firmu osobní prodej. Komunikace firmy se zákazníkem probíhá převážně prostřednictvím osobního kontaktu. To představuje pro firmu značnou výhodu, protože ji to umožňuje pozorovat reakce jejích potenciálních zákazníků a v případě potřeby změnit přístup prodeje, protože předností osobního prodeje je obousměrný tok informací a okamžitá zpětná vazba. Firmě osobní prodej také umožňuje navázat s některými zákazníky dlouhodobý vztah, který může přinést v budoucnu další prodeje. Osobní prodej je především v rukou majitele truhlárny a projekčního oddělení.

Dalším nástrojem komunikace firmy jsou webové stránky, které byly vytvořeny profesionální firmou. Na těchto stránkách získá potenciální zákazník informace o firmě, výrobě, projekčním oddělení a firemních referencích. Součástí stránek firmy je fotogalerie realizovaných interiérů. Webové stránky by měly mít takovou strukturu informací a navigaci, aby se jejich uživatel lehce orientoval v nabízených informacích. Tento předpoklad webové stránky truhlárny splňují. Lze se na nich snadno orientovat. Stránky mají také moderní a kreativní design. Jsou i dobře dostupné díky optimalizaci pro vyhledavače (SEO). Například při zadání výrazu „truhlárna“ ve fulltextových vyhledávačích se objevují její stránky na prvních pozicích. Truhlárna je rovněž zaregistrována v řadě internetových katalogů.

3.2.3 Lidské zdroje

Podíváme-li se na vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaném období, který ilustruje tabulka č. 2, je zřejmé, že jejich počet je relativně stálý a ani během krize nedošlo k propouštění. Vlastník truhlárny se snažil udržet svůj tým zaškolených pracovníků i během období krize, protože si je vědom, že je finančně výhodnější si udržet stávající kvalifikovaný tým loajálních pracovníků, než hledat po jejím odeznění nové pracovníky, které je potřeba zaškolit a u kterých bude trvat určitou dobu, než se zapracují a začnou firmě vykazovat přínos.

Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců truhlárny v letech 2006 – 2011

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	22	22	21	21	20	23

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací firmy

Nyní se zaměříme na výkonnost firmy, a to ve vztahu k nákladům na tyto zaměstnance. K tomu využijeme poměrové ukazatele. E. Kislingerová a J. Hnilica (2005) uvádějí jako jeden z těchto ukazatelů **Osobní náklady k přidané hodnotě**. Tento ukazatel v podstatě sleduje, jaký díl z toho, co bylo vytvořeno provozní činností, představují náklady na zaměstnance. Do osobních nákladů výkazu zisku a ztráty (VZZ) analyzovaného subjektu však spadají i sociální a zdravotní náklady vlastníka. Protože potřebujeme pouze náklady na zaměstnance, byl tento ukazatel pro naše účely modifikován. Do čitatele vstupují pouze mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Čím menší je tento ukazatel, tím lepší je výkonnost na jednu korunu, která je vyplacena zaměstnancům.

Tabulka č. 3: Ukazatele produktivity práce truhlárny v letech 2006 – 2011

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Osobní náklady k přidané hodnotě ((Mzdové N+N na SZ a ZP)/Přidaná H)	72%	47%	68%	95%	61%	56%
Produktivita práce z přidané hodnoty v Kč (Přidaná H/Počet pracovníků)	387 727	563 318	443 762	306 667	533 700	538 217
Průměrná mzda – roční v Kč (Mzdové náklady/Počet pracovníků)	205 409	197 545	224 810	221 048	243 600	226 174
Průměrná mzda – měsíční v Kč ((Mzdové N/12)/Počet pracovníků)	17 117	16 462	18 734	18 421	20 300	18 848

Poznámky: N – náklady; H – hodnota; SZ – sociální zabezpečení; ZP – zdravotní pojištění

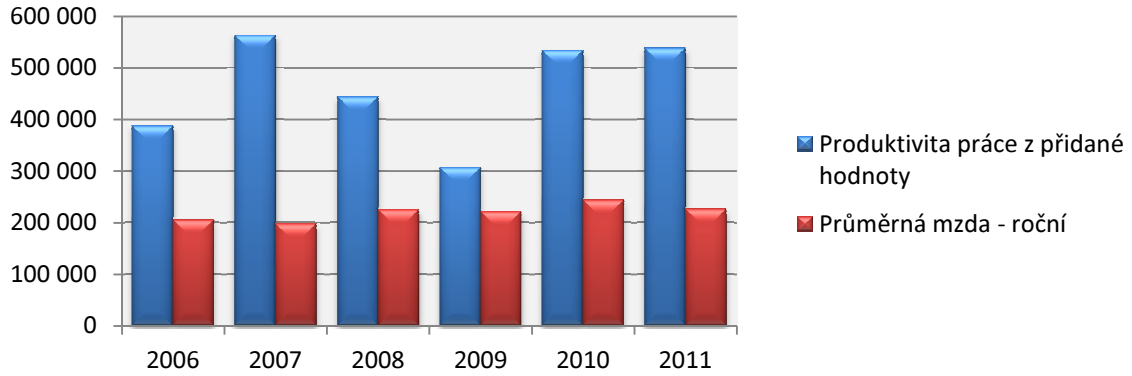
Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

Podíváme-li se na vývoj tohoto ukazatele, zjišťujeme, že v roce 2007 se tento ukazatel meziročně snížil o 25%. Můžeme proto usuzovat, že se výkonnost v tomto roce zvýšila. V dalších dvou letech však tento ukazatel začal růst. V roce 2009 náklady na zaměstnance dokonce tvořily 95% z přidané hodnoty. Proto lze říci, že v těchto letech produkovali zaměstnanci menší zisky za větší peníze. To bylo způsobeno zejména poklesem tržeb podniku, na který se však zaměříme více až v analýze výkazů zisku a ztráty. Nicméně výkonnost klesla pouze v těchto dvou letech, poté se začala zase zvyšovat. V roce 2011

tvořily náklady na zaměstnance 56%, což bylo o 5% méně než v předešlém roce. Určitý podíl na tomto nárůstu mohlo mít i přijetí tří nových zaměstnanců.

Další ukazatel, který můžeme sledovat, je **Produktivita práce z přidané hodnoty**, která je dána poměrem přidané hodnoty a počtem pracovníků. (Kislingerová, Hnilica, 2005) Pokud tento ukazatel srovnáme s roční průměrnou mzdou na jednoho pracovníka (viz obrázek č. 13), zjistíme, jaký efekt z jednoho pracovníka firmě plyne. Čím větší je rozdíl těchto dvou ukazatelů, tím větší je tento efekt.

Obrázek č. 13: Produktivita práce z přidané hodnoty a roční průměrná mzda firmy v letech 2006 – 2011 (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

Z grafu výše je patrné nejen to, že produktivita práce z přidané hodnoty má stejné vývojové tendence jako ukazatel osobních nákladů k přidané hodnotě, ale i to, že průměrná roční mzda podniku nezaznamenala ve sledovaném období žádné významné změny. V grafu vidíme, že firma největšího efektu dosáhla v roce 2007. Nicméně ani v posledních dvou letech si firma z hlediska výkonnosti nevede špatně.

Tabulka č. 3 také zachycuje vývoj průměrné měsíční mzdy. Zjišťujeme, že v letech 2008 – 2011 vykazuje stabilní úrovně. Průměrná mzda truhlárny je nižší než průměrná mzda České republiky[13], nicméně zpracování dřeva a odvětví výroby nábytku se řadí mezi odvětví s nejnižší průměrnou mzdou. V roce 2011 činila průměrná mzda těchto odvětví zhruba 18.893,- Kč. (drevmag.com, 2011) Při srovnání s průměrnou mzdou truhlárny v tomto roce, která byla 18.848,- Kč, zjišťujeme, že se výrazným způsobem obě hodnoty neliší. Můžeme usuzovat, že z tohoto pohledu nemusel být na firmu činěn výrazný tlak na zásadní zvyšování mezd, což je pozitivní z hlediska mzdových nákladů.

[13] Blíže bude věnována pozornost průměrné mzdě České repliky a Plzeňského kraje v kapitole „4.1.3 Sociální a demografické vlivy“.

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Žádný podnik se nenachází a v podstatě ani nemůže fungovat v izolaci, proto jsou všechny jeho podnikatelské aktivity ovlivněny okolím, ve kterém se pohybuje. Z tohoto důvodu je potřeba rozebrat v rámci analýzy hospodářského vývoje firmy i její podnikatelské prostředí. Prostředí podniku budeme analyzovat zejména ze dvou hledisek. První je pohled na vývojové tendence vnějších faktorů, které ovlivnily minulou a současnou situaci podniku a jeho chování, fungování. Záměrem je především zjistit, jaký měla na analyzovaný subjekt vliv hospodářská krize. Poté se zaměříme na současné faktory, které představují pro firmu hrozby a příležitosti, a které mohou sehrát zásadní roli v budoucnu a případně mít vliv na navržená opatření.

Analýzu prostředí podniku, jinak řečeno externí analýzu, lze rozdělit na dvě dílčí části, a to na analýzu vlivů makroprostředí a na analýzu mikroprostředí.

4.1 Analýza vlivu makroprostředí

Analýza makroprostředí představuje tu část analýzy, ve které zkoumáme faktory a vývojové tendence vzdáleného okolí, jenž se nachází mimo aktivní oblast vlivu podniku. To v podstatě znamená, že se v následující části budeme zabývat vlivy, které vznikají mimo podnikatelský subjekt a většinou bez ohledu na jeho konkrétní chování. Za stěžejní součásti makroprostředí je možno stanovit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické. Analýza, jež člení vlivy makroprostředí podle těchto čtyř faktorů, je proto označována jako PEST analýza. (Sedláčková, Buchta, 2006)

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Zaměříme-li se na politické a legislativní faktory, zjišťujeme, že fungování podniků ČR často komplikují náhlé, nekoncepční změny právního prostředí, které v konečném důsledku vedou k nepřehlednosti a nesrozumitelnosti zákonů, což omezuje například oblast dlouhodobého strategického plánování. (ipodnikatel.cz, 2011) Časté změny jsou spojeny i se skutečností, že ČR jako člen EU má povinnost přijmout či převzít řadu legislativních a právních směrnic EU. Z toho vyplývá, že se truhlárna musí řídit nejen soudobými zákony, ale také musí být schopna reagovat na jejich případné a neustálé změny, proto je nutné doporučit pravidelné monitorování legislativního prostředí.

Představitelé státu (vláda a parlament) jsou často kritizováni podnikateli za jejich příliš velké zásahy do ekonomiky, což se projevilo například v kauze s fotovoltaickými elektrárnami, kdy hrozilo díky zásahům razantní zvýšení cen elektrické energie. Vláda rovněž čelí kritice za neschopnost prosazovat a chránit zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU. (ipodnikatel.cz, 2011)

Legislativní prostředí ČR je také charakteristické poměrně malou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií.

V kapitole „2.1.4 Dopady krize na státní rozpočet“ byla stručně zmíněna fiskální stimulační opatření pro zmírnění následků krize. Nyní se detailněji podíváme na dvě z nich, která měla přímý dopad na analyzovaný podnik:

- Politická pravice na podzim roku 2008 zavedla slevu pojistného na nemocenské pojištění a státní politiku zaměstnanosti. (Čevorová a kol., 2009) Pro naši analýzu je stěžejní, že podle firemní mzdové evidence vedlo opatření v období od 1. 1. 2009 – 31. 12. 2009 ke snížení nákladů na zaměstnance v úhrnu 62.175,- Kč.
- Dalším realizovaným opatřením bylo zrušení povinnosti OSVČ platit zálohu daně z příjmů splatnou v průběhu kalendářního roku 2009. (Čevorová, 2009)

Avšak v kapitole 2.1.4 bylo rovněž zmíněno, že vláda poměrně brzy od těchto stimulačních opatření ustoupila, naopak přijala řadu opatření pro překonání rozpočtových obtíží. Jedno z nich bylo zvýšení maximálního ročního vyměřovacího základu pro OSVČ v letech 2010 – 2011, respektive zvýšení z 48násobku průměrné mzdy na 72násobek. Řečeno čísly, pro rok 2009 byl vyměřovací základ 1.130.640,- Kč. V roce 2010 došlo k zmíněnému nárůstu na částku 1.707.048,- Kč. V roce 2011 činil 1.781.280,- Kč. (Gola, 2011) V praxi to znamená, že například v roce 2011 podnikatelé, kteří odváděli sociální pojištění z maximálního vyměřovacího základu, měli náklady na pojištění o 253.536,- vyšší než v případě, kdyby zůstal vyměřovací základ na úrovni 48násobku. V roce 2012 činí maximální vyměřovací základ zdravotního pojištění nadále 72násobek průměrné mzdy, tedy 1.809.864,-. Základ sociálního pojištění se snížil zpět na 48násobek, tedy na 1.206.576,- Kč.

Při sledování vývoje základních makroekonomických ukazatelů v kapitole 2.2.2 bylo zjištěno, že došlo k výraznému nárůstu cenové hladiny v roce 2008. Jeden z důvodů nárůstu byla uvedená změna sazby DPH z 5% na 9%. Hrozba zdražení vyvolaného

zvýšením této sazby urychlila dokončení stavebních projektů (včetně staveb svépomocí) v roce 2007. Rovněž došlo v roce 2007 ke zvýšení prodejnosti bytů. To se dozajista příznivě odrazilo v nárůstu výkonu stavebnictví a mělo to i pozitivní dopad na poptávku po bytových a komerčních interiérech. Nicméně o to vyšší byl pak propad v následujících letech. Dá se říci, že daňové předpisy do jisté míry prohloubily vliv, respektive zobrazení krize ve stavebnictví a odvětví nábytku.

Při dalším pohledu na daňový systém ČR lze říci, že je komplikovaný a netransparentní, navíc podléhá rovněž častým změnám, což vede ke zhoršení jeho přehlednosti a možným problémům z toho plynoucích. (ipodnikatel.cz, 2011) Truhlárna s přihlédnutím i ke své velikosti využívá služeb externí účetní firmy, která se v této oblasti lépe orientuje a má větší znalosti a zkušenosti.

V další části se zaměříme na legislativní změny v roce 2012. Konkrétně se zmíníme o změnách, které se týkají zákona o DPH a znamenají pro firmu největší komplikace. Od 1. 1. 2012 došlo ke zvýšení spodní sazby DPH z původních 10% na 14%. Změna sazby nejen zvýší některé náklady firmy, ale především přinese potíže v podobě možného zdražení bytové výstavby. Zdražení může negativně ovlivnit poptávku po stavebních pracích a v návaznosti na to i poptávku po bytových interiérech.

Další změnou je rozšíření přenesené daňové povinnosti, tzv. reverse charge, na firmy zabývající se montážními a stavebními pracemi. Přenesená daňová povinnost se týká stavebních a montážních prací uvedených v Klasifikaci produkce (CZ-CPA) pod číselným kódem 41 – 43. (ipodnikatel.cz, 2011) Protože do kódu 43 jsou zahrnuty rovněž truhlářské práce, týká se změna v částečné míře i analyzovaného podniku. Konkrétně se týká pouze zakázek, v rámci kterých truhlárna dodává vestavěný nábytek (např. skříň, kuchyňskou linku) včetně jeho montáže (zapracování do stavby). Ostatních zakázek se změna netýká a firma se řídí stejnými předpisy jako v roce 2011. Pokud firma dodává produkt, který spadá do režimu reverse charge, má povinnost přiznat a zaplatit daň příjemce, nikoli truhlárna jako poskytovatel.

Firma sice zkušenosti s reverse charge má, a to jako odběratel materiálu od firem z Německa, avšak v těchto vztazích vystupuje jako příjemce nikoli jako poskytovatel, kterým bude v případě této změny. Tato změna je spojena s řadou nových povinností a komplikací pro firmu, z nichž jedna je, že musí při vystavení faktury zkoumat, komu

produkt poskytla. Pokud by produkt poskytla neplátci DPH, postupuje stejně jako před změnou. Pokud by byl zákazníkem plátce DPH, použije tuzemský reverse charge. Vystaví do patnácti dnů od data uskutečnitelného zdanitelného plnění běžný daňový doklad se všemi náležitostmi podle § 28 kromě výše daně. To znamená, že na faktuře bude uveden základ daně, správná daňová sazba, ale místo uvedení vyčíslené daně bude uvedeno sdělení o tom, že výši daně je povinen přiznat příjemce služby, tedy zákazník truhlárny, který si na doklad doplní výši daně a tuto částku zaplatí finančnímu úřadu. Protože však zákazník produkt použije pro uskutečňování svých ekonomických činností, má současně i nárok na uplatnění odpočtu daně. (ipodnikatel.cz, 2011)

Komplikace ovšem netkví pouze v identifikaci, zda se jedná o plátce či nikoli, větší problém je správné zatřídění zakázky do příslušného číselného kódu Klasifikace produkce. V praxi firma nemusí realizovat pouze jednu konkrétní činnost, která je vymezena v Klasifikaci produkce, ale vykonává více činností či jsou tyto činnosti natolik specializované, že je problém s posouzením, zda služba spadá do tohoto režimu či nikoli. Pokud truhlárna v případě nejistoty, kam zakázka spadá, uvede DPH na fakturu, aby se při kontrole Finančního úřadu vyhnula případnému doměření chybějící daně a penále, dostává tak do problému svého odběratele, který si tak uplatní neoprávněný nárok na odpočet. (ipodnikatel.cz, 2011)

4.1.2 Ekonomické prostředí

Hlavní faktory ekonomického prostředí byly již popsány v kapitole 2, ve které jsme se mimo jiné zmínili i o hlavních dopadech krize na vývoj české ekonomiky. Proto následující část bude v podstatě věnována mikroprostředí firmy, představované jejím odvětvím. Rozšíříme dopady krize o odvětví výroby nábytku (podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE 31[14]), v rámci kterého truhlárna vykonává svou hlavní podnikatelskou činnost.

Nejprve bude věnována pozornost vývoji tržeb, konkrétně vývoji tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. V kapitole 2.2.1 o vlivu krize na český průmysl bylo zmíněno, že tržby českých průmyslových podniků zaznamenaly strmý pád během posledního čtvrtletí roku 2008 a tento propad pokračoval v roce 2009. V tabulce č. 4 vidíme, že na tomto vývoji

[14] Od této chvíle pomineme zakázky, které spadají pod kód 43, o kterých jsme se zmínili v předchozí podkapitole o politických a legislativních faktorech, protože většina zakázek je realizovaná v rámci zpracovatelského průmyslu nikoli stavebnictví.

mělo svůj podíl i odvětví výroby nábytku, v kterém tržby v roce 2009 dosáhly hodnoty 29,69 mld. Kč, což bylo takřka o 8,92 mld. Kč méně při srovnání s předcházejícím rokem. (businessinfo.cz, 2010)

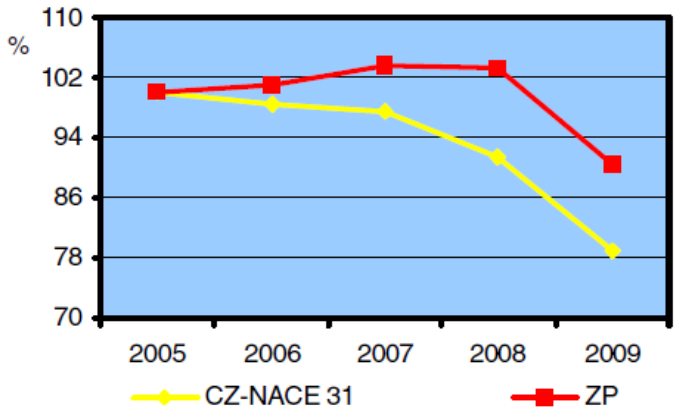
Tabulka č. 4: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v odvětví nábytku v letech 2005 – 2009 (v tis. Kč)

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
CZ-NACE 31	37 128 809	37 668 593	40 405 055	38 609 344	29 690 268
Meziroční index	x	101,5	107,3	95,6	76,9

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy CZ-NACE 31 – Výroba nábytku (businessinfo.cz, 2010)

Naopak vývoj počtu zaměstnanců v nábytkářském průmyslu má zcela odlišný průběh v porovnání s celkovým vývojem české ekonomiky a i v porovnání se zpracovatelským průmyslem, do kterého spadá (viz obrázek č. 14). (businessinfo.cz, 2010) Zatímco rok 2008 byl typický nízkou úrovní nezaměstnanosti ČR, která stoupla až po konfrontaci s hospodářskou krizí, v odvětví docházelo ve sledované době k trvalému poklesu počtu zaměstnanců následkem zvyšujících se konkurenčních tlaků a nárůstem produktivity. Avšak i zde se projevil dopad krize, kdy se v roce 2009 snížil počet zaměstnanců dokonce až o 13,9%.

Obrázek č. 14: Vývoj počtu zaměstnanců v odvětví nábytku v letech 2005 – 2009 v %



Zdroj: businessinfo.cz, 2010

Nicméně i přes pokles počtu zaměstnanců se produktivita sledovaného sektoru nadále zvyšuje (Teraz, 2011), což je zapříčiněno nárůstem podílu kvalitních výrobků s vyšší přidanou hodnotou při současném poklesu počtu pracovníků. Do budoucna se stále počítá s propouštěním přebytečných zaměstnanců. (businessinfo.cz, 2010)

I přes tento nepřetržitý proces růstu produktivity se jeví modernizace spojená s inovací výroby v nábytkářském sektoru v období krize jako nedostatečná především příčinou omezených finančních zdrojů. (businessinfo.cz, 2010)

Vývoj počtu zaměstnanců truhlárny se lišil od vývoje nábytkářského průmyslu. Již víme, že truhlárna si po sledovanou dobu udržovala téměř stabilní počet zaměstnanců. Přesto z vývoje zaměstnanosti v odvětví výroby nábytku lze konstatovat, že v případě, že by chtěla firma rozšířit svou výrobu, neměla by mít problémy sehnat dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků.

Následující část bude věnována predikci vývoje roku 2012. Předpokládá se, že ekonomika ČR bude stagnovat a utlumený vývoj domácí poptávky bude zřetelný ve všech složkách výdajů (soukromých, investičních i vládních) z důvodu zpomalení zahraniční poptávky a pokračující snaze stabilizace veřejných rozpočtů. Návrat k růstu HDP (o 1,9%) by měl nastat opět v roce 2013. Útlum domácí poptávky v roce 2012 se může projevit u analyzované firmy v poklesu tržeb a v konečném důsledku i ve zhoršení likvidní situace firmy. (ČNB, 2012)

Stagnace ekonomiky povede na trhu práce k růstu míry nezaměstnanosti. Sníží se tak příjmy některých domácností, což se může projevit v dalším poklesu poptávky firmy. Mírný obrat k lepšímu v zaměstnanosti nastane až v druhé polovině roku 2013. (ČNB, 2012)

Celková inflace by měla dočasně vzrůst nad 3% vlivem již zmíněného zvýšení spodní sazby DPH. To se může projevit ve zdražení některých vstupů, respektive v nárůstu výkonové spotřeby. (ČNB, 2012)

4.1.3 Sociální a demografické vlivy

O demografických trendech se dá říct, že v krátkodobém a střednědobém rozsahu jsou velmi spolehlivé. To v podstatě znamená, že žádná firma by neměla být zaskočena demografickým vývojem. Demografický vývoj je pro firmu důležitý, protože se týká lidí, kteří tvoří trhy. (Kotler, Keller, 2007) My se zaměříme na hlavní demografické tendence Plzeňského kraje, protože právě ten představuje stěžejní trh nabídky firmy, která je určena pro soukromé (bytové) interiéry.

V tabulce č. 5, která zachycuje počet obyvatel Plzeňského kraje, zjišťujeme, že má stoupající vývoj. K 31. 12. 2010 činil jejich počet 572 045, z toho bylo 50,6% žen.

Tabulka č. 5: Vývoj počtu obyvatel Plzeňského kraje v letech 2006 – 2010

K 31. 12.	2006	2007	2008	2009	2010
Počet obyvatel	554 537	561 074	569 627	571 863	572 045

Zdroj: Dostálová, 2011

Pro naše účely může být však významnější věková struktura obyvatelstva Plzeňského kraje (viz tabulka č. 6). Obyvatelstvo kraje stárne, což není příznivý jev. V roce 2010 činil průměrný věk kraje 41,3 let. Plzeňský kraj tak můžeme zařadit v rámci ČR k nejstarším hned po Praze a kraji Královéhradeckým. (Dostálová, 2011)

Tabulka č. 6: Věkové složení obyvatelstva Plzeňského kraje v letech 2006 – 2010

Věková kategorie	2006	2007	2008	2009	2010
20 – 24	36 609	37 121	38 108	37 838	36 855
25 – 29	43 657	42 782	42 616	41 463	40 579
30 – 34	**48 511**	**50 124**	**50 875**	**49 685**	**47 682**
35 – 39	37 272	39 354	42 744	45 737	48 064
40 – 44	37 376	38 167	38 206	37 746	37 846
45 – 49	35 497	34 849	35 816	37 006	37 627
50 – 54	42 553	41 883	40 618	38 970	37 088
55 – 59	42 191	41 888	42 026	42 010	42 174
60 – 64	35 817	38 326	39 499	40 074	41 006

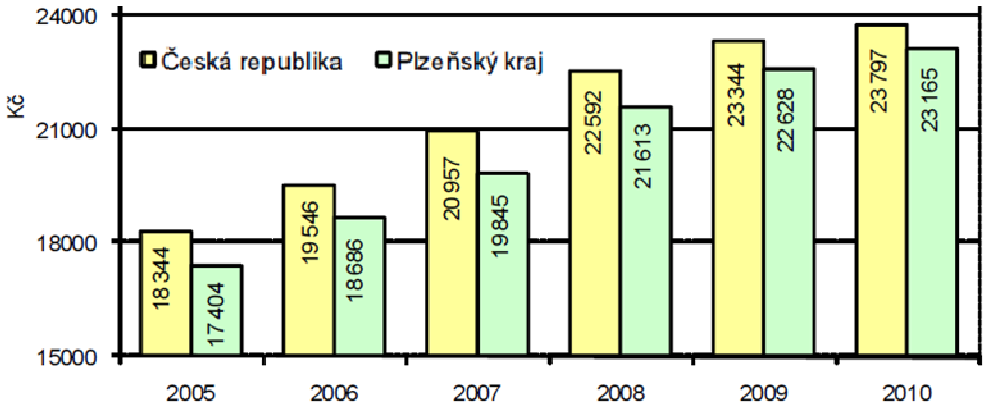
Zdroj: ČSÚ, 2011b

Poměrně zajímavou informací pro truhlárnu by mohl být počet občanů věkové kategorie 30 – 34 let. Protože se dá konstatovat, že právě tento segment je v rámci nabídky truhlárny soukromému sektoru nejzajímavější a to zejména ze dvou důvodů. První důvod je ten, že tato věková kategorie je složena z převážně ekonomicky aktivních obyvatel s poměrně stabilními příjmy. Druhý důvod je současný trend, kdy mladí lidé otálejí se zakládáním rodin zejména z důvodu zajištění ekonomických i existenčních podmínek. To dokazují i hodnoty roku 2010. Průměrný věk při prvním sňatku činil u ženicha 30,7 let a u nevěsty 28 let. Posunulo se i mateřství do vyššího věku, kdy nastal zřetelný posun ve věkových kategoriích, zatímco v roce 2001 byl podíl rodiček ve věkové kategorii 30 – 34 let 17%, v roce 2010 činil již 36%. (Dostálová, 2011) Na to navazuje rozhodnutí těchto lidí

investovat do nového bytu (či domu) a zároveň i do jeho vybavení (nábytku). Nicméně podíváme-li se na vývoj počtu obyvatel v této skupině, má od roku 2008 klesající trend.

Nyní se podíváme na vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy Plzeňského kraje na zaměstnance, který je zaznamenám v grafu níže (viz obrázek č. 15). Vidíme, že v roce 2010 činila 23.165 Kč, což představovalo meziroční nárůst oproti minulému roku 2,4%, který byl v posledních deseti letech nejnižší. V souhrnu za celou ČR byl ovšem tento nárůst ještě nižší, a to o 1,9%. (Dostálová, 2011)

Obrázek č. 15: Průměrná mzda v ČR a v Plzeňském kraji v letech 2005 – 2010



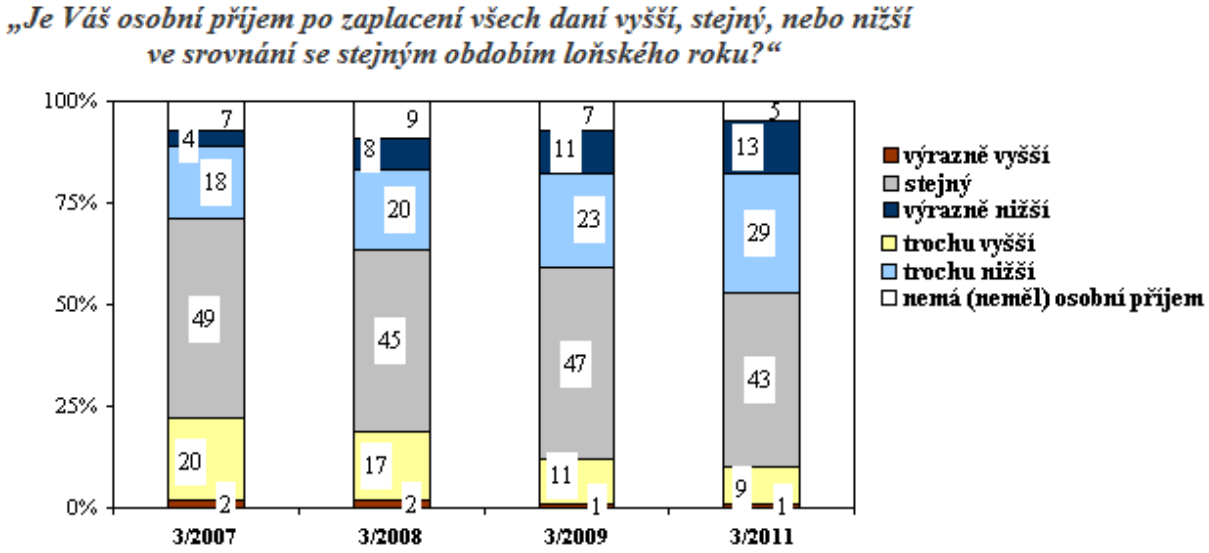
Zdroj: Dostálová, 2011

Naproti tomu byl v roce 2008 meziroční nárůst mezd Plzeňského kraje nejvyšší (+8,9%), ale byl projevem zejména propouštění zaměstnanců na počátku krize, kdy propuštěným bylo vyplaceno odstupné. Dalším důvodem bylo, že propuštění byli zejména zaměstnanci s nižšími příjmy. (Dostálová, 2011) Reálně po započtení inflace mzda vzrostla v roce 2010 jen o 0,9% (v ČR o 0,4%). (Dostálová, 2011)

Z výše uvedených údajů můžeme usuzovat, že kupní síla obyvatelstva Plzeňského kraje v posledních letech výrazně nevzrostla. Avšak i přes tuto skutečnost například Plzeň-město zaujímalo v porovnání kupní síly v rámci celé ČR čtvrtou příčku. (Dostálová, 2011) Je třeba i upozornit na to, že oficiální průměrnou mzdu je třeba brát s rezervou, protože průměr je ve velké míře citlivý na extrémní hodnoty, které ho zkreslují. Finanční situace jednotlivců se proto může významným způsobem odlišovat.

Agentura STEM v březnu (2011) zveřejnila výzkum, ve kterém se dotazovala 1248 respondentů, zda je jejich příjem po zaplacení daní vyšší, stejný nebo nižší ve srovnání se stejným obdobím předcházejícího roku (viz obrázek č. 16).

Obrázek č. 16: Názory občanů ČR na vývoj jejich příjmů 2007 - 2011



Zdroj: STEM, 2011

Tento výzkum v podstatě potvrdil, že kupní síla občanů od roku 2008 s velkou pravděpodobností výrazně nevzrostla. Reprezentativní vzorek byl vybrán v rámci celé ČR, nicméně můžeme předpokládat z uvedeného vývoje průměrné mzdy Plzeňského kraje, že výsledky pouze za tento kraj by byly s velkou pravděpodobností obdobné. Podíváme-li se na výsledky tohoto výzkumu, zjišťujeme, že bezmála polovina lidí (43%) uvedla v roce 2011, že po zaplacení všech daní má stejný příjem jako před rokem. 42% odpovědělo, že jejich příjem se snížil a pouze 10% dotazovaných se příjem zvýšil. Přičemž převaha negativních ohlasů (pokles příjmů versus jejich vzestup) je zřejmá téměř ve všech sociodemografických skupinách vyjma občanů, kteří jsou materiálově dobře zajištěni. Porovnáme-li tyto údaje s předchozími roky, je zřejmé celkové zhoršení. (STEM, 2011)

Další sociodemografické tendence budou zmíněny i v kapitole 4.2.4, která analyzuje kupní sílu kupujících firmy.

4.1.4 Technologické faktory

Pro firmy nábytkářského průmyslu je zavádění aktuální nejmodernější techniky i technologie stěžejním faktorem pro jejich konkurenceschopnost. Truhlárna si je této skutečnosti plně vědoma a snaží se proto v rámci svých možností do nových technologií co nejvíce investovat. Zmínili jsme se o skutečnosti, že v období krize byla modernizace spojená s inovací výroby v nábytkářském sektoru nedostatečná následkem omezených

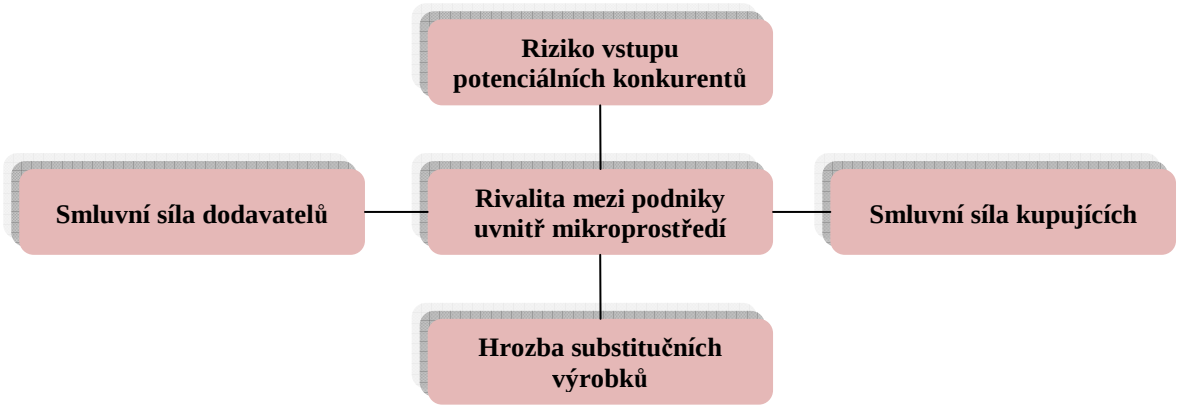
finančních zdrojů a horších podmínek přístupu k nim. Truhlárna se ale snažila investovat i během tohoto období, což může nyní představovat určitou výhodu v „boji“ o zákazníka.

Ovšem pro firmu je důležitá i technologie mimo oblast výroby, respektive je důležité, aby firma využívala i moderních komunikačních technologií, protože jí to usnadní přístup k datům a zároveň umožní lépe prozkoumávat, co se děje za jejími „hranicemi“. Tyto informace pomáhají identifikovat vývojové tendence prostředí, ve kterém se truhlárna pohybuje a lépe poznat potřeby jejích klientů. Současné on-line možnosti získávání informací eliminují časové i materiálové náklady, jelikož jsou data zpřístupněna na jednom místě, sumarizována a vyhodnocena. Jedním z významných informačních zdrojů k získání relevantních informací jsou například on-line statistické údaje zveřejňované Českým statistickým úřadem. Zajímavé pro firmu mohou být i oborové hodnoty odvětví výroby nábytku zveřejňované Ministerstvem průmyslu a obchodu, které jí umožní porovnat její hospodaření s odvětvím a lépe identifikovat její nedostatky. Internet rovněž usnadňuje zviditelnění truhlárny. V dnešní době je například zajímavá pro firmy propagace prostřednictvím sociálních sítí.

4.2 Analýza vlivů mikroprostředí

Dalším prostředím, na které se musíme v rámci externí analýzy zaměřit, je mikroprostředí, které v podstatě představuje odvětví, ve kterém truhlárna působí.

Obrázek č. 17: Porterův model pěti sil



Zdroj: Dedouchová, 2001

K uskutečnění analýzy tohoto prostředí využijeme tzv. model pěti sil, který vyvinul E. Porter. Na obrázku č. 17 vidíme, že v rámci tohoto modelu se jedná o působení pěti sil, proto se v následující části budeme zabývat analýzou rizika vstupu potenciálních

konkurentů, rivality mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů a hrozby substitučních výrobků. (Dedouchová, 2001)

4.2.1 Analýza rivality mezi podniky mikroprostředí

Analýza rivality mezi podniky mikroprostředí je v podstatě analýza konkurence truhlárny. Podíváme-li se na tabulku č. 7, která zachycuje vývoj průměrného počtu podniků[15], vidíme, že má ve sledovaném období stoupají tendenci. Nicméně tento údaj je pouze orientační pro lepší představu o velikosti odvětví. Jedná se totiž o průměrnou veličinu, ve které jsou zaznamenány i subjekty, které byly aktivní pouze po část roku, proto z těchto hodnot nemůžeme vyčíst, kolik podniků skončilo například následkem hospodářské krize.

Tabulka č. 7: Vývoj průměrného počtu podniků v odvětví výroby nábytku v letech 2005 – 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Počet podniků CZ NACE 31	4 669	4 576	4 498	5 213	5 881

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy CZ-NACE 31 – Výroba nábytku (businessinfo.cz, 2010)

Podíváme-li se na strukturu odvětví výroby nábytku, zjišťujeme, že je tvořeno malými a středně velkými podniky. Podle projektu INNO 2 financovaného Evropskou komisí bylo v roce 2010 v odvětví přibližně 20 podniků v kategorii velkých společností s více než 250 zaměstnanci. Asi 400 podniků spadalo do kategorie středně velkých podniků (25 – 250 zaměstnanců). Zbytek podniků z počtu 2000 tvořil kategorii malých podniků a mikropodniků. Další částí odvětví byli drobní podnikatelé vykonávající svou činnost na živnostenský list. Typickou vlastností tohoto odvětví je rovněž skutečnost, že v něm působí i řada rodinných firem. (Teraz, 2011) Z těchto údajů je zřejmé, že konkurenční prostředí firmy je značně diferencované.

Mezi hlavní silné stránky analyzované firmy v rámci tohoto prostředí můžeme zařadit například její dlouholetou tradici, která se datuje od roku 1991. Firma si získala za tuto dobu jednak řadu loajálních zákazníků, kteří se k firmě rádi vracejí, a jednak dobré reference od významných firem, které jí mohou dopomoci k získání zákazníků nových. Další výhodou je vysoká jakost jejích produktů a schopnost dodat požadovanou zakázku včas. Truhlárna se rovněž snaží sledovat nejnovější trendy v oblasti designu.

[15] Data o průměrném počtu podniků v odvětví výroby nábytku jsou k dispozici pouze do roku 2009.

Kromě podniků s podobnou nabídkou či velikostí jako má truhlárna, představují pro firmu rovněž konkurenci i následující tři skupiny, které jsou níže stručně charakterizovány.

Velkoplošné prodejny nábytku

Ze studie FURNITURE 2010 společnosti Incoma GfK vyplynulo, že nábytek ve velkoplošných prodejnách nakupuje více než 65% Čechů, zatímco v roce 2007 preferovala tyto prodejny jen jejich necelá polovina. (mam.ihned.cz, 2010) Velkoplošné prodejny nábytku proto představují pro truhlárnu jisté ohrožení. To dokazuje i skutečnost, že pět největších z nich v roce 2009 vykázalo navzdory ekonomické krizi nárůst celkových tržeb na 17,4 miliardy korun (viz tabulka č. 8) a to i přes to, že došlo k poklesu celkových výdajů za nábytek. (E15.cz, 2010) Z tabulky je také zřejmé, že tržby těchto společností každoročně rostou, proto můžeme konstatovat, že ve sledovaném období roste i jejich konkurenční síla.

Tabulka č. 8: Přehled tržeb největších velkoplošných prodejen nábytku v ČR

Společnost	Počet prodejen 09	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1. Ikea	4	2,68	4,5	4,8	7,3*	8,7*	8,7*
2. Kika	5	N	N	N	1,5*	1,6*	3
3. Asko	10	1,4	1,9*	1,9*	2,0*	2,3*	2,2*
4. Jysk	53	x	x	x	x	x	2
5. Sconto	5	1,34	1,4	1,5	1,6*	2*	2
Celkem	**77**	**5,42**	**7,8**	**8,2**	**12,4**	**14,6**	**17,4**

Poznámky: * – odhad; x – společnost nepatřila mezi největší obchodníky,
N – společnost nepůsobila na našem trhu

Zdroj: E15.cz, 2010

Hlavní výhodou těchto prodejen jsou příznivé ceny, protože prodávají typizovaný nábytek, jehož výroba je dozajista levnější než výroba originálního nábytku na míru. To mohlo představovat hlavní důvod, proč si na rozdíl od odvětví výroby nábytku vedly velkoplošné prodejny v období krize lépe. Krize se u některých českých domácností projevila stagnací jejich úhrnných příjmů, proto řada z nich v tomto období mohla dát přednost při nákupu nábytku nižší ceně. Další silnou stránkou těchto prodejen je, že pokud mají výrobek skladem, lze zakoupit okamžitě, což je výhoda pro lidi, kteří potřebují rychle zařídit bydlení. Dalším segmentem mohou být lidé, kteří žijí v podnájmu, protože řada z nich nemá s velkou pravděpodobností zájem investovat do atypického nábytku do bytu, který

nevlastní. Například v roce 2010 byl podíl domácností Plzeňského kraje žijících v podnájmu 13,6%. (ČSÚ, 2011b)

Jak už bylo řečeno, tyto prodejny prodávají typizovaný nábytek, zatímco truhlárna se specializuje především na výrobu atypického desingnového interiérového nábytku, tzv. nábytku na míru, jehož výhodou je kvalita a přizpůsobení se interiéru. Prodejny rovněž nenabízí komplexní poradenský servis jako firma. Další konkurenční výhodou je projekční oddělení, které zpracovává požadavky klientů s pomocí 3D vizualizací. Zákazník má tak možnost získat představu o provedení, materiálech, barvách a umístění do jeho interiéru před započtením výroby.

Drobní truhláři

Další konkurencí firmy mohou být drobní truhláři (jednotlivci). Tito truhláři vyrábí rovněž nábytek na míru. Jejich výhodou, stejně jako výhodou analyzované firmy, je obecně vyšší životnost jejich nábytku než sériově vyráběných kusů. Nábytek je také většinou vyroben s větší precizností, protože spokojený zákazník je často jejich jediná „reklama“.

Avšak analyzovaná truhlárna má proti drobným živnostníkům další výhody. První je jistě lepší technologické zázemí, které předpokládá velké investice. Například v případě výroby z materiálu LTD (Lamino Třískové Desky) je prováděno nalepení a začištění hran s pomocí automatických CNC strojů, což zaručuje absolutní přesnost a stálost kvality s vyloučením chyb způsobených lidským faktorem. Druhou výhodou je zmíněné projekční oddělení s 3D technologií, kterým většina drobných truhlářů nedisponuje. Třetí výhodou jsou zpravidla kratší dodací lhůty, než jsou u drobných živnostníků, kteří jsou na zakázku sami.

Kuchyňská studia

Tato konkurence se týká pouze jedné části z celkové nabídky firmy – kuchyní. Kuchyňská studia, rovněž jako analyzovaná truhlárna, nabízí grafický návrh ve 3D. Ovšem výhodou truhlárny je, že prodává to, co sama vyrobí, což se může projevit v lepším přístupu k zákazníkovi, protože kuchyňská studia jsou ve většině případů pouze prodejci. Nabídka kuchyňského nábytku truhlárny je mnohdy širší než kuchyňských studií, protože není omezena jedním centrálním dodavatelem jako některé velké značky. Další výhodou proti kuchyňským studiím je, že změny lze provádět v některých případech bez problémů

i během výroby. Truhlárna navíc nabízí i jiný sortiment než pouze kuchyně. To zákazníkovi umožňuje sladit veškerý nábytek do jednoho stylu či jedné barvy. Kuchyňská studia sice inzerují kuchyně za nízkou cenu, nicméně tyto kuchyně jsou sestavené z dílů standardizovaných rozměrů, které se vyrábějí sériově, tudíž levněji. U kuchyní na míru bývají ceny zpravidla vyšší.

4.2.2 Potenciální konkurenti

Potenciální konkurenty představují podniky, které truhlárně v současnosti nekonkurují v daném mikroprostředí, ale v budoucnu by se konkurenty mohly stát. *„Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí.“* (Dedouchová, 2001, s. 18)

Vstup potenciálních konkurentů na trh výroby nábytku není výrazně omezen, ovšem aby dosáhl konkurent stejné pozice, respektive jeho nabídka byla na stejné úrovni jako u analyzované firmy, musel by investovat značné množství peněz do výrobního zázemí. Můžeme proto konstatovat, že jednou z možných bariér je kapitálová náročnost. Tato bariéra je posílena i zhoršeným přístupem k cizím zdrojům, protože jak bylo uvedeno, následkem krize došlo často k zpřísnění úvěrových podmínek. Další bariérou pro potenciální konkurenci by mohla být oddanost některých zákazníků, kterou firma za dobu své existence vybudovala. Potenciální konkurent by tak musel kromě vysokých nákladů na výrobu vynaložit další náklady na překonání preferencí těchto zákazníků.

4.2.3 Hrozba substitučních výrobků

Dalšími konkurenty, tentokrát z pohledu substitutů, kteří by mohli zaujmout cílové zákazníky, mohou být výrobci či prodejci nábytku z jiných materiálů jako je například kov či plast.

Nábytek z kovu je v současnosti stále více oblíben. Mezi jeho výhody můžeme například jmenovat nenáročnost na údržbu, odolnost proti poškození, vysokou nosnost, neměnnost vzhledu a dlouhodobou životnost. Zejména jeho nosnost může být výhodou pro vybavení komerčních prostorů. Nábytek z kovu je však vyhledán spíše jako zajímavý doplněk k nábytku z jiných materiálů než pro zařízení celého interiéru.

Dalším substitutem by mohl být nábytek z plastu, který se stává pevnějším a odolnějším díky nových technologiím. Jeho výhodou je dozajista jeho rozmanitost barev a nízká cena.

Opět je ale vybírán jako doplněk k ostatnímu nábytku. Navíc ne všechen nábytek se s platu vyrábí. Bývá často vyhledáván jako zahradní nábytek, který analyzovaná firma ve své nabídce nemá.

4.2.4 Smluvní síla kupujících

Následující část bude věnována analýze zákazníků firmy, respektive analýze poptávky. Stejně jako celý průmysl, i jeho odvětví (výroba nábytku) bojovalo po konfrontaci ČR s ekonomickou krizí s nedostatečnou poptávkou. Nyní se na tento problém zaměříme podrobněji. Protože nabídka firmy je rozčleněna na nabídku nábytku pro soukromé a komerční interiéry (viz tabulka č. 1, kapitola 3.1, s. 34), analyzujeme i poptávku firmy z těchto dvou hledisek.

Soukromé interiéry

Bylo řečeno, že firma svým zákazníkům nabízí kompletní výrobu interiérového nábytku pro celý dům či byt. Hlavní trh této nabídky pro firmu představuje Plzeňský kraj. Lepší představu o velikosti tohoto trhu poskytuje tabulka č. 9, která zachycuje údaje o počtu domácností Plzeňského kraje. Je zřejmé, že v letech tento počet roste, což je příznivá skutečnost. Nicméně je třeba upřesnit, že firma se svou nabídkou nezaměřuje na celý tento trh, ale jejím hlavním segmentem je zejména střední a vyšší vrstva obyvatelstva z hlediska příjmů. Budeme-li předpokládat, že tento segment je přibližně tvořen podílem domácností, ve kterých je čistý příjem na osobu vyšší než 20 tis. Kč za měsíc. Představoval by tento segment například v roce 2010 11,3% z celkového počtu domácností. (ČSÚ, 2011b)

Tabulka č. 9: Počet domácností a roční čistý peněžní příjem na osobu v Kč Plzeňského kraje v letech 2006 – 2010

Položky	2006	2007	2008	2009	2010
Počet domácností	220872	220248	222300	227939	229552

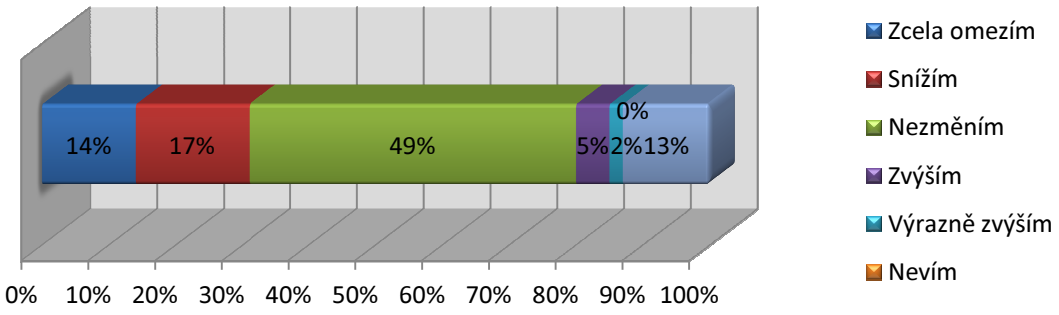
Zdroj: ČSÚ, 2011b

Nyní se zaměříme na hlavní dvě příčiny, proč segment střední a vyšší vrstvy obyvatelstva od roku 2008 snížil poptávku po produkci firmy. První příčinou byla změna nákupního chování domácností. Druhou příčinou, která však s první úzce souvisí, byl pokles objemu bytové výstavby, který následně negativním způsobem dopadl i na prodej bytových interiérů. Tyto dva důvody detailněji rozebereme v následující části.

- **Změna spotřebního chování domácností**

  Jak bylo řečeno, řada domácností v souvislosti s krizí změnila své spotřební chování. Tato změna se mohla odvíjet nejen od jejich objektivní ekonomické situace a dosavadních nákupních zvyků, ale i od jejich subjektivního vnímání situace v okolí a strachu z potenciálních rizik. Domácnosti začaly snižovat některé své výdaje, které považovaly za nadstandardní, a to včetně výdajů za nábytek. Skutečnost, že domácnosti začnou šetřit i při nákupu nábytku, ukazoval již výzkum společnosti Ipsos Tambor z dubna 2009. Jedním z jeho cílů bylo zjistit, jak budou občané ČR reagovat na ekonomickou krizi. Obrázek č. 18 zachycuje míru plánované změny výdajů na nábytek. Je zde znatelné, že 17% respondentů plánovalo nákup nábytku snížit a 14% zcela omezit. (Macek, 2009)

Obrázek č. 18: Míra plánované změny výdajů na nábytek (v %)



Zdroj: Macek, 2009

Tento výzkum se projevil v roce 2009 i do skutečných čísel, kdy podle průzkumu Barometr Cetelem se meziročně snížily výdaje Čechů za nábytek o 5,5% na zhruba 22 miliard korun. (E15.cz, 2010) Avšak nedošlo jen k omezení výdajů, ale i ke změně preferencí, kdy řada Čechů začala nakupovat levnější nábytek u velkoplošných specializovaných prodejen.

- **Pokles objemu bytové výstavby**

  Na krizi dále některé domácnosti zareagovaly odložením svých dlouhodobých investic se záměrem vytvořit raději finanční rezervu pro překonání případných rizik. To se částečně projevilo i v poklesu zahájené výstavby bytů. V tabulce č. 10, která zachycuje vývoj objemu bytové výstavby Plzeňského kraje, je evidentní propad zahájených bytů o jednu pětinu v roce 2010 při srovnání s rokem 2008. Mezi roky 2010 a 2009

významný pokles zaznamenalo zejména zahájení výstavby rodinných domů. Z tabulky č. 10 je také patrné, že se rovněž snížil počet dokončených bytů v kraji. Toto snížení na 1 903 dokončených bytů v roce 2010 způsobila převážně nižší dostavba bytů v okrese Plzeň-město. Jak už bylo řečeno, tento pokles bytové výstavby ovlivnil negativním způsobem prodej bytových interiérů, respektive ovlivnil poptávku po produkci firmy.

Tabulka č. 10: Objem bytové výstavby Plzeňského kraje v letech 2006 – 2010

Bytová výstavba	2006	2007	2008	2009	2010
Zahájené byty	2 252	2 117	2 458	2 084	2 031
z toho v rodinných domech	842	1 128	1 275	1 529	1118
Dokončené byty	2 067	1 905	2 662	2 051	1 903
z toho v rodinných domech	786	913	1 138	1 201	1 194

Zdroj: Dostálová, 2011

Z interních údajů firmy, které máme k dispozici, lze také usuzovat, že nedošlo jen k poklesu výstavby, ale i k poklesu modernizace bytů. V roce 2007 zaznamenala truhlárna vyšší poptávku po kuchyňských linkách, která souvisela s výměnou bytových jader v panelákových bytech. Tato poptávka však v roce 2008 poklesla, což mohlo být způsobeno zčásti tím, že v řadě bytů je již umakartové jádro vyměněno a zčásti již zmíněnou skutečností, že řada domácností odložila své dlouhodobé investice.

Komerční interiéry

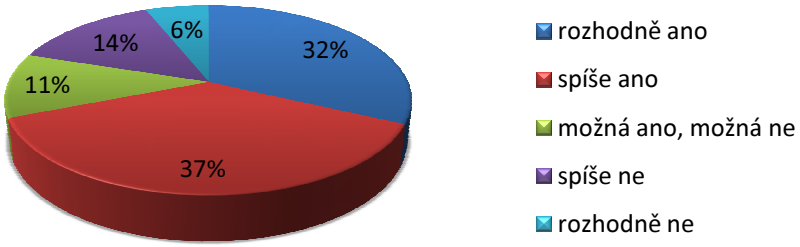
Poptávka po nábytku do komerčních interiérů byla rovněž negativně ovlivněna krizí. I zde sehrálo roli několik příčin. My zmíníme dvě z nich. První je odložení realizace (omezení) investic firem, které nejenže přímo ovlivnilo poptávku po nábytku, ale zároveň bylo i hlavním zdrojem vzniku druhé příčiny. Ta spočívala v propadu výstavby nebytových prostorů a i zde je poptávka firmy úzce spjata s jeho budováním.

- **Odložení realizace (omezení) investic**

  Katedra podnikové ekonomiky Vysoké školy ekonomické v Praze provedla rozsáhlé výzkumy chování podnikové sféry v krizové situaci. Obrázek č. 19 ilustruje odpovědi téměř dvou stovek společností z července roku 2009 na otázku, zda budou muset odložit realizaci investic. Z výzkumu vyplynulo, že 69% chce v dalším období odkládat své investiční akce, dalších 11% váhalo a pouze zbytek, který představuje pětinu

českých firem, investice plánoval. (Kislingerová, 2010) To se samozřejmě odrazilo i v poptávce po komerčních interiérech. Můžeme také s velkou pravděpodobností předpokládat, že firmy, které plánovaly investice, zamýšlely investice spíše do produkce a nové technologie než investice do svého interiéru.

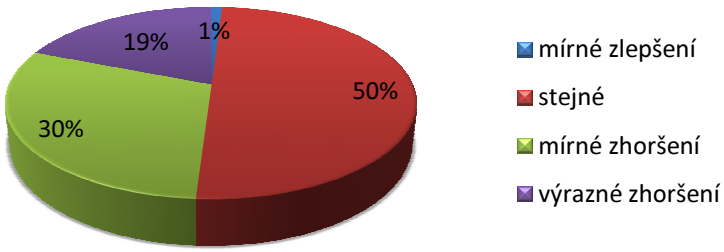
Obrázek č. 19: Odložení realizace (omezení) investic (červenec 2009)



Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 176

Hlavním důvodem nižší investiční aktivity může být například zhoršený přístup ke zdrojům k jejich financování (viz obrázek č. 20). Z výzkumu totiž také vyplynulo, že 80% firem začalo pociťovat postupné snižování dostupnosti úvěrů (Kislingerová, 2010)

Obrázek č. 20: Možnosti získání finančních prostředků na investice (červenec 2009)



Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 175

- **Propad výstavby nebytových prostorů**

  Po roce 2008 nedošlo jen ke zmíněnému propadu bytové výstavby, ale i k propadu výstavby nebytového, komerčního sektoru, což můžeme například pozorovat ve vývoji počtu dokončených budov nebytového charakteru v tabulce č. 11. Tento vývoj je zachycen za celou ČR nejen za Plzeňský kraj, protože firma v minulých letech

spolupracovala i s podniky, které měly sídlo nebo pobočky mimo tento kraj. Současně s poklesem nebytových staveb utrpěly krizí i rekonstrukce stávajících nebytových prostorů, což bylo zřetelné zvláště v kancelářské a průmyslové výstavbě. (ČSÚ, 2011c) Tento vývoj se samozřejmě odrazil nepříznivě i ve snížení poptávky po nábytku do komerčních prostor.

Tabulka č. 11: Počet dokončených budov nebytového charakteru ČR

	2006	2007	2008	2009	2010
Počet dokončených budov nebytového charakteru	1 007	1 645	1 361	1 308	1416

Zdroj: ČSÚ, 2011c

Z předchozích údajů vyplynulo, že krize měla negativní vliv na poptávku firmy, která po jejím střetnutí poklesla. Jednou z hlavních příčin jejího poklesu byl propad výkonnosti stavebnictví, tedy propad výstavby nových prostorů, které by bylo možné vybavit nábytkem. Odvětví výroby nábytku pokleslo za stavebnictvím s mírným zpožděním. Hlavním důvodem může být skutečnost, že až po dokončení stavby se zařizuje interiér. Zlepšení situace nelze očekávat ani v roce 2012, protože z analýzy společnosti CEEC Research vyplynulo, že ve stavebnictví se očekává další propad, a to o 9,2%. (Kubátová, 2012) Jak se pokles poptávky odrazil v hospodaření firmy, nám ukáže až její finanční analýza.

Podnik následkem nedostatečné poptávky přišel zejména o lukrativní a výnosné zakázky velkého rozsahu, proto byl nucen u vybraných zakázek stlačit ceny směrem dolů a zaměřit svou nabídku především na menší a tudíž i méně výnosné zakázky. Situace firmy se zlepšila na konci roku 2009, kdy truhlárna získala svého nejvýznamnějšího zákazníka, který pravidelně od firmy odebírá produkty. I když poptávka tohoto zákazníka firmu ochránila před nepříznivými komplikacemi a došlo k opětovnému nárůstu tržeb, firma by měla nadále usilovat o získání dalších zákazníků. Důvod je ten, že se současná situace, kdy podíl tržeb těchto zakázek činil 65% na celkových tržbách v roce 2010 a 60% v roce 2011, jeví jako značně riziková. Firma by se mohla dostat do vážných finančních problémů v případě jeho ztráty a zároveň tento zákazník disponuje velkou vyjednávací silou vůči firmě.

4.2.5 Smluvní síla dodavatelů

Analyzovaný subjekt odebírá zboží a materiál od několika různých dodavatelů. Na trhu existuje velký počet nabízejících firem tohoto sortimentu, což indikuje jejich slabou vyjednávající sílu. Z tohoto důvodu není firma závislá na svých dodavatelích, má možnost s ohledem na konkrétní zakázku vybírat dodavatele nejen podle jejich sortimentu, doprovodných služeb, ale i podle ceny, což jí umožňuje zaměřit se efektivněji na řízení svých nákladů. Firma při jejich výběru klade především důraz na jakost materiálů a zboží.

Avšak i přes zmíněnou nezávislost firma využívá zhruba z 80% své stálé dodavatele, z důvodu dobrých zkušeností z jejich spolupráce. A současně jí to i umožňuje u některých dodavatelů využívat prodejní rabaty. Firma využívá dodavatele nejen českého, ale i německého trhu.

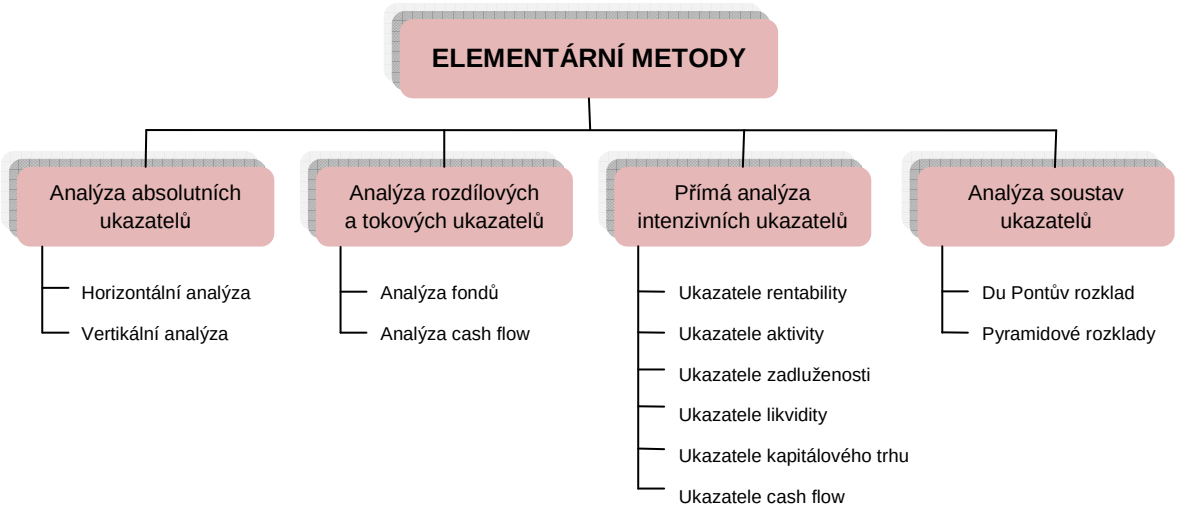
Můžeme však říci, že jedním z pozitivních následků ekonomické krize je skutečnost, že dodavatelé materiálu, který analyzovaný subjekt využívá ke své výrobě, usilují více o získání nových zákazníků, a proto se snaží předstihnout svou konkurenci jak snižováním svých cen, tak i lepšími dodacími i platebními podmínky. Pokud truhlárna začne pružně reagovat na tyto změny, může nakoupit materiál potřebný k výrobě mnohem výhodněji než doposud.

5 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Dříve, než budou navržena možná opatření vhodná pro zkoumaný podnik, je zapotřebí znát jeho finanční kondici a rovnováhu. Nicméně nejde jen o analýzu současného stavu, ale je třeba se zabývat především hlavními vývojovými tendencemi, respektive volatilitou výsledků a jejich srovnáním se standardními výsledky v oboru. Finanční analýza nám tak pomůže odhalit klady a zápory výkonnosti společnosti a upozorní nás na potenciální rizika z jejího dosavadního fungování. (Kislingerová a kol., 2010)

Podle P. Růčkové (2008) finanční analýza v podstatě využívá dva okruhy metod – **metody elementární** a **metody vyšší**. **Vyšší metody** se neřadí mezi univerzální metody finanční analýzy. Jejich použití závisí na hlubších vědomostech v teoretické a praktické oblasti matematické statistiky a ekonomie. Avšak v prvé řadě musíme mít pro jejich aplikaci k dispozici kvalitní softwarové vybavení a zároveň závisí na dostupnosti relevantních dat potřebných pro dané modely. Z těchto důvodů nejsou tyto metody běžně používány ve firemní praxi a nebudou použity ani pro naše účely. V následující části použijeme nástroje **elementární finanční analýzy**, jež jsou stručně uvedeny na obrázku č. 21. Zde vidíme, že je lze členit do několika skupin, které však jako jeden celek ve svém důsledku představují komplexní finanční pohled na hospodaření podniku. (Růčková, 2010)

Obrázek č. 21: Elementární metody finanční analýzy



Zdroj: Růčková, 20101, s. 44

Finanční analýza bude zaměřena na období 2006 – 2011. Argumenty pro výběr tohoto období, které zahrnuje šest let, jsou dva. První je, že k tomu, aby finanční analýza poskytla

kvalitní a objektivní výsledky, je zapotřebí pracovat s dostatečně dlouhou časovou řadou. *„Čím kratší bude doba, za kterou firmu posuzujeme, a čím méně informací budeme mít, tím více nepřesností se může při interpretaci výsledků objevit.“* (Růčková, 2010, s. 41) Druhý argument je, že ekonomická krize měla největší dopady na ČR a její podnikatelské prostředí v letech 2008 a 2009. Zvolené období nám tak umožní nejen zhodnotit následky krize na truhlárnu, ale poskytne nám i náhled na její finanční stav v období před jejím příchodem a po jejím „oficiálním“ odeznění. Dále je třeba si uvědomit, že v letech, ve kterých v ČR probíhala krize, musíme při hodnocení jednotlivých ukazatelů brát zřetel i na její dopady.

5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů v sobě zahrnuje zejména analýzu horizontální a vertikální, které by měly být výchozím krokem pro rozbor finančních výkazů, protože nám umožní pohlédnout na původní absolutní údaje v určitých relacích a souvislostech. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

5.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza (analýza trendů) sleduje vývoj stavových veličin v čase, nejčastěji ve vztahu k vybranému minulému účetnímu období. Při kvantifikování meziročních změn můžeme využít několik vhodných postupů. Jeden ze způsobů je využití různých indexů či diferencí (rozdílů). (Kislingerová, Hnilica, 2005) V následující analýze rozvahových položek jsou zjišťovány změny oproti minulému roku jednak v procentech (tj. index) a jednak v absolutních hodnotách (tj. diference). Výsledné hodnoty jsou uvedeny do tabulek. Rozvahy jsou zde prezentovány ve zkrácené formě, respektive jsou vybrány pouze položky, které jsou zásadní pro tuto analýzu. Zkrácená forma zároveň umožňuje snadnější orientaci.

Nejprve se zaměříme na vývoj celkové *bilanční sumy* (viz tabulka č. 12).

Tabulka č. 12: Vývoj bilanční sumy v letech 2006 – 2011 (v tis. Kč)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bilanční suma k 31. 12. (v tis. Kč)	9 712	13 768	12 335	11 928	14 239	14 675

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah firmy

Z tabulky č. 12 je zřejmé, že **bilanční suma** v roce 2007 v porovnání s předešlým rokem výrazně stoupla, a to o 41,8% (tj. o 4.056 tis. Kč). Avšak během následujících dvou let nastal její propad (v roce 2008 o -10,4%; v roce 2009 o -3,3%). K opětovnému nárůstu (+19,4%) došlo v roce 2010. Celková hodnota v tomto roce činila 14.239 tis Kč. Byla tak vyšší o 471 tis. Kč při srovnání se sumou v roce 2007, která předcházela poklesu. V roce 2011 růst bilanční sumy pokračoval.

Při prvním pohledu na vývoj bilanční sumy je patrné, že do jisté míry kopíruje vývoj české ekonomiky během krize. Nicméně v této počáteční fázi nelze vyvozovat kategorické závěry, že tyto vývojové tendence byly jednoznačně touto krizí způsobeny. Tento vývoj mohl být ve skutečnosti způsoben i jinými okolnostmi, např. přímými dopady jednotlivých rozhodnutí majitele truhlárny bez spojitosti na probíhající krizi. Proto je třeba se detailněji podívat na vývoj jednotlivých položek rozvahy.

Nyní se podrobněji zaměříme na jednotlivé položky aktiv (viz tabulka č. 13). Jako první rozebereme vývoj položky **Dlouhodobého hmotného majetku** (DHM). Její hodnota v roce 2007 oproti minulému roku vzrostala o 17,1% vlivem výrazného zvýšení podpoložky *Samostatné movité věci a soubory samostatných movitých věcí* (SMV). Příčina zvýšení byla v pořízení nových strojů a firemního automobilu. Investice pokračovaly i v roce následujícím. Došlo k rozšiřování výrobních kapacit a zařízení. Zároveň byla pořízena dodávka pro účel přepravy produktů. To se samozřejmě projevilo i v dalším razantním nárůstu položky *SMV*. Její suma se zhruba zdvojnásobila (+100,5%; +1.999 tis. Kč). To lze hodnotit jako pozitivní jev. Argumentem je skutečnost, že z pohledu majetku je pro podnikatele daleko výhodnější, investuje-li zdroje do dlouhodobějších aktiv, protože jejich využití může přispět v budoucnu k vyšší výnosnosti.

V roce 2009 **DHM** poklesl. Na tom se podílely dvě podpoložky *Stavby* (-2,8%) a především *SMV* (-42,9%). Při bližším zkoumání zjistíme, že tento pokles ale nepředstavoval pro truhlárnu nepříznivou změnu. Byl způsoben vlivem odpisů a skutečností, že firma v tomto roce již tak výrazně neinvestovala jako v letech předchozích. Vlivem odpisů došlo k mírnému propadu hodnoty DHM i v roce 2010, a to i přes opětovný nárůst účtu SMV především díky nákupu dalšího firemního auta. V tabulce č. 13 také vidíme v tomto roce nárůst podpoložky *Pozemky* (+121,9 %; +573 tis. Kč). Truhlárna pořídila pozemek, který sousedí s původním, kde je vystavěna výrobní hala.

Záměrem koupě bylo plánované budoucí rozšíření výrobního zázemí. V roce 2011 došlo k dalšímu výraznějšímu nárůstu investic, zejména do výrobních strojů a zařízení, což se opět odrazilo v navýšení položky DHM.

Další pozitivum můžeme spatřit při hlubším zkoumání analyzovaných rozvah, konkrétně položek *Stavby v brutto hodnotě*. Je zde patrné každoroční navýšení v letech 2006 – 2009 a rovněž v roce 2011, jehož důvodem je snaha majitele výrobní halu každoročně technicky zhodnocovat.

Tabulka č. 13: Horizontální analýza vybraných položek aktiv v letech 2006 – 2011

Vybrané položky rozvahy		2006	2007	změna 07 - 06		2007	2008	změna 08 - 07		2008	2009	změna 09 - 08	
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		Netto	Netto	abs.	%	Netto	Netto	abs.	%	Netto	Netto	abs.	%
	AKTIVA CELKEM	**9 712**	**13 768**	**4 056**	**41,8**	**13 768**	**12 335**	**-1 433**	**-10,4**	**12 335**	**11 928**	**-407**	**-3,3**
B.	**DM**	**6 571**	**7 694**	**1 123**	**17,1**	**7 694**	**9 654**	**1 960**	**25,5**	**9 654**	**7 799**	**-1 855**	**-19,2**
B.II.	**DHM**	**6 571**	**7 694**	**1 123**	**17,1**	**7 694**	**9 654**	**1 960**	**25,5**	**9 654**	**7 799**	**-1 855**	**-19,2**
1.	Pozemky	470	470	0	0,0	470	470	0	0,0	470	470	0	0,0
2.	Stavby	5 295	5 234	-61	-1,2	5 234	5 195	-39	-0,7	5 195	5 050	-145	-2,8
3.	SMV a soubor MV	326	1 990	1 664	510,4	1 990	3 989	1 999	100,5	3 989	2 279	-1 710	-42,9
C.	**OBĚŽNÁ AKTIVA**	**2 398**	**5 515**	**3 117**	**130,0**	**5 515**	**2 242**	**-3 273**	**-59,3**	**2 242**	**3 913**	**1 671**	**74,5**
C.I.	**Zásoby**	**1 279**	**186**	**-1 093**	**-85,5**	**186**	**102**	**-84**	**-45,2**	**102**	**246**	**144**	**141,2**
1.	Materiál	251	141	-110	-43,8	141	36	-105	-74,5	36	246	210	583,3
2.	NV a polotovary	1 028	45	-983	-95,6	45	66	21	46,7	66	0	-66	-100,0
C.III.	**Krát. pohledávky**	**408**	**3 659**	**3 251**	**796,8**	**3 659**	**1 899**	**-1 760**	**-48,1**	**1 899**	**3 487**	**1 588**	**83,6**
1.	Pohl. z obch. vztahů	176	3 471	3 295	1 872,2	3 471	1 594	-1 877	-54,1	1 594	3 082	1 488	93,4
C.IV.	**Finanční majetek**	**711**	**1 670**	**959**	**134,9**	**1 670**	**241**	**-1 429**	**-85,6**	**241**	**180**	**-61**	**-25,3**
D.	**OST. AKTIVA**	**743**	**559**	**-184**	**-24,8**	**559**	**439**	**-120**	**-21,5**	**439**	**216**	**-223**	**-50,8**
D.I.	**Časové rozlišení**	**743**	**559**	**-184**	**-24,8**	**559**	**439**	**-120**	**-21,5**	**439**	**216**	**-223**	**-50,8**

Vybrané položky rozvahy		2009	2010	změna 10 - 09		2010	2011	změna 11 - 10	
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		Netto	Netto	abs.	%	Netto	Netto	abs.	%
	AKTIVA CELKEM	**11 928**	**14 239**	**2 311**	**19,4**	**14 239**	**14 675**	**436**	**3,1**
B.	**DM**	**7 799**	**7 481**	**-318**	**-4,1**	**7 481**	**9 873**	**2 392**	**32,0**
B.II.	**DHM**	**7 799**	**7 481**	**-318**	**-4,1**	**7 481**	**9 873**	**2 392**	**32,0**
1.	Pozemky	470	1 043	573	121,9	1 043	1 043	0	0,0
2.	Stavby	5 050	4 823	-227	-4,5	4 823	5 568	745	15,4
3.	SMV a soubor MV	2 279	1 615	-664	-29,1	1 615	3 102	1 487	92,1
C.	**OBĚŽNÁ AKTIVA**	**3 913**	**6 593**	**2 680**	**68,5**	**6 593**	**4 692**	**-1 901**	**-28,8**
C.I.	**Zásoby**	**246**	**664**	**418**	**169,9**	**664**	**402**	**-262**	**-39,5**
1.	Materiál	246	664	418	169,9	664	402	-262	-39,5
2.	NV a polotovary	0	0	0	0,0	0	0	0	0,0
C.III.	**Krát. pohledávky**	**3 487**	**5 428**	**1 941**	**55,7**	**5 428**	**3 982**	**-1 446**	**-26,6**
1.	Pohl. z obch. vztahů	3 082	5 371	2 289	74,3	5 371	3 604	-1 767	-32,9
C.IV.	**Finanční majetek**	**180**	**501**	**321**	**178,3**	**501**	**308**	**-193**	**-38,5**
D.	**OST. AKTIVA**	**216**	**165**	**-51**	**-23,6**	**165**	**110**	**-55**	**-33,3**
D.I.	**Časové rozlišení**	**216**	**165**	**-51**	**-23,6**	**165**	**110**	**-55**	**-33,3**

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah firmy

Následující část bude věnována **Oběžným aktivům** (OA). S výjimkou let 2008 a 2011 zaznamenala každoroční růst, přičemž k největšímu nárůstu (+130%) došlo v roce 2007. V rámci OA, zaznamenala nejvýznamnější pohyb v tomto roce podpoložka *Pohledávka z obchodních vztahů*, kde nastal prudký vývoj směrem nahoru o 1872,2% (o 3.295 tis. Kč). Tento nárůst mohl být částečně způsoben dokončením a následným prodejem produktů, které byly zaznamenány v roce 2006 v položce *Nedokončená výroba a polotovary*. Ta se totiž významně snížila z 1.028 tis. Kč na 45 tis. Kč (-95,6%). Rok následující (2008) zaznamenal již zmíněný propad OA (-59,3 %; -3 273 tis. Kč). To se projevilo ve velké části i ve snížení sumy aktiv celkových. V tomto roce došlo v rámci OA k poklesu pohledávek z obchodních vztahů ve srovnání s rokem předcházejícím (-54,1 %; -1.877 tis. Kč).

Tento pokles může být jak pozitivním, tak i nepříznivým jevem. Záleží na příčině. První varianta je, že tato skutečnost svědčí o dobré platební morálce odběratelů. Ovšem musíme zároveň podotknout, že snížení se neprojevilo v nárůstu finančního majetku, konkrétně v nárůstu peněz na bankovním účtu či pokladně. Finanční majetek naopak poklesl (-85,6%, -1.429 tis. Kč). Další variantou je, že snížení bylo projevem propadu počtu zakázek nebo snížení objemu fakturace v Kč. Po náhledu do knihy faktur bylo zjištěno, že v tomto případě se projevily obě skutečnosti. Odběratelé firmy včas uhradili své závazky. Na celkové sumě pohledávek se však výrazněji projevila tendence druhé varianty, a to v podobě podstatného snížení celkového objemu fakturace v Kč. V letech 2009 a 2010 položka *Pohledávky z obchodních vztahů* zaznamenala opětovný růst, který mohla výrazně ovlivnit skutečnost, že došlo k prodloužení doby splatnosti faktur některým odběratelům. V roce 2011 však došlo k dalšímu poklesu těchto dvou položek. Blíže se však budeme pohledávkami zabývat u ukazatelů aktivity.

Další pohyby, které budeme sledovat v rámci OA, se týkají účtu *Finančního majetku*, který se v našem případě skládá s podpoložek *Peníze* a *Účty v bankách*. Zde je patrný vysoký nárůst v roce 2007 oproti roku 2006 o 959 tis. Kč (+134,9 %). V letech 2008 a 2009 však došlo k výraznému poklesu disponibilních prostředků (v roce 2008 o -1.429 tis. Kč; v roce 2009 o -61 tis. Kč), což se zásadně projeví u ukazatele okamžité likvidity. Situace se zlepšila v roce 2010 o 321 tis. Kč. V roce 2011 peněžní prostředky klesly o -193 tis. Kč.

Součástí OA jsou i firemní *zásoby*. Jak bylo již uvedeno, truhlárna se specializuje především na výrobu typového interiérového nábytku. Od této skutečnosti se odvíjí i hodnoty zásob ve sledovaném období. Vzhledem k zakázkové výrobě, respektive k výrobě produktů šitých přímo na míru jednotlivých zákazníků, nelze u podpoložky *Zásoby* spatřit žádné vývojové tendence v čase. Velikost zásob uvedená v rozvaze je totiž přímo závislá na konkrétně zadaných zakázkách v daném roce.

Další sledovanou hodnotou je stav položky **Ostatní aktiva**. Ta během analyzovaných let neustále klesá. Z důvodu, že tento účet je převážně tvořen náklady příštích období, jež zahrnují i časové rozlišení splátek finančního leasingu, jedná se zde o pozitivní skutečnost.

V další části se podíváme na stranu pasiv (viz tabulka č. 14). Jako první se zaměříme na položku **Vlastní kapitál**, která se v našem případě člení na dvě podpoložky *Základní kapitál* (ZK) a *Hospodářský výsledek běžného účetního období* (HV). Než se budeme věnovat jejich vývoji, je třeba odbočit k teorii a zdůraznit skutečnost, že fyzické osoby nemají zákonem předepsanou povinnou výši základního kapitálu. V položce *A.I.1. Základní kapitál* se vykazuje tzv. **Účet individuálního podnikatele**. Tento účet prezentuje vlastní zdroje majetku. Zachycují se na něm jednak osobní vklady podnikatele do podnikatelské činnosti (včetně vkladu na počátku podnikatelské činnosti) a zároveň i jeho soukromé výběry. Vklady i výběry mohou probíhat kdykoliv. Na tento účet se také při otevírání knih na začátku účetního období převádí zisk, popřípadě ztráta z období předcházejícího, a to z účtu *HV z běžného účetního období*. Účet individuálního podnikatele může tedy mít pasivní i aktivní zůstatek. (ČÚS, 2012)

Nyní se vrátíme k vývoji **vlastního kapitálu**. U něho došlo k nárůstu v roce 2007 v porovnání s předcházejícím rokem zhruba o 50%. Další rok však nastal zvrat a jeho objem poklesl. V roce 2008 byl tento pokles o -24,4% (-2.570 tis. Kč) a v roce následujícím o -8,8% (-702 tis. Kč). Situace se zlepšila stejně jako u celkové bilanční sumy v roce 2010, kdy nastal nárůst o 17,6% (+1.275 tis. Kč). V roce 2011 položka zvýšila o 0,4% (+33 tis. Kč).

Podíváme-li se podrobněji, čím byl tento vývoj ovlivněn, zjistíme, že položka *Základního kapitálu* měla rostoucí trend až do roku 2010, kdy klesla. Pokles byl způsoben především převedením ztráty z předchozího roku (2009), která činila -2.497 tis. Kč. V roce 2011 základní kapitál rovněž poklesl, tentokrát o -6,7% (-438 tis. Kč). To nutně nemusí

znamenat nepříznivý jev, protože jak už bylo řečeno, účet základního kapitálu představuje *Účet individuálního majitele*, jehož výše se tedy odvíjí od soukromých vkladů a výběrů majitele truhlárny ve sledovaném období.

Vliv na klesající tempo vlastního kapitálu v roce 2008 a 2009 měl tedy vývoj *HV z běžného účetního období*, který po vysokém nárůstu v roce 2007 (+177,3%; +2.903 tis. Kč) vykazoval v dalších letech klesající tendenci. V roce 2008 poklesl meziročně o -3.843 tis. Kč, stále se však jeho hodnota pohybovala v kladných číslech. V roce 2009 pak poklesl o dalších -3.194 tis. Kč, což se již projevilo v uvedené záporné částce -2.497 tis. Kč. Pokles HV mohl být ovlivněn například snížením objemu fakturace v Kč. V roce 2010 se situace obrátila. HV vzrostl na hodnotu 2.029 tis. Kč, která byla jen o 342 tis. Kč vyšší než v roce 2006. V roce 2011 jeho hodnota stoupla na 2.500 tis. Kč. Nicméně na detailnější vývoj HV je třeba se podívat při analýze výkazu zisku a ztrát (VZZ).

Tabulka č. 14: Horizontální analýza vybraných položek pasiv v letech 2006 – 2011

Vybrané položky rozvahy		2006	2007	změna 07 - 06		2007	2008	změna 08 - 07		2008	2009	změna 09 - 08	
Pasiva k 31.12. (tis. Kč)				abs.	%			abs.	%			abs.	%
	PASIVA CELKEM	**9 712**	**13 768**	**4 056**	**41,8**	**13 768**	**12 335**	**-1 433**	**-10,4**	**12 335**	**11 928**	**-407**	**-3,3**
A.	**VLASTNÍ KAPITÁL**	**6 994**	**10 530**	**3 536**	**50,6**	**10 530**	**7 960**	**-2 570**	**-24,4**	**7 960**	**7 258**	**-702**	**-8,8**
A.I.	**Základní kapitál**	**5 357**	**5 990**	**633**	**11,8**	**5 990**	**7 263**	**1 273**	**21,3**	**7 263**	**9 755**	**2 492**	**34,3**
1.	Základní kapitál	**5 357**	5 990	633	11,8	5 990	7 263	1 273	21,3	7 263	9 755	2 492	34,3
A.V.	**VH běž. učet. obd.**	1 637	4 540	2 903	177,3	4 540	697	-3 843	-84,6	697	-2 497	-3 194	-458,2
B.	**CIZÍ ZDROJE**	**2 712**	**3 182**	**470**	**17,3**	**3 182**	**4 370**	**1 188**	**37,3**	**4 370**	**4 467**	**97**	**2,2**
B.III.	**Krátkodobé závazky**	**2 073**	**3 182**	**1 109**	**53,5**	**3 182**	**1 422**	**-1 760**	**-55,3**	**1 422**	**2 316**	**894**	**62,9**
1.	Záv. z obch. vztahů	1 011	1 627	616	60,9	1 627	608	-1 019	-62,6	608	498	-110	-18,1
B.IV	**Ban. úvěry a výp.**	**639**	**0**	**-639**	**-100,0**	**0**	**2 948**	**2 948**	**x**	**2 948**	**2 151**	**-797**	**-27,0**
1.	Ban. úvěry dlouh.	639	0	-639	-100,0	0	1 448	1 448	x	1 448	751	-697	-48,1
2.	Krátk. ban. úvěry	0	0	0	0,0	0	1 500	1 500	x	1 500	1 400	-100	-6,7
C.I.	**Časové rozlišení**	**6**	**56**	**50**	**833,3**	**56**	**5**	**-51**	**-91,1**	**5**	**203**	**198**	**3 960,0**

Vybrané položky rozvahy		2009	2010	změna 10 - 09		2010	2011	změna 11 - 10	
Pasiva k 31.12. (tis. Kč)				abs.	%			abs.	%
	PASIVA CELKEM	**11 928**	**14 239**	**2 311**	**19,4**	**14 239**	**14 675**	**436**	**3,1**
A.	**VLASTNÍ KAPITÁL**	**7 258**	**8 533**	**1 275**	**17,6**	**8 533**	**8 566**	**33**	**0,4**
A.I.	**Základní kapitál**	**9 755**	**6 504**	**-3 251**	**-33,3**	**6 504**	**6 066**	**-438**	**-6,7**
1.	Základní kapitál	9 755	6 504	-3 251	-33,3	6 504	6 066	-438	-6,7
A.V.	**VH běž. učet. obd.**	-2 497	2 029	4 526	-181,3	2 029	2 500	471	23,2
B.	**CIZÍ ZDROJE**	**4 467**	**5 700**	**1 233**	**27,6**	**5 700**	**4 370**	**-1 330**	**-23,3**
B.III.	**Krátkodobé závazky**	**2 316**	**2 566**	**250**	**10,8**	**2 566**	**3 016**	**450**	**17,5**
1.	Záv. z obch. vztahů	498	1 320	822	165,1	1 320	1 150	-170	-12,9
B.IV.	**Ban. úvěry a výp.**	**2 151**	**3 134**	**983**	**45,7**	**3 134**	**2 756**	**-378**	**-12,1**
1.	Ban. úvěry dlouh.	751	634	-117	-15,6	634	1 156	522	82,3
2.	Krátk. ban. úvěry	1 400	2 500	1 100	0,0	2 500	1 600	-900	-36,0
C.I.	**Časové rozlišení**	**203**	**6**	**-197**	**-97,0**	**6**	**337**	**331**	**5 516,7**

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah firmy

Pokud budeme sledovat vývoj položky **Cizích zdrojů**, zjistíme, že po celé sledované období měly rostoucí dynamiku, kromě roku 2011, kdy meziročně klesly o -23,3% (tj. o 1.330 tis. Kč) Za bližší pohled v rámci cizích zdrojů stojí vývoj účtu *Závazky z obchodních vztahů*. V tabulce č. 3 vidíme, že v letech 2009 – 2010 došlo k jejich výraznému meziročnímu poklesu. I zde se mohl projevit pokles objemu fakturace. Zároveň to však může představovat i pozitivní jev, protože truhlárna i přes období ekonomické krize dokázala včas hradit své závazky. Detailněji se budeme věnovat závazkům u ukazatelů aktivity.

Další položka, kterou se budeme zabývat, jsou *Bankovní úvěry (BÚ) a výpomoci*. Z tabulky č. 3 je zřejmé, že firma v roce 2007 splatila svůj dlouhodobý úvěr v zůstatkové částce 639 tis. Kč. V roce 2008 však podnik přijal nové úvěry. Podpoložka *Bankovní úvěry dlouhodobé* měla na konci roku hodnotu 1.448 tis. Kč a podpoložka *Krátkodobé bankovní úvěry* činila 1.500 tis. Kč. V následujícím roce došlo k jejich částečnému splacení. V roce 2010 truhlárna přijala další krátkodobý bankovní úvěr, který je z důvodu nižší rizikovosti levnější, proto je pro firmu i výhodnější. Nicméně v roce 2011 získala i nový dlouhodobý bankovní úvěr. Podíváme-li se na vývoj *dlouhodobých bankovních úvěrů*, je patrné, že se firmě daří splácet poměrně rychle své dlouhodobé závazky, což z pohledu potenciálních věřitelů může působit jako pozitivní skutečnost.

Na rozdíl od časového rozlišení na straně aktiv, jehož hodnoty postupně klesaly, hodnoty *časového rozlišení* na straně pasiv jsou během zkoumaného období značně rozkolísané.

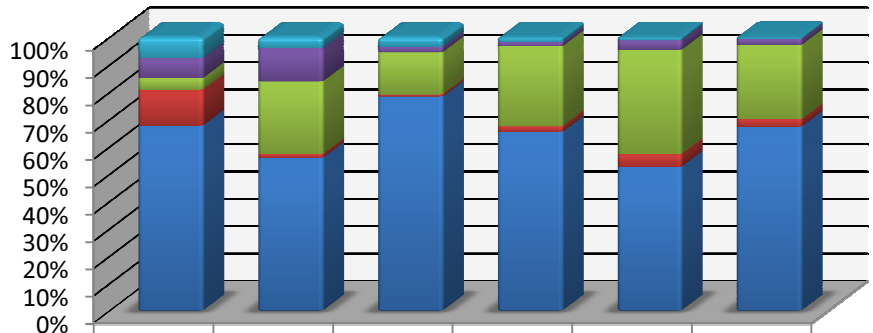
5.1.2 Vertikální analýza rozvahy

Princip vertikální analýzy je založen na tom, že se jednotlivé položky účetních výkazů sledují v relaci k nějaké veličině. (Kislingerová, Hnilica, 2005) Využití této analýzy nám v podstatě usnadňuje srovnat položky účetních výkazů s předešlým obdobím. Při této metodě posuzujeme jak strukturu aktiv, tak i pasiv. Jako základní veličinu, ke které budeme vztahovat jednotlivé položky, vybereme celkovou bilanční sumu. Výsledky vertikální analýzy jsou zpracovány do tabulek, které jsou zároveň doplněny sloupcovými grafy. To nám umožní rychleji získat představu o analyzovaných veličinách.

Z grafu, který znázorňuje vertikální analýzu aktiv (viz obrázek č. 22) je patrné, že majetková struktura firmy odpovídá jejímu typu podnikání. Podle P. Růčkové (2010) se

u výrobních společností všeobecně preferuje majetková struktura, která je přikloněná ke stálým aktivům. Argumentem je, že program výroby bývá v zásadě náročnější na majetkové zabezpečení než poskytování služeb. U truhlárny jako výrobní společnosti podíl stálých aktiv na aktivech ve všech sledovaných letech převyšuje podíl aktiv oběžných.

Obrázek č. 22: Vertikální analýza aktiv v letech 2006 – 2011 v %



	2006	2007	2008	2009	2010	2011
D.I. Časové rozlišení	8%	4%	4%	2%	1%	1%
C.IV. Krát. FM	7%	12%	2%	2%	4%	2%
C.III. Krát. pohledávky	4%	27%	15%	29%	38%	27%
C.I. Zásoby	13%	1%	1%	2%	5%	3%
B.II. DHM	68%	56%	78%	65%	53%	67%

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah firmy

Veškerá stálá aktiva truhlárny jsou tvořena **dlouhodobým hmotným majetkem** (viz tabulka č. 15).

Tabulka č. 15: Struktura dlouhodobého hmotného majetku v letech 2006 – 2011

Položka		2006	2007	2008	2009	2010	2011
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1.	Pozemky	7,2%	6,1%	4,9%	6,0%	13,9%	10,6%
2.	Stavby	80,6%	68,0%	53,8%	64,8%	64,5%	56,4%
3.	Samostatné movité věci a soubory MV	5,0%	25,9%	41,3%	29,2%	21,6%	31,4%
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah firmy

Firma nevlastní žádný dlouhodobý majetek nehmotný a ani finanční. Podíváme-li se na strukturu dlouhodobého hmotného majetku (viz tabulka č. 15), zjistíme, že největší podíl tvoří *Stavby*. Tento podíl na DHM ve sledovaném období klesal, a to jednak vlivem odpisů a jednak vlivem rozšiřování výrobních kapacit a zařízení, což se projevilo ve zvýšení podílu podpoložky *Samostatné movité věci a souborů movitých věcí*. Největší podíl na dlouhodobém majetku měly samostatné movité věci v roce 2008. V roce 2010 se zvýšil podíl podpoložky *Pozemky* z důvodu již uvedeného nákupu pozemku.

Podíváme-li se na **oběžná aktiva**, opět se nám potvrzuje, že analyzujeme výrobní podnik, protože jako jiné výrobní podniky má truhlárna nižší podíl oběžných aktiv na celkové bilanční sumě aktiv. Nicméně v roce 2008 jejich podíl poklesl dokonce až na 18,18%, což mohlo negativně ovlivnit likviditu truhlárny, protože oběžná aktiva tvoří tu část celkových aktiv, kterou lze hradit závazky společnosti. Zároveň však tento nízký podíl může mít pozitivní přínos v oblasti rentability. Ovšem jaký vliv to mělo ve skutečnosti na analyzovaný podnik, nám ukáže až přímá analýza intenzivních ukazatelů.

Největší část *oběžných aktiv* ve sledovaném období představovaly *krátkodobé pohledávky* s výjimkou roku 2006, kdy větší část tvořily *zásoby*. Důvodem byla vysoká hodnota podpoložky *Nedokončená výroba a polotovary*. V dalším období již *zásoby* dosahovaly relativně nízkého podílu na oběžných aktivech. Tento nízký podíl je zapříčiněn především zakázkovou výrobou, protože materiál se nakupuje na konkrétní zakázky těsně před jejich zpracováním. Zakázky se ihned po dokončení expedují a fakturují zákazníkovi. Nízký podíl je také dán poměrně krátkým výrobním cyklem a malým objemem stálých (neadresných) zásob. Nicméně tento nízký stav zásob lze hodnotit kladně, protože truhlárna tak neváže své finanční prostředky neefektivním způsobem.

Nyní porovnáme zmíněné hodnoty s hodnotami oborovými (viz tabulka č. 16). Pro srovnání využijeme analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu. Máme k dispozici analýzy z let 2007 – 2010, které se nacházejí na jeho oficiálních stránkách (MPO ČR, 2011). V případě, že se podíváme na oborové průměry pro skupinu podniků spadajících do skupiny CZ-NACE 31, tedy odvětví výroby nábytku, zjistíme, že je zde vykazována majetková struktura, která je poměrně vyrovnaná. Při pohledu na stálá aktiva vidíme, že se hodnoty odvětví a truhlárny nejvíce liší v roce 2008, což může být způsobeno již zmíněným rozšířením výrobních kapacit a zařízení truhlárny, včetně pořízení dodávky na

přepravu produktů. U oběžných aktiv se výrazně liší hodnota také v roce 2008, což jak už bylo uvedeno, mohlo mít nepříznivý vliv na firemní likviditu.

Tabulka č. 16: Porovnání aktiv firmy s jejím odvětvím v letech 2006 – 2011

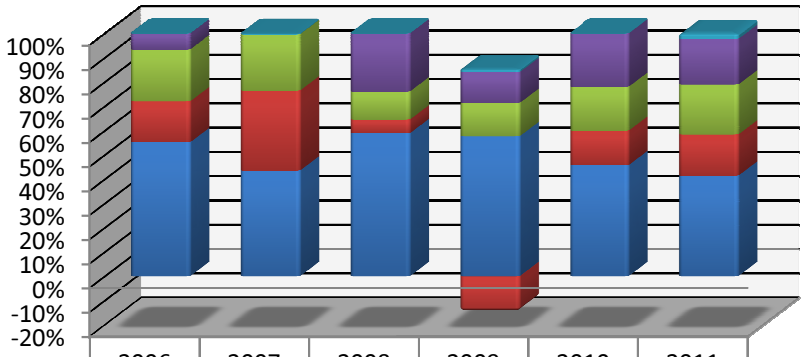
Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Stálá aktiva v odvětví	-	50.79%	54,19%	59,28%	54,72%	-
Stálá aktiva firmy	67,66%	55,88%	78,27%	65,38%	52,54%	67,28%
Oběžná aktiva v odvětví	-	48.65%	44.95%	39.52%	44,61%	-
Oběžná aktiva firmy	24,69%	40,06%	18,18%	32,81%	46,30%	31,97%

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah firmy a oficiálních analýz MPO (MPO ČR, 2011)

Nyní se podíváme na vertikální analýzu strany pasiv, respektive na finanční strukturu firmy (viz obrázek č. 23). Lze říci, že výrobní podniky mají obecně snahu z hlediska své finanční struktury ve zvýšené míře využívat **vlastní zdroje financování**. (Růčková, 2010) To se potvrdilo i v naší analyzované firmě. Nicméně tendence využívat více vlastní zdroje než zdroje cizí mohou v konečném důsledku ovlivňovat oblast rentability a to z důvodu, že vlastní zdroje financování jsou zpravidla nákladnější než cizí zdroje (Růčková, 2010). Na druhou stranu souhlasíme s E. Kislingerovou (2010). Vlastní zdroje jsou v období krize nejlepším a zejména jediným způsobem, jak udržet finanční stabilitu podniku a případně mít možnost využít krizi ve svůj prospěch a expandovat. Posílení vlastních zdrojů a v zásadě vyšší spoléhání na vlastní peněžní rezervy než na bankovní půjčky patří v současnosti a v budoucnu k základním způsobům, jak se připravit na příští krizi.

Z vertikální analýzy strany pasiv dále vyplývá, že *vlastní zdroje* jsou tvořeny *základním kapitálem*, respektive *účtem individuálního podnikatele*, a *výsledkem hospodaření běžného účetního období*. Z grafu je patrná ztráta v roce 2009. I přes tuto ztrátu se podíl vlastních zdrojů na celkových zdrojích v tomto roce výrazně neliší od ostatních let. *Cizí zdroje* jsou tvořeny *Krátkodobými závazky* a *Bankovními úvěry a výpomocemi*. V roce 2007 byly tvořeny pouze krátkodobými závazky. V posledních třech letech představují zhruba stejný podíl na cizích zdrojích.

Obrázek č. 23: Vertikální analýza pasiv v letech 2006 – 2011 v %



	2006	2007	2008	2009	2010	2011
C.I. Časové rozlišení	0%	0%	0%	2%	0%	2%
B.IV. Ban. úvěry a výp.	7%	0%	24%	18%	22%	19%
B.III. Krátkodobé závazky	21%	23%	12%	19%	18%	21%
A.V. VH běžného učet. období	17%	33%	6%	-21%	14%	17%
A.I. Základní kapitál	55%	44%	59%	82%	46%	41%

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah firmy

Podíváme-li se na oborové hodnoty, zjistíme, že podíl vlastních a cizích zdrojů odvětví výroby nábytku se ve srovnání s analyzovanou firmou v roce 2007 výrazně liší (viz tabulka č. 17). V tomto roce byl podíl cizích zdrojů na celkových v odvětví vyšší než podíl vlastních zdrojů. Od roku 2008 se však projevují v odvětví tendence ve zvýšeném využití vlastních zdrojů, zatímco u firmy se objevují tendence ve vyšším využití cizích zdrojů a zároveň se projevila ve vlastních zdrojích v roce 2010 vykázaná ztráta. Nicméně stejně jako v odvětví se podíl vlastních zdrojů na celkové finanční struktuře od roku 2008 pohybuje kolem 60%.

Tabulka č. 17: Porovnání pasiv firmy s jejím odvětvím v letech 2006 – 2011

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vlastní kapitál v odvětví	-	44.62%	57.09%	64.50%	64,22%	-
Vlastní kapitál firmy	72,01%	76,48%	64,53%	60,85%	59,93%	58,37%
Cizí zdroje v odvětví	-	55.13%	42.19%	35.30%	35,67%	-
Cizí zdroje firmy	27,92%	23,11%	35,43%	37,45%	40,03%	39,33%

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah firmy a oficiálních analýz MPO (MPO ČR, 2011)

5.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Krom rozvah by měly být podrobeny horizontální analýze i výkazy zisku a ztráty. Výsledky analýzy jsou zpracovány do tabulky č. 18, která zobrazuje jednak základní

položky výkazu a jednak podpoložky, které mají hlavní podíl na dosažených výnosech nebo nákladech.

Tabulka č. 18: Horizontální analýza vybraných položek VZZ v letech 2006 – 2011

Vybrané položky VZZ		2006	2007	změna 07 - 06		2007	2008	změna 08 - 07		2008	2009	změna 09 - 08	
k 31.12. (tis. Kč)				abs.	%			abs.	%			abs.	%
I.	**T za prodej zboží**	**97**	**213**	**116**	**119,6**	**213**	**0**	**-213**	**-100,0**	**0**	**14**	**14**	**x**
A.	**N vynaložené na prodané zboží**	**69**	**189**	**120**	**173,9**	**189**	**0**	**-189**	**-100,0**	**0**	**9**	**9**	**x**
+	**Obchodní marže**	**28**	**24**	**-4**	**-14,3**	**24**	**0**	**-24**	**-100,0**	**0**	**5**	**5**	**x**
II.	**Výkony**	**21 296**	**32 070**	**10 774**	**50,6**	**32 070**	**23 446**	**-8 624**	**-26,9**	**23 446**	**19 641**	**-3 805**	**-16,2**
1.	T za prodej vlastních výrobků a služeb	20 268	33 053	12 785	63,1	33 053	23 425	-9 628	-29,1	23 425	19 707	-3 718	-15,9
B.	**Výkonová spotřeba**	**12 794**	**19 701**	**6 907**	**54,0**	**19 701**	**14 127**	**-5 574**	**-28,3**	**14 127**	**13 206**	**-921**	**-6,5**
1.	Spotřeba materiálu	9 151	15 116	5 965	65,2	15 116	10 515	-4 601	-30,4	10 515	10 662	147	1,4
2.	Služby	3 643	4 585	942	25,9	4 585	3 612	-973	-21,2	3 612	2 544	-1 068	-29,6
+	**Přidaná hodnota**	**8 530**	**12 393**	**3 863**	**45,3**	**12 393**	**9 319**	**-3 074**	**-24,8**	**9 319**	**6 440**	**-2 879**	**-30,9**
C.	**Osobní náklady**	**6 320**	**6 392**	**72**	**1,1**	**6 392**	**6 977**	**585**	**9,2**	**6 977**	**6 599**	**-378**	**-5,4**
1.	Mzdové náklady	4 519	4 346	-173	-3,8	4 346	4 721	375	8,6	4 721	4 642	-79	-1,7
E.	**Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku**	**343**	**857**	**514**	**149,9**	**857**	**1 721**	**864**	**100,8**	**1 721**	**1 938**	**217**	**12,6**
*****	**Provozní VH**	**1 800**	**5 103**	**3 303**	**183,5**	**5 103**	**969**	**-4 134**	**-81,0**	**969**	**-2 292**	**-3 261**	**-336,5**
*****	**Finanční VH**	**-83**	**-131**	**-48**	**57,8**	**-131**	**-160**	**-29**	**22,1**	**-160**	**-205**	**-45**	**28,1**
******	**VH za běžnou činnost**	**1 637**	**4 540**	**2 903**	**177,3**	**4 540**	**697**	**-3 843**	**-84,6**	**697**	**-2 497**	**-3 194**	**-458,2**
*****	**Mimořádný vVH**	**0**	**0**	**0**	**0,0**	**0**	**0**	**0**	**0,0**	**0**	**0**	**0**	**0,0**
********	**VH před zdaněním**	**1 717**	**4 972**	**3 255**	**189,6**	**4 972**	**809**	**-4 163**	**-83,7**	**809**	**-2 497**	**-3 306**	**-408,7**

Vybrané položky VZZ		2009	2010	změna 10 - 09		2010	2011	změna 11 - 10	
k 31.12. (tis. Kč)				abs.	%			abs.	%
I.	**T za prodej zboží**	**14**	**22**	**8**	**57,1**	**22**	**25**	**3**	**13,6**
A.	**N vynaložené na prodané zboží**	**9**	**19**	**10**	**111,1**	**19**	**0**	**-19**	**-100,0**
+	**Obchodní marže**	**5**	**3**	**-2**	**-40,0**	**3**	**25**	**22**	**733,3**
II.	**Výkony**	**19 641**	**24 596**	**4 955**	**25,2**	**24 596**	**27 594**	**2 998**	**12,2**
1.	T za prodej vlastních výrobků a služeb	19 707	24 596	4 889	24,8	24 596	27 596	3 000	12,2
B.	**Výkonová spotřeba**	**13 206**	**13 925**	**719**	**5,4**	**13 925**	**15 240**	**1 315**	**9,4**
1.	Spotřeba materiálu	10 662	11 519	857	8,0	11 519	11 367	-152	-1,3
2.	Služby	2 544	2 406	-138	-5,4	2 406	3 873	1 467	61,0
+	**Přidaná hodnota**	**6 440**	**10 674**	**4 234**	**65,7**	**10 674**	**12 379**	**1 705**	**16,0**
C.	**Osobní náklady**	**6 599**	**6 612**	**13**	**0,2**	**6 612**	**7 858**	**1 246**	**18,8**
1.	Mzdové náklady	4 642	4 872	230	5,0	4 872	5 202	330	6,8
E.	**Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku**	**1 938**	**1 610**	**-328**	**-16,9**	**1 610**	**1 570**	**-40**	**-2,5**
*****	**Provozní VH**	**-2 292**	**2 251**	**4 543**	**-198,2**	**2 251**	**3 079**	**828**	**36,8**
*****	**Finanční VH**	**-205**	**-222**	**-17**	**8,3**	**-222**	**-217**	**5**	**-2,3**
******	**VH za běžnou činnost**	**-2 497**	**2 029**	**4 526**	**-181,3**	**2 029**	**2 500**	**471**	**23,2**
*****	**Mimořádný VH**	**0**	**0**	**0**	**0,0**	**0**	**0**	**0**	**0,0**
********	**VH před zdaněním**	**-2 497**	**2 029**	**4 526**	**-181,3**	**2 029**	**2 862**	**833**	**41,1**

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty

Při horizontální analýze VZZ budeme postupovat podle E. Kislingerové a J. Hnilici (2005), kteří doporučují začít analýzu zkoumáním jednotlivých základních úrovní, tedy začít výsledkem hospodaření za účetní období a pak pokračovat výsledkem mimořádným, finančním a provozním.

Nejprve se tedy soustředíme na **výsledek hospodaření před zdaněním**. Z tabulky č. 18 je očividný velký meziroční nárůst o 189,6% (tj. o 3.255 tis. Kč) v roce 2007. V následujících dvou letech však došlo k jeho dramatickému poklesu. V roce 2009 se dokonce meziročně propadl o -3.306 tis. Kč. Situace se zlepšila v roce 2010, kdy HV před zdaněním činil 2.029 tis. Kč (meziroční nárůst o 4.526 tis. Kč). Růst pokračoval rovněž v roce 2011.

Mimořádný výsledek hospodaření nebyl po celé sledované období truhlárnou realizován.

Finanční výsledek hospodaření se pohybuje po celé době v záporných číslech. Ovšem u finančního výsledku hospodaření je to běžný jev, protože firmy obvykle využívají cizí zdroje financování stejně jako analyzovaná truhlárna a z těch je nezbytné platit nákladové úroky. Výsledek hospodaření z finančních operací po sledovanou dobu, vyjma roku 2011, má klesající trend, protože se zde projevila zmíněná tendence ve vyšším využití cizích zdrojů, konkrétně bankovních zdrojů. Finanční výsledek hospodaření v konečném důsledku snižuje výsledek hospodaření za běžnou činnost. Avšak jeho výše je zanedbatelná v porovnání s výší provozního výsledku hospodaření.

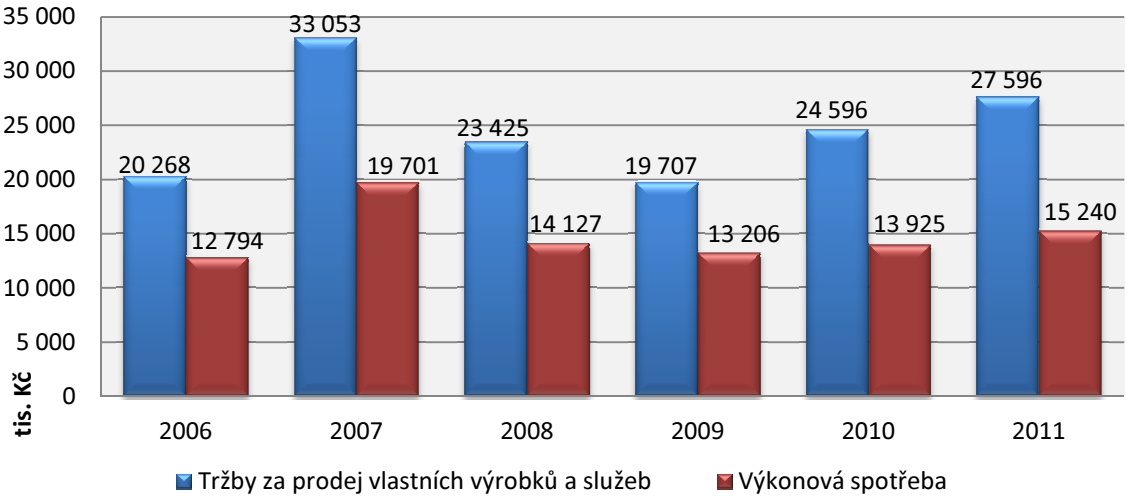
Shodný vývoj s výsledkem hospodaření před zdaněním je pak zřejmý i u **provozního výsledku hospodaření**, neboť právě ten tvoří téměř celou část výsledku hospodaření účetní jednotky a dává podniku smysl jeho existence, proto v následující části na něj zaměříme svou pozornost. (Kislingerová, Hnilica, 2005).

Jako první rozebereme vývoj *Obchodní marže*, z něhož ovšem nelze vyvodit žádné konkrétní závěry, protože je značně rozkolísaný. Avšak analýza vývojových tendencí obchodní marže není pro nás stěžejní vzhledem ke skutečnosti, že prodej zboží není hlavním záměrem firmy a její výše významnou měrou neovlivňuje položku *Přidaná hodnota*.

Přidaná hodnota je jednou z hlavních částí VZZ, protože prezentuje, kolik byl podnik schopen „utržit“ v tom nejužším slova smyslu. (Kislingerová, Hnilica, 2005) V rámci této položky je zajímavé porovnání *tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb* a *výkonové*

spotřeby (viz obrázek č. 24), protože tržby z prodeje výrobků a služeb se nejvíce podílí na firemních výnosech a stejně tak výkonová spotřeba představuje nejpodstatnější položku nákladů, neboť tyto náklady jsou nejúžeji spjaty s tržbami. (Růčková, 2010)

Obrázek č. 24: Vývoj položek „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“ a „Výkonová spotřeba“ v letech 2006 – 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty

Na obrázku č. 24 vidíme, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb měly do jisté míry shodné vývojové tendence s tržbami celého odvětví výroby nábytku (viz tabulka č. 4, kapitola 4.1.2, s. 45), ovšem s tím rozdílem, že tržby truhlárny zaznamenaly razantnější pokles v roce 2008 než v roce 2009. Dále vidíme, že tržby firmy měly nejvyšší hodnotu v roce 2007. V dalších dvou letech došlo k jejich zmíněnému propadu, jehož původ lze najít v poklesu objemu fakturace v Kč, jinými slovy se snížila hodnota uzavřených zakázek. Příčinou mohl být problém, který vyplynul z analýzy kupní síly kupujících, a to nedostatečná poptávka. Objevil se tak zvýšený tlak na snížení prodejní ceny v boji o zákazníky. Zároveň byl pokles poptávky citelný, jak bylo zmíněno, zejména u zakázek většího rozsahu, proto se firma více v tomto období věnovala menším zakázkám. Situace se zlepšila v roce 2010. Došlo k opětovnému růstu tržeb. Přesto byla jejich hodnota v roce 2011 pořád nižší o 5.457 tis. Kč než v roce 2007.

Z obrázku č. 24 je dále patrné, že vývoj nákladů na materiál, energie a služby kopíroval do značné míry průběh tržeb za prodej vlastních výrobků a ztráty, ovšem lišil se svou dynamikou. V letech 2008 – 2009 byl pokles nákladů nižší než pokles tržeb, což negativně ovlivnilo hospodářský výsledek. To mohlo být způsobeno skutečností, že část nákladů

výkonové spotřeby je fixní, která se nemění se změnou objemu výroby. Mezi důvody mírnějšího poklesu lze řadit i vysokou míru inflace v roce 2008, kdy došlo ke zdražení například cen energií (viz obrázek č. 11, s. 31). Pozitivní je ale pro truhlárnu skutečnost, že v posledních dvou letech se mírnější dynamika nákladů projevila i v jejich růstu. Není možné ale jednoznačně říci, čím to bylo způsobeno, protože existuje řada důvodů od efektivnějšího řízení firemních nákladů až po změnu ziskových přirážek, které mohly zvýšit tržby. Navíc náklady na materiál se jistou měrou odvíjí od konkrétních zakázek a jejich materiálových nároků.

V této části budeme sledovat další položky, které měly vliv na konečnou výši *provozního výsledku hospodaření* (viz tabulka č. 18). Zjišťujeme, že *osobní náklady* se zásadním způsobem neměnily, což se odvíjelo od stabilního počtu zaměstnanců. Výjimka byla v roce 2011, kdy osobní náklady vzrostly o 1.246 tis. Kč. Hlavní příčinou bylo zvýšení podpoložky *Sociální náklady* a přijetí tří nových zaměstnanců. Další významnou nákladovou položkou jsou *Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku*, kde se v letech 2006 – 2008 projevovaly významné růstové tendence. Nejvýznamnější nárůst odpisy zaznamenaly v roce 2008, kdy vzrostly o 100,8% (+864 tis. Kč.) vlivem nových investic. V letech 2010 – 2011 došlo k jejich mírnému poklesu.

5.1.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

V případě vertikální analýzy musíme nejprve zvážit, ke které veličině budeme vztahovat jednotlivé položky. V tomto případě byl zvolen za nejvhodnější základnu součet *Tržeb za prodej zboží* a *Tržeb za prodej vlastních výrobků a tržeb*, protože smyslem firmy je tyto tržby generovat. Vertikální analýza VZZ je zaznamenána v tabulce č. 19.

Z této tabulky je zřejmé, že hlavní podnikatelskou činností truhlárny je prodej vlastních výrobků a služeb, proto tyto tržby tvoří největší část vztažné veličiny. Zastoupení tržeb generovaných prodejem zboží bylo nízké, v roce 2008 dokonce žádné, proto je podíl obchodní marže na hospodářském výsledku účetní jednotky zanedbatelný. Dále vidíme, že podíl výkonové spotřeby v analyzovaném období je poměrně stabilní, bez výraznějších výkyvů a představuje zhruba 60% tržeb, a že v letech 2010 – 2011 mírně klesá, což má příznivý vliv na přidanou hodnotu, která v těchto letech roste a v konečném důsledku ovlivní pozitivně i ukazatel rentability tržeb.

Tabulka č. 19: Vertikální analýza vybraných položek VZZ v letech 2006 – 2011

Položka		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží + Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		100%	100%	100%	100%	100%	100%
I.	Tržby za prodej zboží	0,5%	0,6%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0,3%	0,6%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
+	Obchodní marže	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
II.	Výkony	104,6%	96,4%	100,1%	99,6%	99,9%	99,9%
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99,5%	99,4%	100,0%	99,9%	99,9%	99,9%
B.	Výkonová spotřeba	62,8%	59,2%	60,3%	67,0%	56,6%	55,2%
1.	Spotřeba materiálu a energie	44,9%	45,4%	44,9%	54,1%	46,8%	41,2%
2.	Služby	17,9%	13,8%	15,4%	12,9%	9,8%	14,0%
+	Přidaná hodnota	41,9%	37,3%	39,8%	32,7%	43,4%	44,8%
C.	Osobní náklady	31,0%	19,2%	29,8%	33,5%	26,9%	28,4%
1.	Mzdové náklady	22,2%	13,1%	20,2%	23,5%	19,8%	18,8%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	1,7%	2,6%	7,3%	9,8%	6,5%	5,7%
*	Provozní VH	8,8%	15,3%	4,1%	-11,6%	9,1%	11,1%
*	Finanční VH	-0,4%	-0,4%	-0,7%	-1,0%	-0,9%	-0,8%
**	VH za běžnou činnost	8,0%	13,6%	3,0%	-12,7%	8,2%	9,1%
*	Mimořádný VH	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
****	VH před zdaněním	8,4%	14,9%	3,5%	-12,7%	8,2%	10,4%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty

Osobní náklady tvoří ve sledovaném období poměrně stabilní podíl cca 30% s výjimkou roku 2007, kdy jejich podíl byl 19,2%. Důvody výkyvů podílů jednotlivých hospodářských výsledků byly již popsány v předcházejících kapitolách.

Zaměříme-li se na rok 2009, kdy byla vykázána ztráta, zjišťujeme, že mírně vzrostl podíl výkonové spotřeby a osobních nákladů. Můžeme usuzovat, že to bylo způsobenou nižší dynamikou poklesu nákladů než tržeb. Nejvýraznější podíl na ztrátě měly odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Ztráta byla tedy způsobena poklesem tržeb a vysokou úrovní fixních nákladů.

5.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

Analýza rozdílových a tokových ukazatelů představuje analýzu základních účetních výkazů, jejichž obsahem jsou primárně tokové položky. Jedná se tedy především o výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Avšak nemůžeme opomenout ani rozvahu, přestože představuje stavové veličiny[16]. Oběžná aktiva lze totiž rovněž analyzovat s pomocí

[16] Stavové veličiny zachycují stav majetku a zdroje jeho krytí k určitému časovému okamžiku.

rozdílových ukazatelů. Součástí analýzy rozdílových a tokových ukazatelů je především analýza fondů finančních prostředků a analýza cash flow. Truhlárna nesestavuje cash flow, protože jí to neukládá zákon jako povinnost. Z toho důvodu není možné analýzu cash flow provést. V další části se proto budeme zaobírat pouze analýzou fondů finančních prostředků, která se řadí k metodám, které využívají rozdílové ukazatele. Konkrétně bude provedena analýza nejvíce používaného fondu tzv. čistého pracovního kapitálu (ČPK). (Růčková, 2010)

5.2.1 Ukazatel čistého pracovního kapitálu

V tomto fondu je pracovním kapitálem míněn oběžný majetek. Avšak pro nás je zajímavější sledovat tzv. **čistý pracovní kapitál (ČPK)**, který představuje část dlouhodobých zdrojů majetku, jenž kryje oběžná aktiva (OA). (Kislingerová, Hnilica, 2005) Tento ukazatel vypočteme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy (vyjma dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými závazky, lépe řečeno krátkodobými dluhy (KD), protože k samotným krátkodobým závazkům musíme také připočítat krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci.

Hodnoty čistého peněžního kapitálu jsou prezentovány v tabulce č. 20.

Tabulka č. 20: Čistý pracovní kapitál v letech 2006 – 2011 (v tis. Kč)

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál (Oběžná aktiva – Krátkodobé dluhy)	325	2 333	-680	197	1 527	76

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

Velikost **ČPK** představuje důležitý ukazatel platební schopnosti, jednoduše se dá říct, že čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší by měla být schopnost podniku hradit své finanční závazky. Na druhou stranu jeho příliš vysoká hodnota snižuje rentabilitu podniku. Záporná hodnota čistého pracovního kapitálu může zase signalizovat případné budoucí finanční problémy a označuje se jako tzv. nekrytý dluh. (businessInfo.cz, 2009) Z tabulky hodnot ČPK ve sledovaném období, je patrné, že v roce 2008 je ukazatel záporný. To v podstatě znamená, že v tomto roce byla část stálých aktiv financována zdroji krátkodobými. Hlavní důvod záporné hodnoty byl patrný již při vertikální analýze aktiv (viz kapitola 5.1.2), kdy bylo zjištěno, že podíl oběžných aktiv na celkové bilanční sumě činil v roce 2008 pouhých 18,18%, což bylo zapříčiněno především poklesem položky *Pohledávky z obchodních vztahů* a zároveň položky *Krátkodobý finanční majetek*. Nicméně záporná hodnota

zkoumaného indikátoru sice poukazuje na to, že se firma ocitla v riskantní situaci, ale k poklesu došlo jen jednorázově a truhlárna i přesto v tomto roce uhradila veškeré své závazky včas. V ostatních letech dosahoval čistý pracovní kapitál kladných hodnot.

5.3 Přímá analýza intenzivních ukazatelů

Pro přímou analýzu intenzivních ukazatelů je známější označení poměrová analýza. Do této skupiny se řadí ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu a cash flow. Z těchto ukazatelů nebudou použity ukazatele cash flow, protože jak už bylo řečeno, truhlárna nemá zákonnou povinnost cash flow sestavovat a vypustíme i ukazatele kapitálového trhu kvůli právní formě analyzovaného podniku. U indikátorů, u kterých bylo možné najít výsledky za celé odvětví výroby nábytku (CZ-NACE 31), je učiněno srovnání s těmito daty. Ovšem srovnání může být provedeno pouze za období 2007 – 2010. Za roky 2006, 2011 nejsou analýzy oborových průměrů na oficiálních stránkách MPO k dispozici.

5.3.1 Ukazatele likvidity

Likvidita v podstatě představuje schopnost organizace plnit své závazky v době jejich splatnosti. Aby bylo možné zhodnotit finanční zdraví organizace, je nutné posoudit její likvidní pozici. (Chowdhry, 2007)

Při hodnocení likvidity podniku je nutné na ni pohlížet z hlediska různých cílových skupin, které budou využívat výsledky finanční analýzy, protože každá z těchto skupin bude upřednostňovat její jinou úroveň. Pro podnikový management může její nedostatek představovat v konečném důsledku pokles ziskovosti, nevyužití případných příležitostí, ztrátu kontroly nad podnikem či určitou ztrátu kapitálových investic. Rovněž z pohledu věřitelů a dodavatelů je vyšší likvidita výhodou. Naproti tomu vlastníci podniku budou dávat přednost spíše nižší úrovni likvidity z toho důvodu, že oběžná aktiva prezentují neefektivní vázanost finančních prostředků, tedy nepracují ve prospěch zásadního zhodnocování finančních prostředků, což má negativní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. (Růčková, 2010) Shrneme-li výše uvedená fakta, lze říci, že čím je hodnota likvidity vyšší, tím nižší je riziko platební neschopnosti. Avšak proti tomu, je-li likvidita příliš vysoká, projeví se to na snížené výnosnosti podniku. Proto existují u ukazatelů

likvidity doporučené hodnoty, respektive pásmo, ve kterém by se měla hodnota likvidity pohybovat. (Synek, 2011)

V rámci této analýzy se nejčastěji používá běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Jejich vypočtené hodnoty prezentuje tabulka č. 21, která obsahuje pro porovnání rovněž hodnoty odvětví.

Tabulka č. 21: Ukazatele likvidity v letech 2006 – 2011

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita firmy (OA/Krátkodobé dluhy (KD))	1,16	1,73	0,77	1,05	1,30	1,02
Běžná likvidita odvětví	-	1,47	2,03	1,81	1,69	-
Pohotová likvidita firmy ((OA-zásoby)/KD)	0,54	1,67	0,73	0,99	1,17	0,93
Pohotová likvidita odvětví	-	0.75	1,24	1,07	1,05	-
Okamžitá likvidita firmy (Finanční majetek/KD)	0,34	0,52	0,08	0,05	0,10	0,07
Okamžitá likvidita odvětví	-	0,06	0,17	0.14	0,19	-

Poznámky: OA – Oběžná aktiva; KD – Krátkodobé dluhy

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy a oficiálních analýz MPO (MPO ČR, 2011)

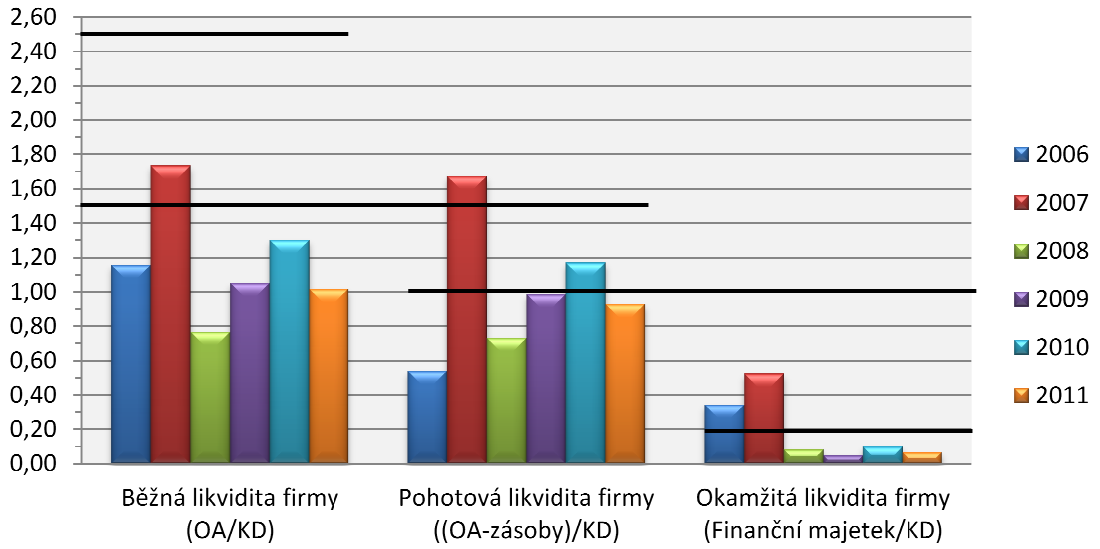
Pro přehlednost a snadnější orientaci je vývoj jednotlivých ukazatelů likvidity zanesen do grafu (viz obrázek č. 25). Na základě doporučení P. Růčkové (2010) jsou v grafu označeny i doporučené hodnoty, což nám umožní rychle zjistit, zda podnik těchto hodnot dosahoval, popřípadě v které části doporučeného intervalu se pohyboval.

Běžná likvidita

Běžná likvidita (Current Ratio), rovněž označována jako likvidita 3. stupně, sleduje schopnost firmy hradit své splatné závazky. V podstatě nám udává, kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. (Růčková, 2010) Za její přijatelnou hodnotu jsou považovány hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5. (Synek, 2011) Z grafu je zřejmé, že s výjimkou roku 2007 se vypočtené hodnoty pohybují pod spodní hranicí doporučených hodnot. Možným vysvětlením je snaha majitele truhlárny hledat efektivnější využití svých finančních zdrojů v podobě investic do dlouhodobého majetku. Již bylo několikrát zmíněno, že majitel po sledovanou dobu investoval do výroby, technického zhodnocení výrobní haly, firemních automobilů a rozšíření pozemku. To se projevilo v nižším podílu OA. Kvůli investicím však došlo i k nárůstu jmenovatele, tedy KD vlivem

položky Krátkodobé bankovní úvěry. V letech 2008 – 2009 se dozajista projevil v ukazateli likvidity i pokles disponibilních peněžních prostředků.

Obrázek č. 25: Vývoj likvidity firmy v kontextu s doporučenými hodnotami



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

Tento ukazatel mohl být ovlivněn i skutečností, že analyzovaným subjektem je fyzická osoba. To znamená, jak už bylo zmíněno, že majitel truhlárny může kdykoliv vkládat do svého podnikání soukromé peněžní prostředky a stejně tak může kdykoliv bez žádného omezení provádět soukromé výběry, kterými v podstatě vyvádí nejlikvidnější aktiva z firmy. To se v podstatě projeví na výši ukazatelů likvidity.

Také bylo zmíněno, že vlastníci podniku dávají obecně přednost nižší likviditě ku prospěchu rentability. Avšak musíme upozornit, že firma se nízkou likviditou ocitá v situaci, která může být v budoucnu problematická například při získání finančních prostředků od věřitelů, protože se zpřísnily neúrokové podmínky pro získání úvěrů následkem hospodářské krize (viz kapitola 2.1.3). Zároveň je situace dlouhodobě nízké likvidity těžko udržitelná.

Podíváme-li se na oborové hodnoty běžné likvidity (viz tabulka č. 21), zjišťujeme, že dosahují požadovaných hodnot krom roku 2007, kdy hodnota odvětví spodní hranice nedosáhla. Analyzovaná firma naopak dosahovala v tomto roce v oblasti likvidity svých nejlepších výsledků. Také si můžeme všimnout, že likvidita odvětví se pohybuje ve spodní části doporučeného pásma. Vysvětlením může být například všeobecně zvýšená tendence

výrobních podniků preferovat majetkovou strukturu, která je přikloněná ke stálým aktivům.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (Quick Ratio) je také označována jako likvidita 2. stupně. Ve vzorci pro její výpočet se liší od běžné likvidity čitatel, ve kterém je od oběžného majetku odečtena jeho nejméně likvidní část – zásoby. Doporučené rozmezí jeho hodnoty je 1 – 1,5. (Synek, 2011) To znamená, že poměr čitatele a jmenovatele by měl být minimálně 1:1, protože podnik by měl být schopen splnit své závazky bez toho, aby byl nucen prodat své zásoby. Podíváme-li se na průběh pohotové likvidity (viz tabulka č. 21), zjistíme, že s výjimkou roku 2006 se její hodnoty výrazně neliší od běžné likvidity. Důvodem je skutečnost, která byla zjištěna z vertikální analýzy, že zásoby představují relativně nízký podíl na oběžných aktivech (viz kapitola 5.1.2). Proto konfrontace s doporučenými hodnotami vychází až na rok 2006 lépe než u běžné likvidity. V roce 2007 její hodnota dokonce převýšila horní doporučenou hranici. Avšak i přesto ve většině případů vykazuje nedostatečné hodnoty. Při zaměření na oborové hodnoty pohotové likvidity zjišťujeme, že se výrazněji liší od běžné likvidity než u truhlárny a pohybují se kolem prahové (kritické) hodnoty 1.

Okamžitá likvidita

Do čitatele okamžité likvidity (Cash Ratio), někdy nazývané jako likvidita 1. stupně, vstupují pouze nejlikvidnější rozvahové položky – suma peněz na bankovních účtech či hotovosti, popřípadě tzv. peněžní ekvivalenty. Do jmenovatele vstupují okamžitě splatné krátkodobé závazky. Pro náš výpočet bude však využit vzorec E. Kislingerové a J. Hnilice (2005), kteří uvádějí, že v případě, že nemáme možnost sledovat časovou strukturu aktiv a pasiv, lze za jmenovatele dosadit celkové krátkodobé závazky. Z americké literatury je přijata doporučená hodnota v intervalu 0,9 – 1,1. Avšak v případě ČR je dolní mez pásma rozšířena. Například Synek (2011) uvádí hodnotu 0,5. My budeme vypočtené hodnoty okamžité likvidity porovnávat s hodnotou 0,2, kterou uvádí metodika Ministerstva průmyslu a obchodu. Nicméně je třeba upozornit, že nedodržení doporučených hodnot nutně neznamená, že firma má finanční problémy. Firma může například využívat kontokorenty, které nemusí být v rozvaze viditelné (Růčková, 2010). Navíc u tohoto ukazatele se můžou v našem případě nejvíce projevit soukromé peněžní výběry majitele firmy. Z obrázku č. 25 je zjevné, že okamžitá likvidita nedosahuje spodní hranice

předepsaného pásma. Nicméně ani oborové hodnoty v analyzovaném období nedosahují tuto hranici.

Podíváme-li se na ukazatele likvidity celkově, pro firmu je lepší, dosahuje-li ve sledovaném období stabilních hodnot bez razantnějších výkyvů, protože ji to staví do pozitivního světla u věřitelů či investorů. (Růčková, 2010) Avšak průběh všech uvedených ukazatelů je rozkolísaný, což by rovněž mohlo představovat nevýhodu při jednání s věřiteli, popřípadě s investory.

Na základě předešlého hodnocení lze doporučit, aby se firma snažila zvýšit likviditu na spodní hranici. Nicméně je potřeba také zdůraznit to, že vypočtené ukazatele se vztahují k určitému datu (konkrétně k 31. 12.) a jejich hodnota se může zásadně měnit ze dne na den, proto rovněž doporučujeme, aby se firma zaměřila na sledování výše uvedených ukazatelů v kratších časových intervalech. To ji umožní objektivně posoudit její likvidní situaci.

5.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita, také označována jako výnosnost vloženého kapitálu *„je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.“* (Růčková, 2010, s. 51) U většiny ukazatelů rentability nejsou stanoveny doporučené hodnoty, kterých by měla rentabilita nabývat, ale obecně se požaduje, aby v časové řadě vykazovaly rostoucí trend. V naší analýze využijeme ukazatele: rentabilitu celkových vložených aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb.

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)

Ukazatel ROA (Return on Assets) vyjadřuje efektivnost, které bylo dosaženo z celkových aktiv. Spočítá se jako poměr zisku a celkových aktiv. (Kislingerová, Hnilica, 2005) Z důvodu platnosti bilanční rovnice dostaneme stejný výsledek i použitím ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu ROI (Return on Investment), který je dán poměrem zisku a celkového vloženého kapitálu, a který *„odráží výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.“* (Růčková, 2010, s. 52)

Výsledek těchto ukazatelů bude interpretován podle toho, jaký zisk zahrneme do vzorce. Pokud do vzorce zahrneme čistý zisk (EAT), jedná se o klasickou interpretaci rentability.

Pokud ale chceme porovnat ukazatel ROA firmy s ukazatelem podniků s odlišným daňovým prostředím a rovněž s odlišným úrokovým zatížením, musíme počítat se ziskem před zdaněním zvýšeným o úroky (EBIT). Navíc tímto výpočtem získáme hodnotu, která je porovnatelná i s odvětvovými hodnotami ROA. (Růčková, 2010) K důvodům, že je lepší zahrnout do výpočtu tohoto ukazatele EBIT patří i to, že aktiva ve jmenovateli zahrnují vlastní i cizí kapitál, proto je vhodné do čitatele zahrnout výnos jak pro vlastníky, tak i věřitele, případně i pro stát, což právě EBIT představuje. U vypočtených ukazatelů je třeba uvést, jaký zisk do ukazatele vstupuje. Oba způsoby výpočtu jsou zahrnuty v tabulce č. 22, která obsahuje i hodnotu ROA odvětví výroby nábytku.

Tabulka č. 22: Rentabilita celkových vložených aktiv v letech 2006 – 2011 (v %)

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROA_{EBIT} (EBIT/Aktiva celkem)	18,29	36,88	7,73	-19,21	16,10	21,10
ROA_{EBIT} odvětví (EBIT/Aktiva celkem)	-	0,59	1,56	4,03	2,98	-
ROA_{EAT} (EAT/Aktiva celkem)	16,86	32,98	5,65	-20,93	14,25	17,04

Poznámky: EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – Zisk před úroky a zdaněním
EAT (Earnings After Taxes) – Zisk po zdanění

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy a oficiálních analýz MPO (MPO ČR, 2011)

Podíváme-li se na vývoj $ROA_{EBIT,}$ vidíme, že se výnosnost v roce 2007 meziročně zdvojnásobila, což je velmi pozitivní jev. V následujícím roce však došlo k jejímu poklesu a v roce 2009 vykazuje tento ukazatel zápornou hodnotu. V těchto dvou letech došlo především k poklesu objemu fakturace v Kč, následkem toho se snížily tržby, a protože některé náklady neklesaly s takovou dynamikou jako tržby, projevilo se to ve snížení HV a v roce 2009 ve ztrátě. To se samozřejmě v konečném důsledku odrazilo do ukazatele rentability. V dalších dvou letech již ukazatel vykazoval opět rostoucí tendenci.

Již jsme uvedli, že je požadováno, aby ukazatele rentability vykazovaly v čase rostoucí tendenci, nicméně tento požadavek je nastaven pro „normální“ podmínky, kdy ekonomika roste, protože považujeme za nezbytnost, aby současně rostla i efektivnost podniků. Pokud probíhá hospodářská krize, nemůžeme pokles rentability automaticky zhodnocovat jako jednoznačně nepříznivou událost. (Růčková, 2011) Protože v našem případě došlo k poklesu rentability v období, kdy česká ekonomika byla vystavena krizi, ztráta se týkala jen jednoho období a efektivita podniku v následujícím období opět výrazně vzrostla, nemělo by to pro podnik představovat nějaké výrazné ohrožení. Navíc, podíváme-li se

na hodnoty odvětví, je patrné, že výnosnost truhlárny byla mimo období ztráty mnohonásobně vyšší. Zajímavá je ale skutečnost, že vývojové tendence hodnot v oboru se úplně lišily od vývojových tendencí ROA_{EBIT} firmy.

Z vypočtených hodnot nelze jednoznačně říci, do jaké míry se na celkové rentabilitě projevily nízké hodnoty likvidity.

Při srovnání ukazatele $ROA_{EBIT\ a}$ ROA_{EAT} je očividný vliv zdanění a nákladových úroků, které snižují hodnotu ROA. To dokazuje, že pro správnou interpretaci je důležité označit, které veličiny jsou pro výpočet použity.

Z rentability celkového vloženého kapitálu (ROI) můžeme odvodit další ukazatel, tzv. rentabilitu celkového investovaného kapitálu (ROCE – Return On Capital Employed). Tento ukazatel *„vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společností financovaných vlastním i cizím kapitálem.“* (Růčková, 2010, s. 53) Počítá se jako poměr zisku a investovaného kapitálu (dlouhodobé dluhy + vlastní kapitál). Protože ale truhlárna neeviduje žádné dlouhodobé zakázky, byly by výsledky tohoto ukazatele v podstatě shodné s výsledky rentability vlastního kapitálu, kterou se budeme zabývat v následující části, proto nemá smysl hodnoty tohoto ukazatele uvádět.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return On Equity) představuje poměr, kterým se měří výnosnost kapitálových fondů investovaných do podnikatelského subjektu. (Chowdhry, 2007) Jinak řečeno, udává výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku, v našem případě majitele truhlárny. Do výpočtu vstupuje do čitatele vybraná kategorie zisku a do jmenovatele vlastní kapitál. (Růčková, 2010) U ROE na rozdíl od ROA je lépe počítat s čistým ziskem (EAT), nikoli s EBIT, protože tak zahrneme pouze výnos, který náleží jen vlastníkovi. (Kislingerová, Hnilica, 2005) I Ministerstvo průmyslu a obchodu využívá pro sledování odvětví ROE s použitím čistého zisku.

Hodnotu ROE je vhodné porovnat s výnosností cenných papírů garantovaných státem, respektive s bezrizikovou sazbou (r_f). Vesměs platí, že by ROE měla být vyšší než tato sazba. Tento rozdíl se nazývá riziková prémie a je to v podstatě odměna za rizikové investování. (Růčková, 2010)

Tabulka č. 23: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2006 – 2011 (v %)

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROE_{EAT} (Zisk po zdanění (EAT)/Vlastní kapitál)	23,41	43,11	8,76	-34,40	23,78	29,19
ROE_{EAT} odvětví	-	-2,47	-0,90	3,91	5,48	-
Bezriziková sazba (r_f)	-	4,28	4,55	4,67	3,71	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy a oficiálních analýz MPO (MPO ČR, 2011)

Výsledky rentability vlastního kapitálu, zachycené v tabulce č. 23, jsou svými vývojovými tendencemi do jisté míry podobné vývoji ukazateli ROA. Oborové hodnoty, dosahují v letech 2007 – 2008 záporných hodnot, ve kterých se odrazil záporný hospodářský výsledek. Situace se zlepšila v roce 2009, což byl projev zejména poklesu výkonové spotřeby.

Při porovnání s mírou bezrizikových cenných papírů, zjišťujeme, že hodnoty ROE tuto sazbu každoročně významně převyšovaly s výjimkou roku 2009, kdy byla hodnota ROE_{EAT} záporná. V roce 2010 však došlo k opětovnému zásadnímu meziročnímu nárůstu rentability. Nárůst pokračoval i v roce 2011. Pokud by růstové tendence pokračovaly, byla by to motivace pro případné vložení volných prostředků potenciálních investorů.

Rentabilita tržeb

Dalším ukazatelem, který je běžně v analýze rentability používán, je rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales), která je vyjádřena nejčastěji poměrem EBIT a dosažených tržeb. Tento ukazatel v podstatě vyjadřuje *„schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“* (Růčková, 2010, s. 57) Pokud vložíme do čitatele čistý zisk, říká se někdy tomuto ukazateli ziskové rozpětí a vyjadřuje ziskovou marži.

Tabulka č. 24: Vývoj rentability tržeb a ziskového rozpětí v letech 2006 – 2011

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROS_{EBIT} (Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)/Tržby)	8,72	15,26	4,07	-11,62	9,31	11,21
Ziskové rozpětí	8,04	13,65	2,98	-12,66	8,24	9,05

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy (MPO ČR, 2011)

Rentabilita služeb (viz tabulka č. 24) opět vykazuje podobné vývojové tendence jako předešlé rentability. Nicméně, podíváme-li se na vývoj například ziskové marže, zjistíme,

že zde ale nedochází k tak velikým výkyvům ve srovnání s ROA_{EAT} a s ROE_{EAT}. To může být způsobeno například poměrně stabilním podílem výkonové spotřeby na celkových tržbách.

5.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity mají snahu zjistit, jak podnik úspěšně využívá aktiva, respektive jak s nimi a jednotlivými položkami hospodaří a jak ovlivňuje toto hospodaření rentabilitu a likviditu. Protože se aktiva třídí na několik kategorií, tak i ukazatele aktivity lze počítat na různých úrovních, např. celkových aktiv, stálých nebo oběžných. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

Ukazatele aktivity je možno vyjádřit ve dvou formách (Kislingerová, Hnilica, 2005):

- **Obrátkovost (rychlost obratu**) – počet obrátek aktiv za období, v kterém byly vygenerovány tržby, které vstupují do vzorce;
- **Doba obratu** – počet dnů jedné obrátky.

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv je dán poměrem tržeb k celkovým aktivům. (Synek, 2011) Nicméně Ministerstvo obchodu a průmyslu vkládá do čitatele obrat (tržby z prodeje zboží + výkony), proto je v tabulce č. 25 spočítán i s obratem. Ukazatel obratu aktiv jednoduše vyjadřuje kolikrát „se obrátí“ celková aktiva za jeden rok, jednoduše řečeno, kolikrát se transformují aktiva na tržby.

Jak zachycuje tabulka níže, tento ukazatel se vyvíjí velmi příznivě. Celková aktiva se obrátila každý rok více než jednou, avšak v letech 2008 – 2009 klesají, což je s velkou pravděpodobností způsobeno poklesem tržeb, protože v letech 2010 – 2011 ukazatel zároveň s tržbami zase roste. Tento růst do jisté míry naznačuje, že stále existuje mezera pro další případné investice do dlouhodobého majetku.

I z porovnání s oborovými hodnotami se jeví průběh ukazatelů v čase jako příznivý, protože hodnoty v roce 2010 na rozdíl od odvětví mají již růstové tendence a zároveň jsou po celou dobu jejich hodnoty i o poznání vyšší.

Tabulka č. 25: Obrat aktiv v letech 2006 – 2011

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv (Tržby/Celková aktiva)	2,10	2,42	1,90	1,65	1,73	1,88
Obrat aktiv (Obrat/Celková aktiva)	2,20	2,34	1,90	1,65	1,73	1,88
Obrat aktiv odvětví	-	1,36	1,19	1,09	1,03	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy a oficiálních analýz MPO (MPO ČR, 2011)

Obrat a doba obratu zásob

Mezi další ukazatele aktivity řadíme ukazatel obratovosti zásob, který znázorňuje rychlost obratu zásob, jinak řečeno počet obrátek zásob za sledované období. (Růčková, 2010) Lze je spočítat jako poměr tržeb a stavu zásob. (Kislingerová, Hnilica, 2005) Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe, protože to obvykle vede k nárůstu zisku. (Synek, 2011) V tabulce č. 26 lze pozorovat velmi různorodé a rozkolísané hodnoty, nicméně již při horizontální analýze rozvahy bylo konstatováno, že u podpoložky zásob nelze spatřit žádné vývojové tendence, protože materiál se nakupuje na konkrétní zakázky těsně před jejich zpracováním. Protože stav zásob v rozvaze je stavovou nikoli tokovou veličinou, odvíjí se velikost této položky od objednávek na konci účetního období. To se dozajista projevilo i u ukazatele jejich obratovosti. Daleko vhodnější by byl pro analyzovaný subjekt vzorec podle Synka (2011), který se zmiňuje, že pro přesnější data je třeba použít v čitateli průměrný stav zásob. To v podstatě znamená, že disponujeme-li měsíčními údaji, použijeme ve vzorci průměr z nich. Tyto údaje však bohužel k dispozici nemáme.

Pokud budeme dělit 360 počtem obrátek zásob, získáme ukazatel doby obratu zásob, kde je obecně žádána kratší doba. I zde se projevily výkyvy ve stavu zásob (viz tabulka č. 26). Nicméně můžeme zde vidět, že nejdéle byly zásoby vázány v roce 2006, kde se projevila vysoká položka nedokončené výroby a polotovarů.

Tabulka č. 26: Obrat a doba obratu zásob v letech 2006 – 2011

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat zásob (Tržby/Zásoby)	15,92	178,85	229,66	80,17	37,08	68,71
Doba obratu zásob (Zásoby/(Tržby/360))	22,61	2,01	1,57	4,49	9,71	5,24

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

Doba obratu pohledávek

Stejně jako u zásob i zde můžeme vypočítat ukazatele obratovosti pohledávek a dobu obratu pohledávek. Stačí zaměnit položku zásoby položkou pohledávky. V následující analýze se zaměříme na dobu obratu pohledávek, protože jejím výsledkem jsou dny a dává tak lepší představu než počet obrátek za jeden rok. Respektive se zaměříme na dobu obratu pohledávek vztahujících se pouze k obchodním vztahům (viz tabulka č. 27).

Ukazatel doby obratu pohledávek informuje o tom, za jak dlouhou dobu jsou pohledávky v průměru uhrazeny. Doporučenou hodnotou je běžná doba splatnosti, která je uvedena na faktuře. Nedodržení této doby totiž v zásadě znamená nesplnění obchodně-úvěrové politiky ze strany odběratelů. V současné době je však častým jevem, že doba zaplacení faktury je delší než stanovená. (Růčková, 2010)

Tabulka č. 27: Doba obratu pohledávek a krátkodobých závazků v letech 2006 – 2011

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Doba obratu pohledávek (Pohledávky/(Tržby/360))	3,11	37,56	24,50	56,26	78,54	46,97
Průměrná doba splatnosti faktur	-	-	59,00	77,00	72,00	69,00
Doba obratu krátkodobých závazků (KZ/(Tržby/360))	17,87	17,61	9,34	9,09	19,30	14,99

Poznámka: KZ – Krátkodobý závazek

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy a analýz ČSOB Factoring ((Sušanka, 2010);(ČSOB, 2011))

Standardní doba splatnosti truhlárny byla v letech 2006 – 2008 čtrnáct dní, z hodnot doby obratu pohledávek tabulky č. 27 tedy vyplývá, že odběratelé v těchto letech platili pomaleji nebo později než stanovila faktura.

Nicméně v dalších letech došlo k ještě výraznějšímu nárůstu tohoto ukazatele. Majitel firmy se v roce 2009 rozhodl uzavřít smlouvu s bankou o faktoringu na některé pohledávky. Hlavním důvodem bylo zvýšení konkurenceschopnosti truhlárny, a to prodloužením doby pro zaplacení faktury vybraným odběratelům. Protože truhlárna získá finanční prostředky hned po odprodeji pohledávky bance ještě před datem její splatnosti, toto prodloužení by nemělo ohrozit její likvidní situaci. Svou pohledávku truhlárna sice nedostane od banky v plné výši, náklady na faktoring jsou však zpravidla nižší než úroková míra z případného úvěru. Navíc truhlárna s těmito náklady počítá již při kalkulaci ceny dané zakázky.

Další výhodou faktoringu pro firmu je snížení rizika, že pohledávka bude zaplacena pozdě nebo dokonce vůbec. Platební morálka se v ČR po roce 2008 zhoršila, což dokazují i hodnoty společnosti ČSOB Factoring o průměrné době splatnosti vydaných faktur v ČR, které jsou k dispozici za rok 2008 – 2011 a jsou rovněž zahrnuty do tabulky č. 27. V tabulce zjišťujeme, že doba splatnosti se následkem krize výrazně prodloužila, protože se začaly projevovat problémy u velkého počtu podniků s dodržováním finančních závazků, a to zejména v roce 2009. Důvodem byla jednak obecně nižší poptávka a jednak vyšší obezřetnost při utrácení lidí i firem. (Sušanka, 2010) Díky faktoringu je truhlárna určitou měrou proti zhoršené platební morálce chráněna, protože banka monitoruje a ověřuje bonitu a platební morálku odběratelů, kterých se faktoringová spolupráce týká.

Protože firma prodloužila dobu splatnosti některých faktur, a to až o devadesát dní, projevilo se to samozřejmě v uvedeném nárůstu doby obratu pohledávek po roce 2008.

Doba obratu závazků

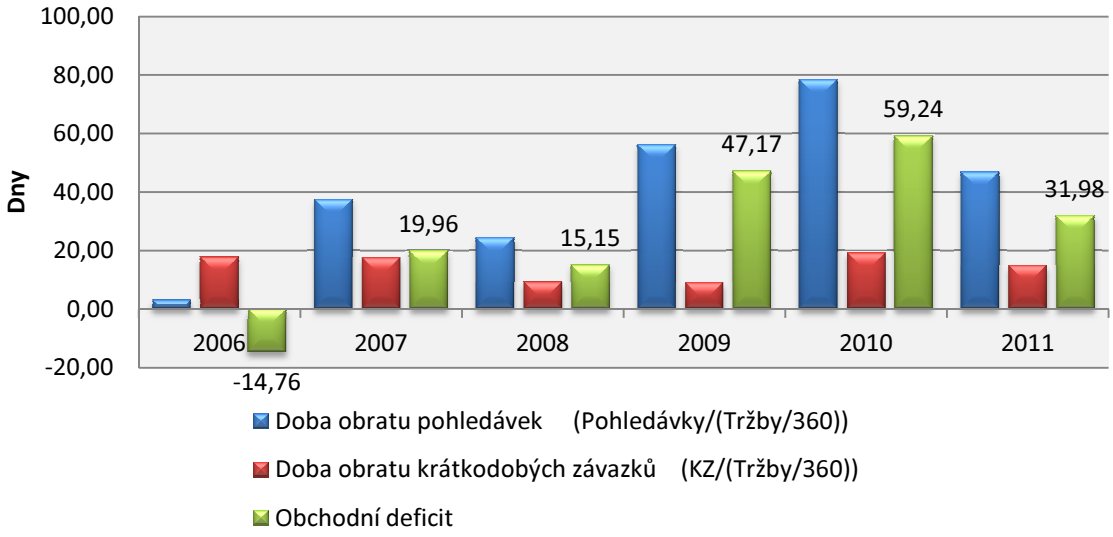
Poslední zkoumanou veličinou v rámci ukazatelů aktivity je obratovost závazků, která je dána poměrem tržeb a závazků. K tomuto ukazateli jde rovněž spočítat doba obratu závazků. I zde budou použity pro výpočet pouze závazky z obchodního styku. V tabulce č. 27 zjišťujeme, že firma platila poměrně rychle a poctivě, a to i přes likvidní pozici firmy, která nám vyšla u ukazatelů likvidity. Nicméně je potřeba tento ukazatel porovnat s ukazatelem doby obratu závazků, neboť lze obecně říci, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční stabilita firmy. (Růčková, 2010) Rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků se nazývá obchodní deficit (viz obrázek č. 26). (Synek, 2010) Pokud se jedná o záporný výsledek, jde v podstatě o bezúročný dodavatelský úvěr (Růčková, 2010).

Z vývoje v obrázku č. 26 zjišťujeme, že doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků vyjma roku 2006, truhlárna tak v podstatě poskytuje bezúročný obchodní úvěr, což může, jak bylo konstatováno, narušit finanční stabilitu.

Na druhou stranu již víme, že firma využívá faktoring, což v podstatě urychluje dobu inkasa, takže získá finanční prostředky dříve, než uvádí vypočtená doba splatnosti faktur. Navíc, možnost poskytnout s pomocí faktoringu prodlouženou dobu splatnosti vybraným odběratelům, jak bylo zmíněno, zvyšuje konkurenceschopnost firmy, což byl hlavní záměr firmy. A podíváme-li se na situaci z pohledu doby obratu závazků, jeho poměrně nízké

hodnoty mohou být výhodné při jednání s potenciálními věřiteli, protože to indikuje skutečnost, že truhlárna dodržuje obchodně-úvěrovou politiku.

Obrázek č. 26: Vývoj doby obratu pohledávek, závazků a obchodního deficitu v letech 2006 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

5.3.4 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost představuje skutečnost, kdy podnik používá k financování aktiv cizí zdroje, tedy dluh. Využívat k financování podnikatelské činnosti výlučně vlastní kapitál s sebou nese snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naproti tomu by bylo financování výlučně cizími zdroji riskantní a spjato s problémy při jeho získání. Proto je vedle stanovení celkové potřeby kapitálu jeden z hlavních problémů finančního řízení i stanovení vhodné skladby zdrojů financování jeho činnosti. Z toho vyplývá, že podstatou analýzy ukazatelů zadluženosti je nalezení optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem, tedy vhodné kapitálové struktury. (Růčková, 2010)

Dept ratio

Pro rozbor finanční struktury existuje celá řada ukazatelů zadluženosti. Hlavním ukazatelem je tzv. ukazatel věřitelského rizika (debt ratio), který je dán podílem cizího kapitálu a celkových aktiv. E. A. Helfert (2001) tento ukazatel definuje jako relativní podíl všech nároků věřitelů vůči nárokům vlastníkům. Vesměs platí, že čím vyšší je hodnota debt ratio, tím vyšší je riziko, které podstupují věřitelé, proto preferují nižší zadlužení.

(Růčková, 2010) Proti tomu vlastníci firmy chtějí využívat efektu finanční páky. (Synek, 2011)

Equity ratio

Dalším ukazatelem k měření zadluženosti je podíl kapitálu a celkových aktiv, tzv. koeficient samofinancování (equity ratio), který se používá jako doplněk předešlého ukazatele.

Tabulka č. 28: Vývoj ukazatelů Equity Ratio, Dept Ratio, Dept Equity Ratio v letech 2006 – 2011 (v %)

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Equity Ratio (Vlastní kapitál/Aktiva celkem)	72,01	76,48	64,53	60,85	59,93	58,37
Equity Ratio odvětví	-	44,62	57,09	64,50	64,22	-
Dept Ratio (Cizí kapitál/Aktiva celkem)	27,92	23,11	35,43	37,45	40,03	39,33
Dept Ratio odvětví	-	55,13	42,19	35,30	35,67	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy a oficiálních analýz MPO (MPO ČR, 2011)

Průběhem těchto dvou ukazatelů zachycených v tabulce č. 28 jsme se v podstatě již zabývali při vertikální analýze aktiv (viz kapitola 5.1.2). Připomeneme, že firma se ve sledované době při financování svých činností více přiklání k cizím zdrojům. Nicméně lze její kapitálovou strukturu pořád hodnotit jako vyrovnanou s větším podílem vlastního kapitálu. Při sledování kapitálové struktury oboru zjišťujeme, že se vývojové tendence v čase naopak kloní k vyššímu využívání vlastních zdrojů, ovšem v porovnání s kapitálovou strukturou firmy v letech 2009 – 2010 je jako celek nastavena totožným způsobem. To znamená, že převahu mají při financování vlastní zdroje nad cizími, ovšem tato převaha není výrazná.

Úrokové krytí

Ukazatel, kterým se měří, zda je dluhová zátěž ještě pro firmu přijatelná, se nazývá ukazatel úrokového krytí a je konstruován jako podíl EBIT k nákladovým úrokům. Tento ukazatel představuje velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele. V zahraničí je doporučeno, aby EBIT přesahoval nákladové úroky minimálně třikrát, protože po zaplacení nákladových úroků by měl zůstat vlastníkům ještě dostatečný podíl EBIT. (Kislingerová, Hnilica, 2005) Z tabulky č. 29, která zachycuje hodnoty úrokového krytí, je zřejmé, že vyjma roku 2009, kdy truhlárna vykazovala ztrátu, EBIT přesahoval nákladové

úroky více než třikrát. Z toho vyplývá, že dluhová zátěž truhlárny byla v těchto letech přijatelná. Nicméně i v roce 2009 dokázala firma plnit své závazky k bance včas.

Tabulka č. 29: Ukazatel úrokového krytí v letech 2006 – 2011

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Úrokové krytí (EBIT/Nákladové úroky)	30,10	47,91	6,62	-11,12	8,71	13,18

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

Maximální úroková míra

Pokud chceme zhodnotit další možnost zadlužení firmy, můžeme k tomu využít ukazatel zvaný maximální úroková míra (Maximální ÚM), ve kterém do čitatele vstupují finanční náklady a jmenovatel je dán součtem vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a obligací (v našem případě pouze vlastního kapitálu a bankovních úvěrů). Tento ukazatel není pro nás zajímavý do okamžiku, než ho porovnáme s ROA_{EBIT}. Pokud je při jejich srovnání rentabilita vyšší než maximální úroková míra, znamená to, že existuje prostor pro další zadlužování podniku. Tabulka níže č. 30 obsahuje nejen maximální úrokovou míru a $ROA_{EBIT,}$ ale i výrok o možnosti dalšího zadlužování.

Tabulka č. 30: Hodnocení možnosti dalšího zadlužení v letech 2006 – 2011

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Maximální ÚM (Finanční náklady/(VK + BÚ + Obligace)	1,10	1,43	1,72	2,37	2,31	2,41
ROA_{EBIT} (EBIT/Aktiva celkem)	18,29	36,88	7,73	-19,21	16,10	21,10
Možnost dalšího zadlužení – srovnání ROA_{EBIT} a Max ÚM	**ANO**	**ANO**	**ANO**	**NE**	**ANO**	**ANO**

Poznámky: VK – Vlastní kapitál; Max ÚM – Maximální úroková míra; BÚ – Bankovní úvěr

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

Z tabulky je zřejmé, že maximální úroková míra je ve sledované době výraznou měrou nižší než $ROA_{EBIT,}$ samozřejmě opět kromě roku 2009. Můžeme proto konstatovat, že existují předpoklady pro další využití cizích zdrojů financování, protože nákladové úroky jsou dostatečně kryty. Avšak jak bylo zmíněno, vlastní zdroje financování nepřesahují cizí zdroje výrazným způsobem, proto bychom doporučili firmě v případě dalšího plánovaného zadlužování, aby si hlídala dodržování jednoho z bilančních pravidel tzv. Zlatého pravidla vyrovnání rizik, které nám v podstatě říká, že vlastní zdroje by měly být, pokud je to ovšem možné, vyšší než zdroje cizí, v krajním případě se mají tyto zdroje rovnat. Toto pravidlo se jeví v současné nejisté době podle nás více než důležité, protože jak už bylo

uvedeno, vlastní zdroje představují způsob, jak udržet finanční stabilitu podniku v případě další krize. Pokud firma nebude mít jinou možnost než zapojit do své činnosti více cizích zdrojů, měla by preferovat ty krátkodobé, protože ty z úrokového hlediska představují zpravidla menší nákladovou zátěž než zdroje dlouhodobé.

5.4 Analýza soustav ukazatelů

Podstatou této analýzy je sestavení jednoduchého modelu, který zobrazuje vzájemné vztahy mezi dílčími poměrovými ukazateli. Tato analýza tak umožňuje vysvětlit vliv změny jednoho či více ukazatelů na celé hospodaření firmy. Nejznámějším z této skupiny je Du Pontův rozklad ukazatele rentability, kterému bude věnována pozornost v následující kapitole. (Růčková, 2010)

5.4.1 Du Pontův rozklad

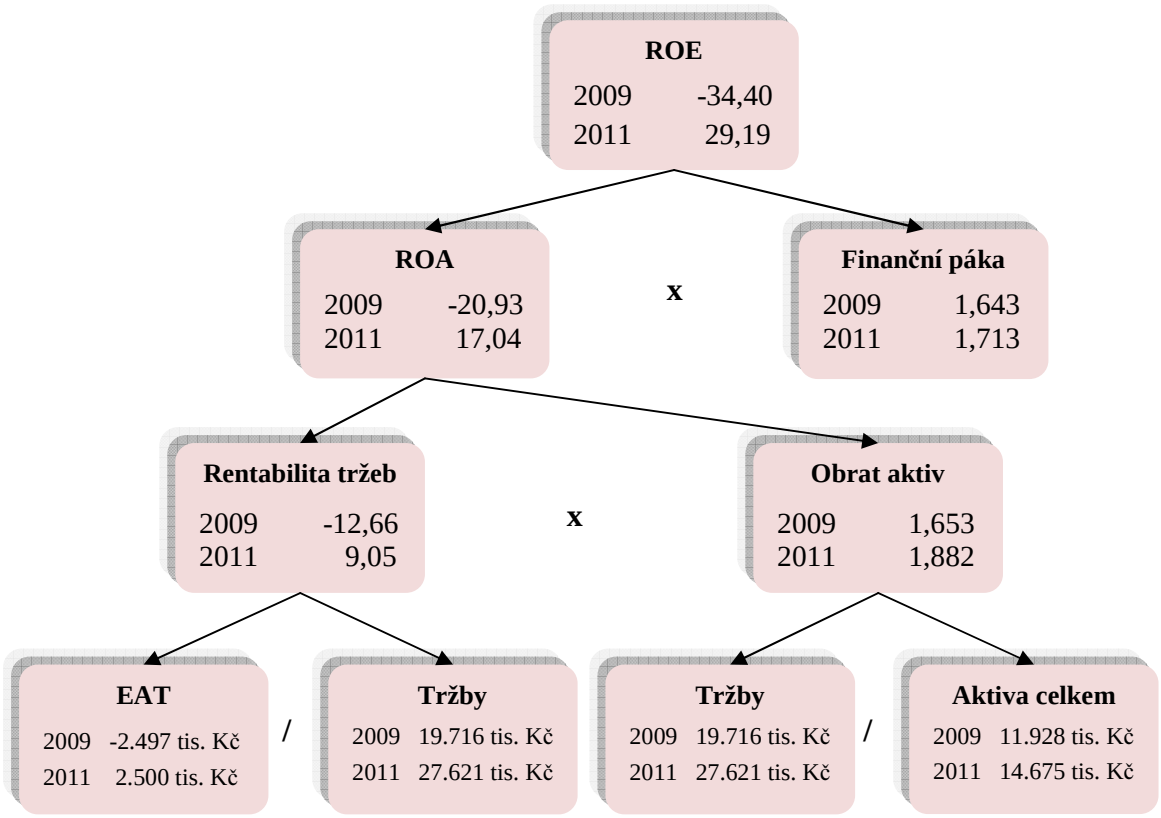
Du Pontův rozklad představuje rozklad rentability vlastního kapitálu a definování jednotlivých položek, jež vstupují do tohoto ukazatele. Pro tento rozklad byly vybrány dva roky, a to rok 2009, kdy firma vykazovala ztrátu a rok 2011 pro pohled na současnou situaci. Tyto dva roky vzájemně porovnáme (viz obrázek 27).

Jak je ze schématu očividné, působí na ROE další dva poměrové ukazatele, a to finanční páka a rentabilita celkových aktiv, kterou lze dále rozložit na rentabilitu tržeb a obrat aktiv. Vidíme, že zatímco ROE mělo v roce 2009 zápornou hodnotu, v roce 2011 již byla jeho hodnota kladná, což bylo způsobeno nárůstem všech tří poměrových ukazatelů. Záporná hodnota ROE byla projevem vykázané ztráty. V roce 2011 již truhlárna zejména díky nárůstu tržeb vygenerovala zisk.

Podíváme-li se na obrat aktiv, zjišťujeme i u tohoto ukazatele nárůst, což můžeme hodnotit jako pozitivní jev, protože je to projev efektivnějšího využívání majetku.

Z hodnot finanční páky je patrné, že truhlárna využívá ke svému podnikání i cizí kapitál. V případě financování pouze vlastním kapitálem by ukazatelé ROE a ROA měly totožné hodnoty. Finanční páka by nemohla fungovat. Vidíme, že v roce 2011 mělo zapojení cizího kapitálu pozitivní efekt na zvýšení rentability vlastního kapitálu. V roce 2009 však zadlužení situaci ještě zhoršilo. Finanční páka působila na rentabilitu vlastního kapitálu negativně.

Obrázek č. 27: Du Pontův rozklad 2009



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

6 SHRNUTÍ INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZY

K sumarizaci zásadních poznatků, které byly zjištěny z finanční analýzy a analýzy externího a interního prostředí firmy, bude využita analýza SWOT. Zároveň tato analýza bude sloužit i jako podklad pro případná opatření podniku.

6.1 Analýza SWOT

SWOT analýza *„upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“* (Kotler a kol., 2007, s. 91) Nejdříve definujeme silné a slabé stránky firmy, které jsou uvedeny v tabulce č. 31.

Tabulka č. 31: Slabé a silné stránky analyzované firmy

STRENGTHS – SILNÉ STRÁNKY FIRMY	WEAKNESSES – SLABÉ STRÁNKY FIRMY
▪ **Výroba atypického interiérového nábytku** ▪ **Široká nabídka –** bytové i komerční interiéry ▪ **3D projekční oddělení –** poskytování poradenství, možnost zákazníka konzultovat s designérem ▪ **Variabilita provedení jakostních materiálů a dekorů** ▪ **Montáž produktu odbornými pracovníky v místě určení zakázky, včetně vlastní dopravy** ▪ **Netradiční, moderní design a vysoká kvalita** ▪ **Sledování trendů v oblasti výroby nábytku a designu** ▪ **Dlouholetá tradice, dobré reference –** řada loajálních zákazníků, kteří se vracejí ▪ **Progresivní technologie výroby, moderní číslicově řízené stroje** ▪ **Snaha neustále investovat do rozšiřování výrobních kapacit a zařízení** ▪ **Jednoduchá organizační struktura –** jasně daná pravomoc a odpovědnost, rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí ▪ **Externí účetní firma, ekonomické konzultace –** potřebné schopnosti a dovednosti v oblasti účetnictví a daňové problematiky ▪ **Vlastní pracovník marketingu** ▪ **Osobní prodej jako hlavní nástroj marketingu –** individuální a profesní přístup ▪ **Kvalitní webové stránky s moderním designem** ▪ **Krátké dodací lhůty a dodržování termínů** ▪ **Stabilní tým kvalitních a loajálních pracovníků** ▪ **Nízký podíl zásob –** nevázání finančních prostředků neefektivním způsobem ▪ **Dobrá platební morálka firmy**	▪ **Závislost na jednom velkém odběrateli –** v roce 2011 tvořily zakázky tohoto zákazníka 60% tržeb firmy ▪ **Nedostatečné plánování –** nejasný strategický záměr ▪ **Nenahraditelnost podnikatele –** nemožnost účinně delegovat řízení podnikání na jinou osobu ▪ **Vlastník jako fyzická osoba může budit u některých potenciálních obchodních partnerů pochybnosti o zastupitelnosti a schopnosti plnění závazků v případě problémů** ▪ **Nízké a rozkolísané hodnoty ukazatelů likvidity**

Zdroj: Vlastní zpracování

Po uvedení silných a slabých stránek poukážeme na hrozby a příležitosti z okolí firmy (viz tabulka č. 32).

Tabulka č. 32: Příležitosti a hrozby okolí analyzované firmy

OPPORTUNITIES – PŘÍLEŽITOSTI Z OKOLÍ	THREATS – HROZBY Z OKOLÍ
▪ **Segment lidí ve věkové skupině 30 – 34 let –** možnost nových zákazníků ▪ **Rozšíření nabídky firmy –** např. o výrobu dveří nebo exteriérového nábytku ▪ **Spolupráce s firmami, které poskytují služby spojené s bytovým a nebytovým interiérem –** např. firmy poskytující obkladačské a pokladačské práce ▪ **Showroom** ▪ **Slabá vyjednávací síla dodavatelů firmy –** cenová a necenová konkurence ▪ **Nábytkářské veletrhy** ▪ **Facebook jako nový komunikační nástroj firmy**	▪ **Ztráta klíčového odběratele** ▪ **Očekávaná stagnace české ekonomiky a tím spojený utlumený vývoj domácí poptávky** ▪ **Stagnace příjmů domácností a rostoucí nezaměstnanost –** slabá kupní síla ▪ **Změna spotřebitelského chování –** omezení objemu spotřeby a odložení koupě nadstandardního a dlouhodobého zboží na „lepší“ časy ▪ **Odložení (omezení) investic firem** ▪ **Propad bytové a nebytové výstavby, včetně modernizace** ▪ **Zvýšení spodní sazby DPH z 10% na 14% –** zdražení některých nákladů; možné zdražení bytové výstavby → snížení poptávky po stavebních pracích a bytových interiérech ▪ **Konkurence velkoplošných prodejen specializovaných na nábytek –** nízké ceny, okamžitý nákup ▪ **Hrozba substitutů –** nábytek z kovu, jehož výhoda pro komerční interiéry je vysoká nosnost ▪ **Nárůst inflace** ▪ **Zhoršení platební morálky odběratelů v ČR** ▪ **Zpřísnění úvěrových podmínek** ▪ **Náhlé a nekoncepční legislativní změny, komplikovaný daňový systém s častými změnami** ▪ **Pokračující stabilizace veřejných rozpočtů**

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Shrnutí analýzy SWOT a doporučení pro firmu

V předchozí kapitole byly pomocí SWOT analýzy stručně shrnuty silné a slabé stránky analyzovaného podniku a odhaleny příležitosti a hrozby jeho okolí. Jako každá jiná analýza i analýza SWOT musí vyústit v syntézu a závěry, které budou východiskem pro případná doporučení. (Dedouchová, 2001) Proto v následující části detailněji popíšeme nejdůležitější faktory této analýzy a zároveň se zaměříme na případné vzájemné působení silných a slabých stránek na jedné straně vzhledem k příležitostem a hrozbám na straně druhé. To nám umožní získat nové informace sloužící jako základ pro možné postupy k překonání dopadů krize či preventivní opatření.

6.2.1 Slabé stránky a silné stránky firmy

Z tabulky č. 31 (s. 96) je patrné, že firma má řadu silných stránek, které může využít při realizaci svých příležitostí či při obraně proti hrozbám. Firma by měla tyto své stránky nadále rozvíjet. Firma by se měla zaměřit i na své slabé stránky, které mohou posílit vliv hrozeb či ohrozit zmíněné příležitosti firmy. Jejich působení je potřeba v rámci možností eliminovat či co nejvíce minimalizovat, proto bude v následující části věnována pozornost zejména těmto stránkám.

Závislost na jednom velkém odběrateli

Při analýze firmy bylo zjištěno, že nejvážnější slabou stránkou z hlediska rizika je *velká závislost firmy na jednom odběrateli*. Ztráta tohoto klíčového odběratele pro firmu představuje zároveň i největší hrozbu, protože případný jeho krach či odchod ke konkurenci by bezesporu výrazně zasáhl chod podniku, jeho financování a dozajista by tato událost měla vliv i na jeho působení v budoucnu. Rizikovost této závislosti potvrzuje i tabulka č. 33, která znázorňuje dopad ztráty zákazníka na provozní hospodářský výsledek firmy v roce 2011. Je však třeba upozornit, že se jedná pouze o ilustrativní a velmi zjednodušený model, nicméně lze předpokládat, že i ve skutečnosti by se jeho odchod odrazil do záporného hospodářského výsledku firmy.

Tabulka č. 33: Ilustrativní model dopadu ztráty klíčového odběratele firmy v roce 2011 v tis. Kč

Položka	2011
Tržby celkem	27 621
Tržby – klíčový odběratel	16 573
Tržby – ostatní odběratelé	11 048
Výkonová spotřeba	6 077
Osobní náklady	7 858
Odpisy	1 570
Provozní HV	-4 456

Zdroj: Vlastní zpracování

Při našem výpočtu předpokládáme, že v roce 2011 došlo jednak ke ztrátě tohoto odběratele a zároveň truhlárna nedokázala eliminovat ztrátu tržeb získáním jiných odběratelů. Bylo zmíněno, že v roce 2011 tvořily tržby plynoucí ze spolupráce s klíčovým odběratelem zhruba 60% z celkových tržeb, proto o toto procento celkové tržby upravíme a zjistíme, že bez tohoto odběratele by činily tržby 11.048 tis. Kč.

Při vertikální analýze VZZ bylo zjištěno, že výkonová spotřeba v tomto roce činila 55%, proto budeme usuzovat, že výkonová spotřeba by klesla v našem případě se stejnou dynamikou jako tržby, proto ji vypočteme jako 55% z 11.048,- Kč a tj. částka 6.077 tis. Kč.

Dalšími náklady jsou odpisy, které řadíme mezi fixní náklady, proto je zahrneme do výpočtu v původní částce.

Dále se zaměříme na osobní náklady. Ty sice z hlediska teorie řadíme mezi variabilní náklady, v tomto modelu ale budeme předpokládat, že se jedná o velmi krátké období na jejich zásadní změnu, proto je budeme pro zjednodušení považovat za fixní. Argumenty pro tento předpoklad jsou následující.:

- První předpoklad je skutečnost, že vlastník truhlárny bude chvíli vyčkávat, jestli se situace nezlepší než bezhlavě propouštět. Důvodem je snaha udržet si tým zaškolených a loajálních pracovníků, protože v případě získání nového odběratele by bylo finančně náročnější hledat nové pracovníky a zaškolit je, než si udržet stávající tým v období poklesu zakázek.
- Druhý předpoklad je dán zákoníkem práce. V případě, že by vlastník přece jen přistoupil k propouštění, nesnížilo by to jeho mzdové náklady okamžitě. Důvody jsou dva. První důvod je dvouměsíční výpovědní lhůta, která je započata prvním dnem v měsíci následujícího po doručení výpovědi a během této doby musí zaměstnavatel vyplácet zaměstnanci mzdu. Druhým důvodem je skutečnost, že v případě dojde-li k rozvázání pracovního poměru na straně zaměstnavatele z tzv. organizačních důvodů, přísluší propuštěnému v roce 2011 odstupné nejméně ve výši trojnásobku jeho průměrného výdělku. Vlastník sice může řešit dočasný výpadek v zakázkách a částečně snížit své mzdové náklady například tzv. částečnou nezaměstnaností (§ 209 zákoníku práce) či kratší pracovní dobou (§ 80 zákoníku práce), avšak jak bylo řečeno, jedná se pouze o ilustrativní model, proto tyto možnosti nejsou pří výpočtu brány v úvahu.

Pokud by ke ztrátě odběratele a v konečném důsledku k propouštění došlo v roce 2012, lze vlastníkovi truhlárny v případě rozhodování koho propustit doporučit, aby vzal v úvahu mimo jiné i dobu pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců, protože v nové úpravě zákoníku práce došlo k diferenciaci výše odstupného podle této doby a vlastník by mohl při případném propouštění ušetřit náklady.

Z výše uvedených informací vyplynula skutečnost, že truhlárna by se v následující době měla zaměřit především na získání nových zákazníků, aby tak snížila svou závislost na jednom odběrateli. K získání by měla využít svých silných stránek, zejména své dlouholeté tradice, dobrých referencí, široké nabídky kvalitních produktů s módním a netradičním designem. Ve své komunikační strategii (propagaci) by měla zejména zdůraznit své kvalitní a moderní technologické zázemí, variabilitu svých produktů a možnost využít služeb 3D projekčního oddělení, které jsou v případě realizace zakázky zdarma.

Je však třeba i zdůraznit, že ve své marketingové komunikaci nesmí nadále zapomínat i na své loajální zákazníky.

Rozkolísané a nízké hodnoty likvidity

Pokud se firmě podaří získat nové zákazníky, může to vylepšit i její další slabou stránku, která představuje *rozkolísané a nízké hodnoty likvidity.* I když je třeba znova upozornit, že nízká úroveň likvidity nepředstavuje pro firmu problém z hlediska její platební schopnosti, protože byla způsobena zejména investováním peněžních prostředků do rozšiřování výrobního zázemí a soukromými peněžními výběry vlastníka truhlárny, které může jako fyzická osoba provádět kdykoliv bez výrazného omezení. Vlastník tak v podstatě vyvádí nejlikvidnější aktiva z podniku. Nízká a rozkolísaná likvidita však může být v budoucnu problematická při získávání finančních prostředků od věřitelů, protože se zpřísnily následkem krize úvěrové podmínky.

Již při analýze likvidity bylo proto doporučeno, aby se truhlárna snažila zvýšit likviditu na spodní hranici. Z důvodu, že se úroveň likvidity mění ze dne na den, bylo také doporučeno, aby se firma zaměřila na sledování likvidity v kratších časových intervalech.

Nedostatečné plánování – nejasný strategický plán

V interní analýze bylo zmíněno, že plánování v truhlárně probíhá pouze na úrovni taktického a operativního plánování, avšak *chybí strategický plán*.

Doporučujeme vlastníkovi truhlárny, aby tento nedostatek zvážil, protože strategický plán představuje objektivní základ pro rozhodování o prioritách firmy a vytváří předpoklady k tomu, aby se firma vyvíjela v souladu s aktuálními trendy, minimalizovala následky hrozeb a maximálně využila příležitosti, které se mohou v budoucnu objevit. Zároveň tento plán umožňuje efektivnějším způsobem vynakládat finanční prostředky.

V této době, kdy se prostředí neustále mění, umožňuje plánování předvídat jeho vývoj a poměrně rychle reagovat na jeho změny, protože umožňuje podniku lépe se na tyto změny připravit. (Kotler a kol., 2007)

Pokud bude chtít truhlárna využít při svém plánování i analýzu SWOT, je třeba upozornit na fakt, že tato metoda je statická, zatímco, jak bylo zmíněno, prostředí se neustále mění, proto je nutné analýzu SWOT minimálně dvakrát do roka aktualizovat.

Nenahraditelnost podnikatele

Nenahraditelnost podnikatele a tím i *nemožnost delegovat řízení* podnikání na jinou osobu je především spojena s právní formou truhlárny, kdy Jiří Procháska truhlárnu vlastní jako fyzická osoba. V praxi je OSVČ společností pouze o jednom člověku. Avšak v případě nepřítomnosti vlastníka např. po dobu jeho pracovní neschopnosti, mohou nastat problémy.

Naším doporučením je rozšíření kompetencí controllera, který zatím vykonává pouze servisní a poradní funkci. Měl by například určité přikazovací pravomoci v otázkách plánování a kontroly, po dobu nepřítomnosti vlastníka.

Fyzická osoba může budit u některých potenciálních obchodních partnerů pochybnosti o zastupitelnosti a schopnosti plnění závazků v případě problémů.

Tato slabá stránka je rovněž spojena s právní formou truhlárny. Nepředstavuje pro společnost velké riziko, avšak může představovat určitě omezení při získávání nových zákazníků v nabídce komerčních interiérů. Právnická osoba je často vnímána obchodními partnery jako důvěryhodnější a stabilnější partner, proto je viditelná obecně vyšší náklonnost k jednání s právnickými osobami ve srovnání s osobami fyzickými. Společnosti a státní úřady si například mnohdy při výběrových řízeních kladou podmínku účasti právní formu s.r.o. či a.s. Vlastník truhlárny by z tohoto pohledu měl zvážit přechod z fyzické osoby na společnost s ručením omezením, více se však o tomto doporučení zmíníme v 7. kapitole.

6.2.2 Hrozby

Z tabulky č. 32 (s. 97) je zřejmé, že některé hrozby, jmenovitě *očekávaná stagnace české ekonomiky a příjmů domácností*, *rostoucí nezaměstnanost*, *změna spotřebitelského chování, odložení (omezení) investic firmy*, *propad bytové a nebytové výstavby*, *zvýšení spodní sazby DPH*, lze souhrnně označit jako hrozbu **nedostatečné poptávky**. Protože se jedná o nejvážnější hrozbu firmy, bude jí v následující části věnována větší pozornost.

Nedostatečná poptávka

Doporučili jsme truhlárně, aby se v následujícím období zejména zaměřila na získávání nových zákazníků, protože ji to umožní nejen zvýšit tržby, ale především snížit závislost na klíčovém odběrateli. Avšak z důvodu *nedostatečné poptávky*, nebude získání nových zákazníků jednoduché. S tímto problémem se truhlárna jako většina firem ČR musela potýkat již v období krize a z externí analýzy a následně z analýzy SWOT vyplynulo, že se situace nezlepší ani v následujícím období. To potvrzuje i predikce ČNB na rok 2012, podle níž se očekává stagnace české ekonomiky a v souvislosti s tím i utlumený vývoj domácí poptávky. Situaci zhoršuje stagnace příjmů domácností a předpokládaný růst nezaměstnanosti, což může příjmovou situaci některých domácností ještě zhoršit a odrazí se to v jejich kupní síle. Následkem krize se také změnilo spotřební chování domácností. Došlo k odložení spotřeby dlouhodobého zboží na „lepší“ časy. I firmy odložily či omezily své investice. V odvětví výroby nábytku navíc situaci s poptávkou zhoršuje její závislost na bytovou a nebytovou výstavbu, u které se očekává v roce 2012 další propad, který může být ještě zhoršen zvýšením spodní sazby DPH na 14%.

Situaci s nedostatečnou poptávkou navíc zhoršuje vysoká **konkurenční síla velkoplošných prodejen nábytku**, které se specializují především na levný sériový nábytek a umožňují ve většině případů okamžitý nákup. Konkurenční výhody, které truhlárna má oproti těmto prodejnám byly již zmíněny v kapitole „4.1.2 Analýza rivality mezi podniky mikroprostředí“.

Firma musí využít své silné stránky (viz tabulka č. 31, s. 96), aby alespoň částečně eliminovala hrozbu nedostatečné poptávky. Zvýšit poptávku po produktech firmy mohou pomoci i nové příležitosti.

6.2.3 Příležitosti

Rozšíření nabídky firmy

Jedna z příležitostí podle analýze SWOT je rozšíření nabídky firmy, respektive *rozšíření stávajícího sortimentu o nové produkty*. Při této příležitosti by firma mohla využít své silné stránky, které především spočívají v moderním technologickém zázemí a v kvalitním týmu pracovníků. Zajímavým sortimentem může být například zahradní nábytek. Poptávka po zahradním nábytku roste již několik let a zvýšený zájem byl zaznamenán zejména v období krize. Lze předpokládat, že tato zvýšená poptávka byla zejména projevem změny spotřebního chování domácností. Bylo řečeno, že lidé omezili spotřebu nadstandardních produktů, mezi které dozajista patří i zahraniční dovolená. Nyní proto někteří preferují trávení volné času na zahradě a k tomu potřebují pohodlí, respektive potřebují zahradní nábytek. (Novotná, 2009) Ovšem v případě, že by vlastník truhlárny uvažoval o této příležitosti, bylo by nutné jako první provést důkladnou analýzu trhu.

Spolupráce

Další příležitostí firmy by mohla být *spolupráce s firmami či živnostníky, kteří poskytují služby spojené s bytovým a nebytovým interiérem*. Příkladem můžou být například firmy poskytující obkladačské a pokladačské práce. Firmě by umožnila tato spolupráce nabídnout zákazníkům celé interiéry, nejen jejich vybavení nábytkem, což by mohlo mít pozitivní vliv na poptávku firmy. I zde by byla nutná důkladná analýza trhu.

Showroom

Při horizontální analýze bylo zmíněno, že firma pořídila sousední pozemek se záměrem v budoucnu rozšířit své výrobní zázemí. Při projektování tohoto záměru by firma mohla vzít v úvahu další příležitost, a to vyčlenění části prostoru pro tzv. showroom. Tato *předváděcí místnost* by umožnila truhlárně ukázat její silné stránky jako je např. variabilita provedení jakostních materiálů a dekorů, netradiční moderní design, prostřednictvím vystavení některých svých produktů. Zákazníci by tak měli lepší představu o nabízených produktech firmy. Spojení ukázek nábytku a odborného poradenství, které firma poskytuje, by umožnilo potencionálnímu zákazníkovi získat kompletní audiovizuální dojem. Důležitá je i možnost si nábytek osahat a získat představu o kvalitě materiálů a technologickém zpracování výrobků.

Další příležitosti budou využity při formulování opatření v následující kapitole.

7 NÁVRH PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ A MOŽNÝCH POSTUPŮ K PŘEKONÁNÍ DOPADŮ KRIZE

V následující části budou navržena preventivní protikrizová opatření a doporučení, která by firmě mohla částečně pomoci ke snížení některých dopadů krize, které vyplynuly ze SWOT analýzy při sumarizaci hrozeb. Opatření jsou zejména navržena ze dvou důvodů. Za prvé z analýzy SWOT vyplynulo, že firma se ocitla v rizikové situaci svojí velkou závislostí na jednom odběrateli. Za druhé nadále trvá a prohlubuje se hrozba v podobě slabé poptávky v odvětví výroby nábytku, která je následkem krize. Navržená opatření mají nejen firmě pomoci pozitivně ovlivnit její poptávku, ale částečně se jedná i o preventivní opatření.

7.1 Přechod firmy z fyzické osoby na s.r.o.

Vzhledem k hrozbám a slabým stránkám, které byly uvedeny ve SWOT analýze, navrhujeme ke zvážení vlastníkovi firmy změnu právní formy truhlárny na společnost s ručením omezením (s.r.o.). Hlavním argumentem pro tento návrh je skutečnost, že vlastník jako fyzická osoba za své závazky ručí celým svým majetkem, zatímco při převedení firmy na s.r.o. by ručil za své závazky pouze aktivy společnosti. Jeho osobní majetek by zůstal nedotčen. Jako fyzická osoba se vlastník truhlárny může dostat do velkých problémů v případě, že se ocitne v platební neschopnosti a bude nucen své podnikání ukončit. Navíc podnikání pokračuje i po zániku (smrti) fyzické osoby. Lze říci, že tento návrh má především preventivní charakter. V úvahu je ale potřeba vzít i jiné okolnosti, respektive výhody i nevýhody těchto forem podnikání, z nichž některé budou v následující části stručně shrnuty.

Kromě zmíněné výhody z hlediska ručení, může být další výhodou s.r.o. vyšší náklonnost k jednání s právnickými osobami ve srovnání s osobami fyzickými. Přechod truhlárny na s.r.o. tak může zvýšit její konkurenceschopnost. (e-sro.cz, 2011)

Naproti tomu výhoda fyzické osoby je skutečnost, která byla již několikrát zmíněna, že vlastník truhlárny může kdykoliv provádět soukromé peněžní výběry v podstatě bez jakéhokoliv výrazného omezení, což by v případě právní formy s.r.o. nemohl.

Zaměříme-li se na oblast zdanění, tak například pro rok 2012 je stanovena výše daně z příjmů u fyzických osob na 15% a u právnických osob na 19%. Z tohoto úhlu pohledu by

se jevila právnická osoba jako méně výhodná, avšak je nezbytné se podívat i na odvody sociálního a zdravotního pojištění, které nelze u fyzické osoby zahrnout do uznatelných nákladů. Naproti tomu odvody na pojistné jednatelů či společníků, které se platí z odměn, představují nákladovou položku. Nelze proto jednoznačně bez podrobnější analýzy říci, která z těchto forem je z hlediska odvodů výhodnější, neboť to závisí na konkrétních podmínkách a i na individuálních požadavcích vlastníka podniku. Vlastník truhlárny by se měl v případě, kdy vezme naše doporučení v úvahu a bude se rozhodovat o přechodu na s.r.o., obrátit na svého daňového poradce, který mu po zhodnocení všech okolností sdělí, jaký způsob podnikání je pro něj z tohoto hlediska výhodnější.

Při rozhodování je třeba si také uvědomit, že není možná absolutní návaznost na současné podnikání. Založený podnik musí mít nové identifikační číslo (IČO). Návaznosti však napomáhá fakt, že firma by dál mohla používat název U Pilouse, na který jsou zvyklí obchodní partneři a zákazníci. Nicméně je třeba informovat obchodní partnery o všech nových údajích. (e-sro.cz, 2011)

Při přechodu na s.r.o. by nezanikly žádné z uzavřených probíhajících smluv, protože všechna práva a povinnosti by přešly na nový subjekt.

7.2 Výběr dodavatelů s lepší nabídkou

Bylo řečeno, že jedním z pozitivních dopadů krize je zvýšená *cenová i necenová konkurence dodavatelů materiálů*, které firma využívá ke své výrobě. Avšak firma stále většinu materiálu odebírá od dodavatelů, se kterými udržuje dlouholetou spolupráci, proto doporučujeme truhlárně, aby provedla průzkum cen, platebních a dodacích podmínek dodavatelů českého, popřípadě německého trhu a v případě lepších podmínek, než které má se současnými dodavateli, využila příležitosti. Umožnilo by jí to snížit náklady na materiál, které podle vertikální analýzy VZZ činí největší část z tržeb a ve sledovaném období představují stabilní podíl, zhruba kolem 45%.

Firma by však měla i nadále při výběru svých dodavatelů klást důraz především na jakost materiálu a zboží, protože právě kvalita produktů představuje jednu z hlavních silných stránek firmy.

7.3 Facebook jako nový komunikační nástroj firmy

V analýze demografických a sociálních vlivů byla zmíněna skutečnost, že pro truhlárnu je v rámci nabídky nábytku do bytových interiérů zajímavý zejména segment občanů ve věkové kategorii 30 – 34 let. Důvody byly uvedeny dva. Prvním byl ten, že tento segment je složen z převážně ekonomicky aktivních obyvatel s poměrně stabilními příjmy. Druhý důvod je zvyšování věků při zakládání rodin a s tím souvisí i investice do nového bytu (či domu) a v návaznosti na to i investice do nového vybavení, respektive nábytku.

Právě Facebook by mohl představovat pro firmu významný nástroj, jak se na tento segment zaměřit, protože věková kategorie 25 – 34 let tvoří silnou skupinu jeho uživatelů. Navíc mezi uživateli je více žen než mužů a můžeme konstatovat, že právě ženy mají hlavní nákupní roli při výběru bytového nábytku. Registraci mají již více než tři milióny Čechů, což je zhruba 30% všech obyvatel. To představuje velkou skupinu potenciálních zákazníků. Na Facebooku uživatelé komunikují především se svými přáteli, se kterými se znají i v reálném životě. Doporučení přátel je daleko důvěryhodnější než reklama. Právě tento potenciál doporučení lze považovat za hlavní důvod, proč je pro firmy výhodné v rámci své komunikační politiky používat Facebook. (Šebková, 2012)

Mezi další výhody Facebooku můžeme dále jmenovat to, že každý kdo navštíví webovou stránku truhlárny, zjistí, že firmu najde i na Facebooku, což může značit to, že firma se snaží jít s dobou. Facebook může rovněž představovat přímou komunikaci s potenciálními klienty, představuje tak rychlejší řešení otázek či připomínek. Registrace navíc pozitivně ovlivňuje SEO[17] z hlediska vyhledávání firmy. (Optimal Marketing, 2012)

Nicméně je třeba jmenovat i jeho nevýhody, mezi které řadíme skutečnost, že truhlárna by se v případě registrace musela aktivně o stránku starat, pravidelně vkládat novinky a komunikovat s potenciálními zákazníky. To by ovšem nemuselo pro firmu představovat problém vzhledem k tomu, že má vlastního marketingového pracovníka. Taky musí firma počítat s tím, že se na stránkách mohou objevit i negativní reakce zákazníků. (Optimal Marketing, 2012)

Na Facebooku se firma může zaregistrovat zdarma, avšak doporučujeme využít nabídky startovacích balíčků od firem, které se založením firemních stránek na Facebooku

[17] SEO – optimalizace internetových stránek pro internetové vyhledávače

zabývají. Například od firmy Optimal Marketing, s.r.o. lze balíček koupit za 8.352,- Kč včetně DPH.

7.4 Účast na veletrzích

Vlastník firmy by měl zvážit účast na veletrzích týkajících se odvětví truhlárny. Veletrhy mohou představovat poměrně významnou formu zviditelnění. Firma má tak příležitost navázat vztahy s novými obchodními partnery či potenciálními zákazníky, prohloubit vztah se stávajícími zákazníky, setkat se s konkurencí, případně se inspirovat a seznámit se s nejnovějšími trendy a novinkami bytového a kancelářského nábytku. Veletrhy jsou rovněž příležitostí jak zlepšit propagaci firmy a zvýšit její image v očích zákazníků.

Jeden z vhodných veletrhů, kterého by se firma mohla zúčastnit, aby získala nové kontakty, je veletrh v pražském veletržním areálu Letňany FOR OFFICE, který je jediným takto specializovaným veletrhem v ČR a je cílen na odborné návštěvníky, kteří si chtějí zařídit novou kancelář, dále na architekty, projektanty, developery, správce, majitele kancelářských budov. Souběžně s tímto veletrhem probíhají veletrhy FOR FURNITURE, FOR HABITAT, FOR GARDEN a FOR GREENERY. Tohoto souboru veletrhů se v dubnu 2012 zúčastnilo celkem 28 138 návštěvníků. Přibližnou cenu za pronájem a propagaci na veletrhu ilustruje tabulka č. 34.

Tabulka č. 34: Náklady za účast na veletrhu FOR OFFICE v roce 2012

Položky	Cena
Cena za plochu 9m^2	15 300 Kč
Typový stánek 9m^2	7 500 Kč
Objednávka elektrické energie	5 000 Kč
Připojení k bezdrátové síti WI-FI	2 000 Kč
Denní úklid 9m^2	90 Kč
Billboardová plocha po dobu veletrhu 1ks	10 000 Kč
Umístění reklamní plachty ve vstupní hale	10 000 Kč
Banner na webu veletrhu 250 x 250 px	3 000 Kč
Inzerce 1/2 strany ve veletržním průvodci	10 000 Kč
Celkem bez DPH	**62 890 Kč**
Celkem s DPH 20%	**75 468 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací for-office.cz, 2012

Náklady v tabulce č. 34 jsou pouze příkladem, protože se tyto náklady samozřejmě odvíjí od konkrétních požadavků vlastníka truhlárny a termínu objednávky pronájmu.

Po účasti na veletrhu je nutné provést jeho vyhodnocení podle kritérií jako je například *efektivnost získaných nových kontaktů, potenciální či reálný objem obchodů* či *informační efekty*. Tyto přínosy musí truhlárna porovnat nejen s přímými náklady na veletrh, ale i s *náklady na dopravu*, na *propagační materiály* (letáky, katalogy, vizitky) a na *personální zajištění*. Pokud budou přínosy vyšší než tyto náklady, může truhlárna v následujícím roce využít možnosti nejen tohoto veletrhu, ale i zauvažovat o účasti na jiných veletrzích nábytku, např. pro bytové interiéry.

7.5 Odměna za získání nového zákazníka

Další možností, jak případně zvýšit objem zakázek, může být podpora zaměstnanců, aby se více zapojili při získávání nových zákazníků. Určitou motivací pro jejich vyšší angažovanost může být peněžní odměna v případě, že se zaměstnanci podaří přivést nového klienta, který využije nabídku firmy a uzavře s ní zakázku.

Odměna by mohla být stanovena na provozní bázi a to tak, že by zaměstnanec obdržel určité procento z dosaženého zisku ze zakázky, kterou firmě pomohl získat.

Provize by byla vyplacena jako prémie ve mzdě poté, co by byl celý obchod realizován, to znamená poté, co by byla uzavřena zakázka, vyúčtována a celá zaplacena.

8 ZÁVĚR

Hlavním cílem předložené práce bylo analyzovat truhlárnu U Pilouse v období hospodářské krize a na základě analýzy vytvořit pro vlastníka případná preventivní protikrizová opatření a možné postupy k překonání jejích dopadů krize na chod truhlárny.

V první kapitole byl zpracován teoretický vstup k problematice finančních a hospodářských krizí zaměřený především na jejich základní rozdíly a obecné rysy. Byly rovněž popsány hlavní příčiny vzniku a vývojové tendence globální krize let 2007 – 2010 s využitím teoretických poznatků z předchozí části.

Následující kapitola byla zaměřena na hlavní dopady finanční a ekonomické krize na Českou republiku. Bylo mimo jiné zjištěno, že Česká republika byla krizí zasažena ve své nejlepší kondici. Po třech letech silného ekonomického růstu došlo v roce 2008 po její konfrontaci ke zpomalení ekonomické aktivity a v posledním čtvrtletí uvedeného roku se Česká republika ocitla v recesi, která pokračovala i v roce následujícím. K opětovnému oživení ekonomiky České republiky z pohledu HDP došlo v 1. čtvrtletí roku 2010, bylo ale také zjištěno, že s některými dopady se Česká republika, podniky i jednotlivci vyrovnávají ještě v roce 2012, ve kterém byla zpracována předložená práce.

Proto, aby mohly být určeny přímé dopady krize na sledovaný podnik – truhlárnu U Pilouse, byly využity metody externí a interní analýzy. Součástí interní analýzy je analýza finanční, které je věnována následná samostatná kapitola. Tato analýza je zaměřena na období 2006 – 2011.

Prostřednictvím analýzy interního a vnějšího prostředí byly identifikovány hlavní vlivy okolí (včetně vlivů krize) na minulou a současnou pozici firmy, byly definovány její silné a slabé stránky a stanoveny její hrozby a příležitosti. Tato zjištění byla sumarizována pomocí analýzy SWOT.

Na základě zmíněných analýz, bylo odhaleno, že krize se v truhlárně U Pilouse nejvíce projevila v poklesu tržeb a v záporném hospodářském výsledku v roce 2009, což bylo zejména následkem slabé poptávky v odvětví výroby nábytku a velkého podílu fixních nákladů na nákladech celkových. Z důvodu slabé poptávky přišla truhlárna o lukrativní a výnosné zakázky velkého rozsahu a byla nucena nejen stlačit u některých svých produktů ceny dolů, ale především musela svou nabídku přesměrovat na menší a tedy i méně

výnosné zakázky. Především z analýzy výkazu zisku a ztrát a z analýzy poměrových ukazatelů rentability bylo zjištěno, že se situace v roce 2010 opět obrátila k lepšímu a tržby zaznamenaly růst, což bylo způsobeno získáním nového klíčového odběratele.

I přes rostoucí vývoj tržeb a pozitivní výsledky, které vyplynuly z finanční analýzy, byla v závěrečné kapitole navržena opatření, která mohou nejen částečně pomoci firmě ovlivnit její poptávku, ale mají i preventivní charakter. Opatření byla stanovena zejména ze tří důvodů. Prvním důvodem je, že se firma ocitla v rizikové situaci svojí velkou závislostí na jednom odběrateli. Druhým je, že nadále přetrvává a prohlubuje se největší hrozba firmy v podobě nedostatečné poptávky. Třetím důvodem je předpoklad, o kterém se zmiňuje i E. Kislingerová (2010), že za poměrně krátký časový horizont se opět ocitneme v situaci, ve které Česká republika bude muset čelit obdobné krizi, protože vlády stále opakují staré chyby. Její dopady mohou mít rozsáhlejší následky, protože schopnost států intervenovat, bude zásadním způsobem ovlivněna faktem, že se vlády kvůli analyzované krizi zadlužily na dlouhou dobu dopředu a další podporu ekonomiky si nebudou moci dovolit.

Konkrétně bylo vlastníkovi doporučeno zvážit změnu právní formy truhlárny z fyzické osoby na společnost s ručením omezením, možnost využití výhod cenové a necenové konkurence dodavatelů materiálu pro výrobu nábytku, zvýšení propagace podniku pomocí doposud nevyužívaných komunikačních nástrojů jako je Facebook, účast firmy na veletrzích nábytku či finanční podpora zaměstnanců při jejich vyšší angažovanosti v získávání nových zákazníků.

Ze SWOT analýzy vyplynuly i jiné příležitosti, které může v budoucnu truhlárna využít. Je to např. rozšíření sortimentu, navázání spolupráce s firmami, které poskytují služby spojené s bytovým a nebytovým interiérem či vybudování showroomu.

9 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Nabídka truhlárny U PILOUSE 34
Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců truhlárny v letech 2006 – 2011 39
Tabulka č. 3: Ukazatele produktivity práce truhlárny v letech 2006 – 2011 39
Tabulka č. 4: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v odvětví nábytku v letech 2005 – 2009 (v tis. Kč) 45
Tabulka č. 5: Vývoj počtu obyvatel Plzeňského kraje v letech 2006 – 2010 47
Tabulka č. 6: Věkové složení obyvatelstva Plzeňského kraje v letech 2006 – 2010 47
Tabulka č. 7: Vývoj průměrného počtu podniků v odvětví výroby nábytku v letech 2005 – 2009 51
Tabulka č. 8: Přehled tržeb největších velkoplošných prodejen nábytku v ČR 52
Tabulka č. 9: Počet domácností a roční čistý peněžní příjem na osobu v Kč Plzeňského kraje v letech 2006 – 2010 55
Tabulka č. 10: Objem bytové výstavby Plzeňského kraje v letech 2006 – 2010 57
Tabulka č. 11: Počet dokončených budov nebytového charakteru ČR 59
Tabulka č. 12: Vývoj bilanční sumy v letech 2006 – 2011 (v tis. Kč) 62
Tabulka č. 13: Horizontální analýza vybraných položek aktiv v letech 2006 – 2011 64
Tabulka č. 14: Horizontální analýza vybraných položek pasiv v letech 2006 – 2011 67
Tabulka č. 15: Struktura dlouhodobého hmotného majetku v letech 2006 – 2011 69
Tabulka č. 16: Porovnání aktiv firmy s jejím odvětvím v letech 2006 – 2011 71
Tabulka č. 17: Porovnání pasiv firmy s jejím odvětvím v letech 2006 – 2011 72
Tabulka č. 18: Horizontální analýza vybraných položek VZZ v letech 2006 – 2011 73
Tabulka č. 19: Vertikální analýza vybraných položek VZZ v letech 2006 – 2011 77
Tabulka č. 20: Čistý pracovní kapitál v letech 2006 – 2011 (v tis. Kč) 78
Tabulka č. 21: Ukazatele likvidity v letech 2006 – 2011 80
Tabulka č. 22: Rentabilita celkových vložených aktiv v letech 2006 – 2011 (v %) 84
Tabulka č. 23: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2006 – 2011 (v %) 86
Tabulka č. 24: Vývoj rentability tržeb a ziskového rozpětí v letech 2006 – 2011 86
Tabulka č. 25: Obrat aktiv v letech 2006 – 2011 88
Tabulka č. 26: Obrat a doba obratu zásob v letech 2006 – 2011 88
Tabulka č. 27: Doba obratu pohledávek a krátkodobých závazků v letech 2006 – 2011 89
Tabulka č. 28: Vývoj ukazatelů Equity Ratio, Dept Ratio, Dept Equity Ratio v letech 2006 – 2011 (v %) 92

Tabulka č. 29: Ukazatel úrokového krytí v letech 2006 – 2011 93
Tabulka č. 30: Hodnocení možnosti dalšího zadlužení v letech 2006 – 2011 93
Tabulka č. 31: Slabé a silné stránky analyzované firmy 96
Tabulka č. 32: Příležitosti a hrozby okolí analyzované firmy 97
Tabulka č. 33: Ilustrativní model dopadu ztráty klíčového odběratele firmy v roce 2011 v tis. Kč 98
Tabulka č. 34: Náklady za účast na veletrhu FOR OFFICE v roce 2012 107

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Čtyři fáze hospodářského cyklu 10
Obrázek č. 2: Fáze krize ve vyspělých ekonomikách 16
Obrázek č. 3: Přenos krize z finančního sektoru světové ekonomiky do finančního sektoru ČR 22
Obrázek č. 4: Vývoj zisku v bankovním sektoru ČR v letech 2006 – 2008 22
Obrázek č. 5: Přenos krize do reálné ekonomiky České republiky 24
Obrázek č. 6: Vývoj tržeb v průmyslu ČR v letech 2007 – 2008 v mil. Kč. 27
Obrázek č. 7: Zakázky ze zahraničí a celkové zakázky průmyslu 2006 – 2008 po čtvrtletích (meziroční změny v %) 28
Obrázek č. 8: Bariéry růstu v průmyslu (v %) 29
Obrázek č. 9: Vývoj reálného HDP ČR meziročně v % a v mld. Kč (2006 – 2011) 30
Obrázek č. 10: Vývoj nezaměstnanosti ČR v % v letech 2006 – 2011 30
Obrázek č. 11: Meziroční inflace v % v letech 2007 – 2011 31
Obrázek č. 12: Organizační struktura firmy 35
Obrázek č. 13: Produktivita práce z přidané hodnoty a roční průměrná mzda firmy v letech 2006 – 2011 (v Kč) 40
Obrázek č. 14: Vývoj počtu zaměstnanců v odvětví nábytku v letech 2005 – 2009 v % 45
Obrázek č. 15: Průměrná mzda v ČR a v Plzeňském kraji v letech 2005 – 2010 48
Obrázek č. 16: Názory občanů ČR na vývoj jejich příjmů 2007 - 2011 49
Obrázek č. 17: Porterův model pěti sil 50
Obrázek č. 18: Míra plánované změny výdajů na nábytek (v %) 56
Obrázek č. 19: Odložení realizace (omezení) investic (červenec 2009) 58
Obrázek č. 20: Možnosti získání finančních prostředků na investice (červenec 2009) 58
Obrázek č. 21: Elementární metody finanční analýzy 61
Obrázek č. 22: Vertikální analýza aktiv v letech 2006 – 2011 v % 69
Obrázek č. 23: Vertikální analýza pasiv v letech 2006 – 2011 v % 72
Obrázek č. 24: Vývoj položek „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“ a „Výkonová spotřeba“ v letech 2006 – 2011 (v tis. Kč) 75
Obrázek č. 25: Vývoj likvidity firmy v kontextu s doporučenými hodnotami 81
Obrázek č. 26: Vývoj doby obratu pohledávek, závazků a obchodního deficitu v letech 2006 – 2011 91
Obrázek č. 27: Du Pontův rozklad 2009 95

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BÚ	Bankovní úvěr
CDO	Collateralized Debt Obligation – úvěrové deriváty
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Earnings after taxes – zisk po zdanění
EBIT	Earnings before interest and taxes – zisk před úroky a zdaněním
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
EU	Evropská unie
FED	Federal Reserve central bank – centrální banka USA
HDP	Hrubý domácí produkt
KD	Krátkodobé dluhy
KZ	Krátkodobé závazky
MMF	Mezinárodní měnový fond
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
N	Náklady
OA	Oběžná aktiva
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ROA	Return on assets – rentabilita celkových vložených aktiv
ROCE	Return on capital employed – rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Return on equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on investment – rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Return on sales – rentabilita tržeb
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
USA	United States od America – Spojené státy americké
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
T	Tržby

12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CIHELKOVÁ, Eva. a kol. *Mezinárodní ekonomie II*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2008, 258 s. ISBN 978-807-4000-546.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁK, Pavel. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2008, 343 s. ISBN 978-80-7400-075-1.

HELÍSEK, Mojmír. *Makroekonomie*: *základní kurs*. 2. přepracované vydání, Slaný: Melandrium, 2002, 326 s. ISBN 80-86175-25-1.

HELFERT, Erich A. *Financial analysis*: *tools and techniques : a guide for managers*. New York: McGraw-Hill, 2001, 485 s. ISBN 0-07-1378340-0.

CHOWDHRY, Anil. *Fundamentals of accounting and finacial analysis.* Delhi: Dorling Kindersley, 2007, 339 s. ISBN 81-317-0202-2.

JANÁČEK, Kamil. Zpomalení americké ekonomiky je přirozené. In: HOLMAN, Robert. *Americká finanční krize*: *hrozba pro světovou ekonomiku? : sborník textů*. 1. vydání. Praha: CEP Centrum pro ekonomiku a politiku, 2008, s. 17 – 22 ISBN 978-80-86547-65-7.

JANÁČKOVÁ, Stanislava. Koruna nás chrání – nezahazujme ji předčasně. In: HOLMAN, Robert. *Americká finanční krize*: *hrozba pro světovou ekonomiku? : sborník textů*. 1. vydání. Praha: CEP Centrum pro ekonomiku a politiku, 2008, s. 59 – 61 ISBN 978-80-86547-65-7.

KALÍNSKÁ, Emilie. a kol. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010, 228 s. ISBN 978-80-247-3396-8.

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, 2010, 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza*: *krok za krokem*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-717-9321-3.

KLVAČOVÁ, Eva. *Světová ekonomická krize*: *příčiny, projevy, perspektivy*. 1. vydání Praha: Professional Publishing, 2009, 101 s. ISBN 978-80-7431-012-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. a kol. *Moderní marketing*: *4. evropské vydání*. 1. vydání, Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUNEŠOVÁ, Hana a Eva CIHELKOVÁ. *Světová ekonomika*: *nové jevy a perspektivy*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 319 s. ISBN 80-717-9455-4.

PIKORA, Vladimír a Markéta ŠICHTAŘOVÁ. *Všechno je jinak, aneb, Co nám neřekli o důchodech, euru a budoucnosti*. 1. vydání, Praha: Grada, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-4207-6.

ROUBINI, Nouriel a Stephen MIHM. *Krizová ekonomie*: *budoucnost finančnictví v kostce*. 1. vydání, Praha: Grada, 2011, 295 s. ISBN 978-80-247-4102-4.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*: *metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. 2. vydání, Praha: Svoboda, 1995, 1011 s. ISBN 802050494X 9788020504944.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika.* 5. aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TULEJA, Pavel. a kol. *Základy makroekonomie*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006, 311 s. ISBN 80-251-0952-6.

Interní dokumenty, účetní výkazy truhlárny U Pilouse 2006 – 2011

Ostatní zdroje

Businessinfo.cz. Techniky a metody finanční analýzy [online] businessinfo.cz, 2009, Aktualizace 11.6.2009, [cit. 11.4.2012] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cz/clanek /dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/

Businessinfo.cz. *CZ-NACE 31 – Výroba nábytku* [online] businessinfo.cz, 2010, [cit. 16.4.2012] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/panorama_furniture_ 2010.pdf

Businessinfo.cz. *Dopady ekonomické krize na kohezní politiku EU.* [online] businessinfo.cz, 2011, [cit. 19.2.2012] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/dopady-ekonom-krize-kohezni-politika-eu/1000521/62196/

ČEVOROVÁ a kol. *Řešení hospodářské krize – dopady na podnikatelský sektor.* [online] Praha: VŠE, 2009, [cit. 15.04.2012] Dostupné z: www.vse.cz/polek/ download.php? jnl=aop &pdf=308.pdf

ČNB. *Zpráva o inflaci/I.* [online] ČNB, 2012, [cit. 18.4.2012] Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2012/2012_I/download/zoi_I_2012.pdf

ČSOB. *Návratnost pohledávek se zkrátila, obavy z nové recese* [online] ČSOB Factoring, 2011, [cit. 19.4.2012] Dostupné z: https://www.csobfactoring.cz/

ČSÚ (2008). *Vývoj české ekonomiky v roce 2007.* [online] Praha: Český statistický úřad, Aktualizace 14.3.2008, [cit. 25.3.2012] Dostupný z: http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/1109-07-v_roce_2007

ČSÚ (2009). *Vývoj české ekonomiky v roce 2008.* [online] Praha: Český statistický úřad, Aktualizace 16.3.2009, [cit. 25.3.2012] Dostupný z: http://www.czso.cz/csu/ 2008edicniplan.nsf/publ/1109-08-v_roce_2008

ČSÚ (2010a). *Vývoj české ekonomiky v roce 2009.* [online] Praha: Český statistický úřad, Aktualizace 16.3.2010, [cit. 25.3.2012] Dostupný z: http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1109-09-za_1__az_4__ctvrtleti_2009

ČSÚ (2011a). *Vývoj české ekonomiky v roce 2010.* [online] Praha: Český statistický úřad, Aktualizace 16.3.2011, [cit. 25.3.2012] Dostupný z: http://www.czso.cz/csu/2010 edicniplan.nsf/publ/1109-10-4__ctvrtleti_2010

ČSÚ (2011b). *Nejnovější údaje: Plzeňský kraj.* [online] Český statistický úřad, 2011, Aktualizace 10.4.2012, [cit. 18.4.2012] Dostupné z: http://www.plzen.czso.cz/

ČSÚ (2011c). *Analýza výstavby nebytových budov v České republice v letech 2006 až 2009* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011e, Aktualizace 12.1.2011 [cit. 6.4.2012] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/8212-11

ČSÚ (2012a). *Časová řada základních ukazatelů VŠPS*. [online] Praha: ČSÚ., 2012, Aktualizace 3.2.2012, [cit. 26.3.2012] Dostupné z: http:// www.czso.cz/csu /redakce. nsf/i/zam_cr/

ČSÚ (2012b). *Databáze zahraničního obchodu*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012, [cit. 26. 3. 2012] Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO

ČÚS. České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. [online] business.center.cz, 2012, [cit. 11.4.2012] Dostupné z: http://business.center.cz/ business/finance/ucetnictvi/ceske-ucetni-standardy/podnikatele/018.aspx

DOSTÁLOVÁ, Lenka. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Plzeňského kraje v roce 2010.* [online] Plzeň: Český statistický úřad, 2011, [cit. 19.4.2012] Dostupné z: http://www. plzen.czso.cz/csu/ 2011edicniplan.nsf/t/ F70033A5B3/ $File/a321364 11.pdf

DREVMAG.COM. *Kolik vyděláváme?* [online]. Drevársky magazín, 2011, [cit. 16.4.2012] Dostupné z:http://www.drevmag.com/i ndex.php?option =com_content&view= article&id= 602%3Akolik-vydlavame&catid=38%3Ainformacny-servis&Itemid=73&lang=sk

DUBSKÁ, Drahomíra. *Český průmysl: s čím stojí a padá v době recese.* [online] ČSÚ Praha: Český statistický úřad, Aktualizace: 14.4.2009, [cit. 26.3.2012] Dostupný z: http:// notes2.czso. cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/8010-09

DUBSKÁ, Drahomíra. *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2011, [cit. 27.3.2012] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1156-10

E15.cz. *Největší prodejci nábytku loni zvýšili tržby na 17,4 miliardy*. [online]. E15.cz, 2010, Aktualizace 24.5.2010, [cit. 18.4.2012] Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/nejvetsi-prodejci-nabytku-loni-zvysili-trzby-na-17-4-miliardy

E-sro.cz. *Výhody společnosti s r.o. oproti OSVČ*. [online] e-sro.cz, 2011, [cit. 23.4.2012] Dostupné z: http://www.e-sro.cz/vyhody-spolecnosti-sro.htm

FASSMANN, Martin. a kol. *Nebezpečí světové ekonomické krize a její dopady na Českou republiku.* [online] Praha: ČMKOS, 2008, [cit. 12.2.2012] Dostupné z: http://www.

cmkos.cz/studie-ekonomicke-analyzy-prognozy/1383-3/nebezpeci-svetove-ekonomicke-krize-a-jeji-dopad-na-ceskou-republiku

FASSMANN, Martin a Tomáš PAVELKA. *Vývoj míry inflace v roce 2008 a její prognóza na rok 2009.* [online] Praha: ČMKOS, 2008, [cit. 27.3.2012] Dostupné z: http://www. cmkos.cz/data/articles/down_1251.pdf

For-office.cz. *Jaký zahradní nábytek bude vaší zahradě slušet nejlépe?* [online] for-office.cz, 2012, [cit. 23.4.2012] Dostupné z: http://www.for-office.cz/2012/cz/intercept.asp

GAJDUŠKOVÁ, Kateřina a Adam KRČÁL. *Zahraniční obchod ČR a jeho podpora v období krize.* [online] Praha: VŠE, 2011, [cit. 22.2.2012] Dostupné z: http://ces.vse.cz/wp-content/krcal-gajduskova.pdf

GOLA, Petr. *Sociální pojištění v roce 2011*. [online] finexpert.cz, 2011, [cit. 18.4.2012] Dostupné z: http://finexpert.e15.cz/socialni-pojisteni-v-roce-2011

IMF. *Financial Crises: Characteristics and Indicators of Vulnerability*. [online] International Monetary Fund, 1998, [cit. 5.2.2012] Dostupné z: http://www. imf.org/external/ pubs/ft/weo /weo0598/pdf/0598ch4.pdf

Ipodnikatel.cz. *Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?* [online] ipodnikatel.cz, 2011, [cit. 15.4.2012] Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html

KUBÁTOVÁ, Zuzana. *Stavební firmy se perou o malé zakázky. Krize je nejhorší od vzniku Česka*. [online] IHNED.cz, 2012, [cit. 18.3.2012] Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-54724020-stavebni-firmy-se-perou-o-male-zakazky-krize-je-nejhorsi-od-vzniku-ceska

Kurzy.cz. *Makroekonomika – makroekonomické údaje v ČR.* [online] Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., 2012, [cit. 23. 2. 2012] Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/

MACEK, Tomáš. *Reakce Čechů na krizi.* [online]. Praha: Ipsos Tambor ČR, 2009, Aktualizace 25.4.2009 , [cit. 18.4.2012]. Dostupné z: http://www.ipsos.cz/tiskove-zpravy/reakce-cechu-na-krizi

Mam.ihned.cz. *Dvě třetiny Čechů nakupují nábytek u specialistů.* [online] Marketing&Media, 2010, Aktualizace: 3.2.2010, [cit. 17.4.2012] Dostupné z: http://mam.ihned.cz/c1-40321150-dve-tretiny-cechu-nakupuji-nabytek-u-specialistu

MAŠEK, František. *Je třeba mít krizový plán B.* [online] Praha: FINMAG, 2009, [cit. 3.2.2012] Dostupné z: http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/jan-svejnar.php?itemid =5600

MISHKIN, Frederic S., *Anatomy of financial crisis.* [online] Cambridge: National bureau of economic research, 1991, [cit. 4.2.2012] Dostupné z: http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/esp207/mishkin-1992.pdf

MPO. *Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO* [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011, [cit. 10.3.2012] Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#238

MUSÍLEK, Petr. *Analýza příčin a důsledků české finanční krize v 90. letech.* [online] Praha: VŠE, 2004, [cit. 3.2.2012] Dostupné z: http://nb.vse.cz/kbp/text/grant_krize_1a.Pdf

Novinky.cz. *Největší ekonomiky světa mají astronomické dluhy. A budou na tom hůř.* [online] novinky.cz, 2012, [cit. 12.2.2012] Dostupné z: http://www.novinky.cz/ekonomika/255176-nejvetsi-ekonomiky-sveta-maji-astronomicke-dluhy-a-budou-na-tom-hur.html

NOVOTNÁ, Dana. *Jaký zahradní nábytek bude vaší zahradě slušet nejlépe?* [online] novinky.cz, 2009, [cit. 23.4.2012] Dostupné z: http://www.novinky.cz/bydleni/zahrada/161731-jaky-zahradni-nabytek-bude-vasi-zahrade-sluset-nejlepe.html

Oecd.org. *Ekonomický přehled České ekonomiky, 2010* [online]. oecd.org, 2010 [cit. 19.2.2012]. Dostupné z: http://www.oecd.org/dataoecd/6/24/44905613.pdf

Optimal marketing. *Startovací balíček Facebook.* [online] Optimal Marketing s.r.o., 2012, [cit. 23.4.2012] Dostupné z: http://www.optimal-marketing.cz/facebook-start

ROJÍČEK, Marek. *Strukturální dopady recese v České republice.* [online] Praha: CES VŠEM, 2009 [cit. 27.3.2012] Dostupné z: http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/bulletin/gf_Bulletin_1109.pdf

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* [online] 4. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2011, s. 52 [cit. 25.4.2012] ISBN 978-80-247-3916-8.

ŘEŽÁBEK, Pavel. *Finanční krize a její dopady na reálnou ekonomiku a zavedení eura v ČR.* [online] Praha: Česká národní banka, 2008, Aktualizace 9.12.2008, [cit. 17.2. 2012] Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/ export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/ pro_media/ konference _projevy/vystoupeni_projevy/download/Rezabek_2008_12_SdruzeniRMSK.pdf

SINGER, Miroslav. *Dopad světové krize na finanční sektor v ČR.* [online] Praha: Česká národní banka, 2009, Aktualizace 20.7.2009, [cit. 17.2.2012] Dostupné z: http:// www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/v ystoupeni_projevy/download/singer_20090720_czech_slovak_prof_com.pdf

SINGER, Miroslav. *Hospodářská krize a česká ekonomika.* [online] Praha: Česká národní banka, 2010, Aktualizace 15.6.2010, [cit. 7.2.2012] Dostupné z: http://www.cnb.cz/ miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni _projevy/download/singer_20100614_vse.pdf

STEM. *Trend poklesu příjmů podle naší veřejnost nadále pokračuje* [online] Praha: STEM s.r.o., 2011, [cit. 19.4.2012] Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-54724020-stavebni-firmy-se-perou-o-male-zakazky-krize-je-nejhorsi-od-vzniku-ceska

SUŠANKA, Filip. *Průměrná splatnost faktur se prodlužuje, nyní je 72 dnů. Jaké obory jsou nejhorší?* [online] nasepenize.cz, 2010, [cit. 10.3.2012] Dostupné z: http://www. nasepenize.cz/prumernasplatnost-faktur-se-prodluzuje-nyni-je-72-dnu-jake-obory-jsou-nejhorsi-7423

ŠEBKOVÁ, Michaela. *K čemu je Facebook malé firmě.* [online] podnikatelskyweb.cz, 2012, [cit. 23.4.2012] Dostupné z: http://www.podnikatelskyweb.cz/k-cemu-je-facebook-male-firme/

ŠVIHLÍKOVÁ, I. *Finanční krize – systémový pohled.* [online] Britské listy, Aktualizace 3.11.2008, [cit. 24.3.2012] Dostupný z: http://www.blisty.cz/2008/11/3/art43628.html

TERAZ, Michal. *Evropské Odvětví Monitor dřeva/nábytek.* [online] Práce a život Bielefeld (DGB / VHS), 2011, [cit. 16.4.2012] Dostupné z: www.osdlv.cz

TUREK, Ludvík. *Finanční krize – další dočasná bublina nebo totální krach?* [online] czechwealth.cz, 2010, [cit. 7.2.2012] Dostupné z: http://www.czechwealth.cz/jak-obchodovat/svet-tradingu/financni-krize-dalsi-docasna-bublina-nebo-totalni-krach

URBÁNEK, Vladimír. *ČR - nezaměstnanost v červenci stoupla o 0,1 na 8,2%*. [online] Praha: Kurzy.cz, 2010, [cit. 27.3.2012] Dostupné z: http://zpravy.kurzy.cz/276659-cr-nezamestnanost-v-cervenci-stoupla-o-0-1-na-8-2/

VALOVÁ, Ivana. *Výkon ekonomiky a krize automobilového průmyslu.* [online] Praha: finance.cz, 2009, Aktualizace 28.3.2009, [cit. 13.3.2012]. Dostupné z: http://www.finance.cz/zpravy/finance/214661-vykon-ekonomiky-a-krize-automobiloveho-prumyslu/

WEIGL, Jiří. *Ekonomická krize a Česká republika.* [online] aktuálně.cz, 2009, Aktualizace 12.1.2009, [cit. 13.3.2012] Dostupné z: http://aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=626888

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha truhlárny U Pilouse – 2006 – 2011 (v celých tisících Kč) – Aktiva

Příloha B: Rozvaha truhlárny U Pilouse – 2006 – 2011 (v celých tisících Kč) – Pasiva

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty truhlárny U Pilouse – 2006 – 2011 (v celých tisících Kč)

Příloha A: Rozvaha truhlárny U Pilouse – 2006 – 2011 (v celých tisících Kč) – Aktiva

Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12.		2006	2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM – NETTO	**9 712**	**13 768**	**12 335**	**11 928**	**14 239**	**14 675**
A.	**POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL**	**0**					
B.	**DLOUHODOBÝ MAJETEK**	**6 571**	**7 694**	**9 654**	**7 799**	**7 481**	**9 873**
B.I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0
3.	Software	0	0	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**6 571**	**7 694**	**9 654**	**7 799**	**7 481**	**9 873**
1.	Pozemky	470	470	470	470	1 043	1 043
2.	Stavby	5 295	5 234	5 195	5 050	4 823	5 568
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	326	1 990	3 989	2 279	1 615	3 102
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	330	0	0	0	0	60
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	126	0	0	0	0	100
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0
B.III.	**Dlouhodobý finanční majetek**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.	**OBĚŽNÁ AKTIVA**	**2 398**	**5 515**	**2 242**	**3 913**	**6 593**	**4 692**
C.I.	**Zásoby**	**1 279**	**186**	**102**	**246**	**664**	**402**
1.	Materiál	251	141	36	246	664	402
2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 028	45	66	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0
C.II.	**Dlouhodobé pohledávky**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky	0	0	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0		0	0	0	0
C.III.	**Krátkodobé pohledávky**	**408**	**3 659**	**1 899**	**3 487**	**5 428**	**3 982**
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	176	3 471	1 594	3 082	5 371	3604
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva	0	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0
6.	Stát – daňové pohledávky	82	1	107	198	0	0
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	141	153	175	193	43	363
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	9	34	23	14	14	15
C.IV.	**Finanční majetek**	**711**	**1 670**	**241**	**180**	**501**	**308**
1.	Peníze	521	1 505	221	62	151	76
2.	Účty v bankách	190	165	20	118	350	232
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
D.	**OSTATNÍ AKTIVA – přechodné účty aktiv**	**743**	**559**	**439**	**216**	**165**	**110**
D.I.	**Časové rozlišení**	**743**	**559**	**439**	**216**	**165**	**110**
1.	Náklady příštích období	743	557	439	216	165	110
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	2	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B: Rozvaha truhlárny U Pilouse – 2006 – 2011 (v celých tisících Kč) – Pasiva

Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12.		2006	2007	2008	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	**9 712**	**13 768**	**12 335**	**11 928**	**14 239**	**14 675**
A.	**VLASTNÍ KAPITÁL**	**6 994**	**10 530**	**7 960**	**7 258**	**8 533**	**8 566**
A.I.	**Základní kapitál**	**5 357**	**5 990**	**7 263**	**9 755**	**6 504**	**6 066**
1.	Základní kapitál	5 357	5 990	7 263	9 755	6 504	6 066
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	0	0
A.II.	**Kapitálové fondy**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0	0
A.III.	**Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0
A.IV.	**Hospodářský výsledek minulých let**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0	0
A.V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**	**1 637**	**4 540**	**697**	**-2 497**	**2 029**	**2 500**
B.	**CIZÍ ZDROJE**	**2 712**	**3 182**	**4 370**	**4 467**	**5 700**	**5 772**
B.I.	**Rezervy**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	0
B.II.	**Dlouhodobé závazky**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
2.	Závazky – ovládající a řídící osobami	0	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0	0
5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0	0
B.III.	**Krátkodobé závazky**	**2 073**	**3 182**	**1 422**	**2 316**	**2 566**	**3 016**
1.	Závazky z obchodních vztahů	1 011	1 627	608	498	1 320	1 150
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	270	293	308	324	358	398
6.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	159	168	181	166	194	221
7.	Stát – daňové závazky a dotace	102	786	135	457	245	817
8.	Přijaté zálohy	402	143	0	870	423	427
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	129	165	190	1	26	3
11.	Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
B.IV.	**Bankovní úvěry a výpomoci**	**639**	**0**	**2 948**	**2 151**	**3 134**	**2 756**
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	639	0	1 448	751	634	1 156
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	1 500	1 400	2 500	1 600
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
C.	**OSTATNÍ PASIVA – přechodné účty pasiv**	**6**	**56**	**5**	**203**	**6**	**337**
C.I.	**Časové rozlišení**	**6**	**56**	**5**	**203**	**6**	**337**
1.	Výdaje příštích období	6	56	5	203	6	337
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty truhlárny U Pilouse – 2006 – 2011 (v celých tisících Kč)

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění k 31. 12.		2006	2007	2008	2009	2010	2011
I.	**Tržby za prodej zboží**	**97**	**213**	**0**	**14**	**22**	**25**
A.	**Náklady vynaložené na prodané zboží**	**69**	**189**	**0**	**9**	**19**	**0**
+	**OBCHODNÍ MARŽE**	**28**	**24**	**0**	**5**	**3**	**25**
II.	**Výkony**	**21 296**	**32 070**	**23 446**	**19 641**	**24 596**	**27 594**
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	20 268	33 053	23 425	19 707	24 596	27 594
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	1 028	-983	21	-66	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0	0	0
B.	**Výkonová spotřeba**	**12 794**	**19 701**	**14 127**	**13 206**	**13 925**	**15 240**
1.	Spotřeba materiálu a energie	9 151	15 116	10 515	10 662	11 519	11 367
2.	Služby	3 643	4 585	3 612	2 544	2 406	3 873
+	**PŘIDANÁ HODNOTA**	**8 530**	**12 393**	**9 319**	**6 440**	**10 674**	**12 379**
C.	**Osobní náklady**	**6 320**	**6 392**	**6 977**	**6 599**	**6 612**	**7 858**
1.	Mzdové náklady	4 519	4 346	4 721	4 642	4 872	5 202
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	0	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 582	1 521	1 652	1 482	1 637	1 760
4.	Sociální náklady	219	525	604	475	103	896
D.	**Daně a poplatky**	**24**	**23**	**24**	**21**	**33**	**33**
E.	**Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku**	**343**	**857**	**1 721**	**1 938**	**1 610**	**1 570**
III.	**Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu**	**0**	**38**	**575**	**0**	**12**	**383**
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	38	575	0	12	383
2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0	0
F.	**Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu**	**0**	**23**	**0**	**0**	**0**	**69**
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	23	0	0	0	69
2.	Prodaný materiál	0	0		0		0
G.	**Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
IV.	**Ostatní provozní výnosy**	**46**	**130**	**12**	**29**	**2**	**3**
H.	**Ostatní provozní náklady**	**89**	**163**	**215**	**203**	**182**	**156**
V.	**Převod provozních výnosů**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
I.	**Převod provoz. nákladů**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
*****	**PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**1 800**	**5 103**	**969**	**-2 292**	**2 251**	**3 079**
VI.	**Tržby z prodeje cenných papírů a podílů**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
J.	**Prodané cenné papíry a podíly**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
VII.	**Výnosy z dl. finančního majetku**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	0	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	0	0	0	0	0	0
VIII.	**Výnosy z krátkodobého finančního majetku**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
K.	**Náklady z finančního majetku**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
IX.	**Výnosy z přecenění CP a derivátů**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
L.	**Náklady z přecenění CP derivátů**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
M.	**Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
X.	**Výnosové úroky**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
N.	**Nákladové úroky**	**59**	**106**	**144**	**206**	**263**	**235**
XI.	**Ostatní finanční výnosy**	**1**	**20**	**28**	**18**	**48**	**56**
O.	**Ostatní finanční náklady**	**25**	**45**	**44**	**17**	**7**	**38**
XII.	**Převod finančních výnosů**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
P.	**Převod finančních nákladů**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
*****	**FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**-83**	**-131**	**-160**	**-205**	**-222**	**-217**
Q.	**Daň z příjmů za běžnou činnost**	**80**	**432**	**112**	**0**	**0**	**362**
1.	splatná	80	432	112	0	0	362
2.	odložená	0	0	0	0	0	0
******	**VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST**	**1 637**	**4 540**	**697**	**-2 497**	**2 029**	**2 500**
XIII.	**Mimořádné výnosy**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
R.	**Mimořádné náklady**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
S.	**Daň z příjmů z mimořádné činnosti**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	splatná	0	0	0	0	0	0
2.	odložená	0	0	0	0	0	0
*****	**MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
T.	**Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
*******	**Výsledek hospodaření za účetní období**	**1 637**	**4 540**	**697**	**-2 497**	**2 029**	**2 500**
	Výsledek hospodaření před zdaněním	**1 717**	**4 972**	**809**	**-2 497**	**2 029**	**2 862**

Zdroj: Vlastní zpracování

Abstrakt

KUČEROVÁ, V. *Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize.* Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 123 s., 2012

Klíčová slova: hospodářská krize, finanční krize, externí analýza, interní analýza, finanční analýza

Předložená práce je zaměřena na analýzu vývoje podniku v době hospodářské krize. První část seznamuje s typologií a obecnými rysy finančních a hospodářských krizí a stručně popisuje vznik a vývoj globální krize let 2007 – 2010. V druhé části je věnována pozornost hlavním dopadům krize na finanční sektor a ekonomiku České republiky s uvedením vývoje základních makroekonomických ukazatelů. V třetí části je představen analyzovaný podnik a jsou charakterizovány základní trendy vývoje jeho interního a externího prostředí. Dále následuje finanční analýza s využitím základních elementárních metod. Při zpracování této analýzy byl brán ohled i na dopady krize, které vyplynuly z předcházejících částí. Zásadní poznatky z provedených analýz jsou sumarizovány pomocí SWOT analýzy na kterou navazuje závěrečná část. V této části jsou navrženy postupy ke zmírnění dopadů krize na chod podniku a možná preventivní protikrizová opatření.

Abstract

KUČEROVÁ, V. *Analysis of the business development during the economic crisis.* Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, UWB in Pilsen, 123 p., 2012

Key words: economic crisis, financial crisis, external analysis, internal analysis, financial analysis

This presented work is focused on analysis of the business during the economic crisis. First part describes general characteristic of financial and economical crisis and briefly summarizes the emergence and development of the Global crisis between 2007 – 2010. Second part is devoted to the main effects of the crisis in the financial sector and economy in the Czech Republic, illustrating the development of basic macroeconomic indicators. Third section introduces a company, which is further characterized by the basic trends of its internal and external environment. Then financial performance analysis follows, using basic elementary methods. This analysis takes into account crisis influence on the company, which has been described in previous sections. All essential findings have been utilized by the SWOT analysis transitioning into final part. Final part summarizes recommendations (methods) to reduce crisis influence on the company and suggests possible anti-crisis arrangements.