

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Identifikace krizového vývoje podniku
Identification of Crisis Development within Company

Bc. Iveta TOLAROVÁ

Plzeň 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta TOLAROVÁ**
Osobní číslo: **K10N0184P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Identifikace krizového vývoje podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Popište vybraný podnik a jeho hospodářské výsledky v posledních letech.
2. Charakterizujte krizový vývoj a příčiny vzniku krize ve vybraném podniku.
3. Analyzujte a zhodnoťte současnou ekonomickou situaci vybraného podniku a její důsledky.
4. Navrhněte opatření ke zlepšení současné ekonomické situace vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:

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

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

Seznam odborné literatury:

- GREEN, K.; HANKE, O. *Řízení v krizových situacích: příklady efektivních strategií*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-104-6
- KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize: Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0
- LUKÁŠ, L. *Pravděpodobnostní modely v managementu Markovovy řetězce a systémy hromadné obsluhy*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1704-8
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika, 5. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1
- VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1
- ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8

Vedoucí diplomové práce: **Doc. RNDr. Ing. Ladislav Lukáš, CSc.**
Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Identifikace krizového vývoje podniku“

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

V Plzni dne 26. dubna 2012

.....

Podpis autora

Poděkování

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce Doc. RNDr. Ing. Ladislavu Lukášovi, CSc. za odbornou a pedagogickou pomoc při zpracování diplomové práce a za čas věnovaný mé práci. Poděkování patří také Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za cenné informace a odbornou pomoc při zpracování práce a majiteli společnosti DAJBÝCH, s. r. o. Ing. Petru Dajbychovi za poskytnutí veškerých interních informací o společnosti. Zároveň děkuji za podporu celé své rodině a svým přátelům.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 7 |
| 1. Krize v podniku, klíčové pojmy..... | 9 |
| 1.1 Krize..... | 9 |
| 1.2 Identifikace krize, zjištění krizového stavu v podniku | 9 |
| 1.2.1 Finanční analýza | 9 |
| 1.2.2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku | 10 |
| 1.3 Příčiny krize v podniku | 11 |
| 1.4 Povaha krize | 12 |
| 1.5 Vývojová stádia krize..... | 12 |
| 1.6 Sanace | 13 |
| 1.7 Zánik podniku | 13 |
| 2. Charakteristika společnosti DAJBYCH, s. r. o..... | 14 |
| 2.1 Základní údaje..... | 14 |
| 2.2 Předmět podnikání | 14 |
| 2.3 Profil a historie společnosti..... | 14 |
| 3. Finanční analýza společnosti DAJBYCH, s. r. o..... | 16 |
| 3.1 Horizontální a vertikální analýza výkazů společnosti..... | 16 |
| 3.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy | 17 |
| 3.1.1.1 Horizontální analýza aktiv..... | 17 |
| 3.1.1.2 Horizontální analýza pasiv | 19 |
| 3.1.1.3 Vertikální analýza aktiv..... | 21 |
| 3.1.1.4 Vertikální analýza pasiv | 22 |
| 3.1.2 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty | 22 |
| 3.1.2.1 Analýza výnosů a nákladů..... | 23 |
| 3.1.2.2 Analýza výsledků hospodaření..... | 25 |
| 3.2 Analýza přehledu o peněžních tocích (Cash Flow) | 27 |
| 3.3 Analýza čistého pracovního kapitálu | 28 |
| 3.4 Analýza poměrových ukazatelů | 30 |
| 3.4.1 Ukazatele rentability | 30 |
| 3.4.2 Ukazatele likvidity | 34 |
| 3.4.3 Ukazatele aktivity | 37 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.4.4 | Ukazatele zadluženosti..... | 41 |
| 3.5 | Analýza soustav ukazatelů | 44 |
| 3.6 | Bankrotní a bonitní modely..... | 46 |
| 3.6.1 | Altmanův index důvěryhodnosti - Z-score | 47 |
| 3.6.2 | Index důvěryhodnosti IN05 manželů Neumaierových | 50 |
| 3.6.3 | Srovnání vývoje společnosti na základě Z-score a Indexu IN05 | 52 |
| 3.6.4 | Kralický Quick test | 55 |
| 3.6.5 | Index bonity | 56 |
| 3.7 | Závěr finanční analýzy..... | 58 |
| 4. | Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti DAJBÝCH, s. r. o..... | 60 |
| 4.1 | Externí analýza..... | 60 |
| 4.1.1 | Analýza makroprostředí | 60 |
| 4.1.2 | Analýza mezoprostředí | 62 |
| 4.1.3 | Hodnocení výsledků externí analýzy | 66 |
| 4.2 | Interní analýza..... | 67 |
| 4.2.1 | Hodnocení výsledků interní analýzy..... | 71 |
| 5. | Krizový vývoj společnosti DAJBÝCH, s. r. o..... | 72 |
| 5.1 | Příčiny krize | 72 |
| 5.2 | Povaha krize..... | 73 |
| 5.3 | Vývojová stádia krize..... | 73 |
| 5.4 | Zhodnocení krizového vývoje společnosti DAJBÝCH, s. r. o. | 73 |
| 6. | Současná situace ve společnosti, predikce budoucího vývoje | 74 |
| 6.1 | Predikce opuštění šedé zóny | 74 |
| 6.2 | Opatření ke zlepšení současné situace ve společnosti | 77 |
| 7. | Závěr | 80 |
| 8. | Seznam tabulek | 82 |
| 9. | Seznam obrázků..... | 83 |
| 10. | Seznam použitých zkratk | 84 |
| 11. | Seznam použité literatury | 85 |
| 12. | Seznam příloh..... | 88 |

Úvod

Každý podnikatelský subjekt prochází v průběhu své činnosti několika vývojovými fázemi. Jednou z těchto fází je krize. V souvislosti se slovem krize vyvstává celá řada otázek, na které neexistují jednoznačné odpovědi. Co to vlastně je krize podniku? Kdy vzniká? Jak se projevuje? Důvodem, proč na tyto otázky většinou nenajdeme jasné odpovědi, je nejen objektivní, ale rovněž subjektivní charakter krize. Každý jedinec vnímá krizi jinak. Co je pro někoho situací krizovou, může být pro druhého situací běžnou a naopak.

„Krizе podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.“
(Zuzák, Königová, 2009, s. 30)

V mé diplomové práci jsem se soustředila na identifikaci krizového vývoje v konkrétním podnikatelském subjektu. Pro analýzu jsem si zvolila společnost DAJBÝCH, s. r. o.

Úvod práce věnuji teoretickému konceptu dané problematiky. Následně představím analyzovaný podnik a zhodnotím jeho hospodářské výsledky v posledních letech. Zhodnocení provedu komplexní finanční analýzou, kterou doplním o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Dále se zaměřím na konstrukci bankrotních a bonitních modelů, pomocí kterých objasním finančně-ekonomickou situaci společnosti.

V další části práce identifikuji konkrétní příčiny vzniku krize v analyzovaném podniku, určím povahu dané krize a její vývojové stádium. Následně provedu predikci možného budoucího vývoje společnosti. K této predikci využiji softwaru Mathematica.

V závěru práce uvedu vlastní návrhy a doporučení, jež mohou vést ke zlepšení současné situace společnosti.

V práci si definuji následující cíle:

- Charakterizovat společnost DAJBÝCH, s. r. o., zhodnotit její hospodářské výsledky v posledních letech a identifikovat její příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky.
- Popsat konstrukci bankrotních a bonitních modelů a jejich použití k posouzení vývoje finanční situace společnosti.

- Identifikovat příčiny vzniku krize ve společnosti a predikovat její možný budoucí vývoj, včetně návrhu vlastních doporučení, za účelem zlepšení současné ekonomické situace společnosti.

Dané téma diplomové práce jsem si zvolila z důvodu zájmu o propojení účetnictví s analytickými metodami sloužícími k posouzení finančně-ekonomické situace podniku, respektive k predikci jeho dalšího vývoje.

1. Krize v podniku, klíčové pojmy

1.1 Krize

Pro význam slova krize nalezneme v literatuře nepřehledné množství definic. Obecně lze říci, že krizí rozumíme stav, ve kterém se podnik nachází a který neodpovídá jeho vytčeným cílům, v horším případě pak stav, který ohrožuje existenci podniku.

„Za krizi můžeme označit stadium života podniku, kdy dochází k nepříznivému vývoji výkonnostního potenciálu, tržní hodnoty, čistého obchodního jmění, likvidity apod. a lze říci, že je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat.“ (Synek, 2011, s. 436)

1.2 Identifikace krize, zjištění krizového stavu v podniku

„Nástrojem pro rozpoznání blížící se krize je kontrola všech finančních plánů, sledování odchylek v jejich plnění, zjišťování jejich příčin a stanovení nápravných opatření“ (Synek, 2011, s. 374). K identifikaci krizového vývoje podniku slouží především finanční analýza, která bývá v praxi často doplňována analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

1.2.1 Finanční analýza

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku“ (Knápková, Pavelková, 2010, s. 15). Jejím cílem je posoudit finanční zdraví společnosti, tj. zda je podnik dostatečně ziskový, zda efektivně využívá svých aktiv, zda nemá problémy se svojí schopností včas uhrazovat závazky, apod. (Mrkvička, Kolář, 2006)

Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy slouží mnoha uživatelům, jejichž zájmy se mírně odlišují. Z tohoto důvodu je potřeba velmi pečlivě zvážit, pro koho je finanční analýza zpracovávána. Zainteresované subjekty členíme na externí a interní uživatele.

Externí uživatelé nejsou přímo zapojeni do chodu organizace. Patří mezi ně například věřitelé, zákazníci, dodavatelé, státní instituce, konkurenti, investoři nebo tisk. Tito uživatelé sledují finanční informace společnosti, aby v rámci plnění svých cílů učinili co možná nejlepší rozhodnutí. (Wild, 2000)

Interní uživatelé jsou osoby, které mají v organizaci určité pravomoci, tj. jsou přímo zapojeni do jejího chodu. Mezi tyto uživatele patří například manažeri podniku, vlastníci či zaměstnanci. (Wild, 2000)

Zdroje dat pro finanční analýzu

Úspěšnost finanční analýzy do značné míry závisí na použitých vstupních informacích, které by měly být nejen kvalitní, ale také komplexní. Základní data jsou nejčastěji čerpána z účetních výkazů. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty, výkaz Cash Flow a přílohu k účetní závěrce. K dalším interním zdrojům, jež obsahují významné informace, patří výroční zpráva společnosti, statistické a ekonomické výkazy, podnikové plány, normy, směrnice apod. Informace lze získat také z externích zdrojů, např. z odborného tisku, oficiálních ekonomických statistik, zpráv auditorů, či webových stránek. (Knápková, Pavelková, 2010)

Metody finanční analýzy

V praxi existuje celá řada metod hodnocení finančního zdraví podniku. Při výběru vhodné metody musí být brán ohled na její účelnost (musí odpovídat předem zadanému cíli), nákladnost (náklady musí být přiměřené návratnosti) a spolehlivost (kvalitní využití dostupných dat). Mimo toho je také třeba si uvědomit, pro koho je daná finanční analýza zpracovávána. (Růčková, 2008)

Základem různých metod finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Existuje celá řada ukazatelů, jejichž volba je dána účelem a cílem finanční analýzy. Standardně se ukazatele člení na absolutní, rozdílové a poměrové. Dále se vytvářejí pyramidové soustavy ukazatelů a metody účelově vybraných ukazatelů. Ty mají za úkol přiřadit společnosti jeden výsledný hodnotící koeficient, který usnadní rozhodování o stabilitě či nestabilitě finančního zdraví podniku. Tyto ukazatele jsou označovány jako bankrotní a bonitní modely. (Růčková, 2008)

1.2.2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku

Analýza podnikového prostředí se skládá ze dvou částí (z externí a interní analýzy) a je důležitým doplňkem finanční analýzy.

Externí analýza

Externí analýza podniku se člení na analýzu blízkého okolí (mikroprostředí podniku) a na analýzu obecného okolí (makroprostředí podniku). Jejím cílem je sestavit seznam příležitostí a hrozeb (Šulák, Vacík, 2005). Makroprostředí tvoří vnější okolnosti, které ovlivňují klima, v němž organizace působí. Mikroprostředí přímo ovlivňuje fungování organizace. (Donnelly, a kol., 1997)

Interní analýza

Smyslem interní analýzy je sestavit seznam silných a slabých stránek v interních (funkčních) oblastech podniku. (Šulák, Vacík, 2005)

1.3 Příčiny krize v podniku

Příčiny krize v podniku rozlišujeme dle jejich charakteru na interní a externí.

Interní příčiny krize

Jedná se o příčiny, které mají původ přímo uvnitř organizace. Aby podnik krizovým situacím předcházel, může (a dokonce i musí) tyto faktory sám ovlivňovat. Do skupiny interních příčin krize patří například chyby v řízení podniku, problémy s likviditou, problémy v kvalitě produkce, nedostatečné inovace, chybná cenová politika, aj. Těmto rizikům se může podnik bránit tak, že trvale analyzuje a vyhodnocuje výsledky hospodaření a přijímá opatření k jejich zlepšení. (Synek, 2011)

Externí příčiny krize

Jedná se o příčiny, které podnik nemůže svojí činností sám ovlivnit. Podnik je ohrožován celou řadou faktorů, které vycházejí jak z makro, tak i z mikroprostředí, dle (Zuzák, Königová, 2009):

Externí příčiny krize, které spadají do makroprostředí, jsou například společenské faktory (změny v legislativě a pravidlech podnikání), ekonomické faktory (změny v růstu hrubého domácího produktu, výše inflace, daňové zatížení), sociální faktory (preferenze obyvatelstva, jeho životní styl), vývoj vědy a techniky (způsobuje vznik nových odvětví a zánik některých stávajících).

Z mikroprostředí na podnik působí například stávající i potenciální noví konkurenti, dodavatelé, odběratelé či výrobci substitutů.

1.4 Povaha krize

Dle povahy rozlišujeme krizi na krizi strategickou, krizi vyvolanou hospodářskými výsledky a krizi likvidity, dle (Synek, 2011):

Strategická krize

Jedná se o situaci, kdy dochází k zásadnímu snížení výkonu podniku. Tato krize je vyvolána chybným rozhodnutím managementu. Typickým příkladem může být nesprávná volba místa podnikání, příliš úzký (nebo široký) sortiment výroby či závislost na jediném odběrateli či dodavateli.

Krise vyvolaná hospodářskými výsledky

Tuto krizi odhalí špatné výsledky zjištěné na základě finanční analýzy. Běžnými příčinami jsou vysoké ceny výrobků, chybné nasměrování investic, vysoké personální náklady, vysoké režijní náklady či chyby ve financování podniku.

Krise likvidity

Krizí likvidity rozumíme neschopnost podniku dostát ve stanovených termínech svým závazkům. Tato krize bývá často vyvolána dlouhodobým porušováním základních pravidel finanční rovnováhy, nedostatečnou prací s rezervami, nízkou úrovní péče o řízení pohledávek a zásob, příliš rychlým růstem podniku a s tím spojenými rozsáhlými investicemi financovanými převážně z cizích zdrojů podniku, aj.

1.5 Vývojová stádia krize

Krise nepostihuje podnik ze dne na den, ale jedná se o dlouhodobější proces s několika na sebe navazujícími fázemi. V praxi rozlišujeme nejčastěji čtyři stádia krizového vývoje, dle (Synek, 2011):

Počáteční fáze krize se vyznačuje především poklesem objemu výkonů, což bývá způsobeno především vnějšími faktory. Pro druhou fázi je charakteristický pokles rentability, často způsobený trvalým růstem nákladů bez dodatečného zvýšení výnosů. Ve třetí fázi nastupuje zvýšená potřeba pracovního kapitálu, protože je potřeba krýt krátkodobé závazky. Pro čtvrtou fázi je charakteristické zhoršení kapitálové struktury, a nakonec dochází k trvalé platební neschopnosti, tj. podniku schází prostředky na splácení dluhů.

Při analýze krizového vývoje je důležité určit, zda je podnik teprve v počátečním stádiu ohrožení, či zda již stojí před určitou formou zániku. (Synek, 2011)

1.6 Sanace

V případě, že krize přetrvává v podniku delší dobu, je třeba situaci řešit tak, aby podnik mohl po určité době opět bez problémů fungovat. K tomu slouží sanace podniku. „Pod pojmem sanace se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy.“ (Synek, 2011, s. 436)

Prvním krokem, který musí být při sanaci proveden, je co možná nejpřesnější zjištění stavu, ve kterém se podnik nachází. K tomu slouží komplexní analýza, která zahrnuje všeobecné informace o podniku, ekonomickou analýzu, analýzu výroby, personální analýzu, finanční analýzu a jejich celkové shrnutí. Dále musíme zjistit příčiny krize, následně identifikovat povahu krize a zhodnotit, v jakém vývojovém stadiu krize se podnik nachází. Z této analýzy je třeba zformulovat závěr, zda existuje předpoklad, že podnik sanací úspěšně projde. Poté formulujeme sanační strategii (sanační program), jejímž cílem je obnova výkonnosti podniku a nakonec identifikujeme fáze ozdravného procesu. (Synek, 2011)

1.7 Zánik podniku

V případě, že není sanace podniku úspěšná, dochází k jeho zániku. V této souvislosti rozlišujeme dva rozdílné pojmy – zrušení a zánik. Podnik zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku, čemuž však věcně a časově předchází jeho zrušení. (Synek, 2011)

2. Charakteristika společnosti DAJBÝCH, s. r. o.

2.1 Základní údaje

| | |
|----------------------|---|
| Obchodní firma: | DAJBÝCH, s. r. o. |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Datum zápisu: | 8. února 1995 |
| Identifikační číslo: | 626 22 099 |
| Sídlo společnosti: | U Mlýna 17/23, 326 00 Plzeň |
| Provozovny: | Na Výsluní 33, 326 00 Plzeň Lidická 70, 323 00 Plzeň |

2.2 Předmět podnikání

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- opravy silničních vozidel
- nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

2.3 Profil a historie společnosti

Společnost Dajbych, s. r. o. byla založena v roce 1995 Ing. Petrem Dajbychem a Ing. Lenkou Dajbychovou s cílem prosadit se na trhu osobních, terénních a pracovních automobilů. Od počátku firma působila jako autorizovaný dealer vozidel značky Toyota. Původně společnost sídlila v centru města Plzně v Pařížské ulici číslo 10.

Následujících třináct let se podnik vyvíjel pozitivním směrem. V roce 1996 společnost získala výhradní zastoupení firmy Taubenreuther (jedná se o největšího evropského dodavatele speciálního příslušenství pro vozy 4x4) pro Českou a Slovenskou republiku, v roce 2002 výhradní zastoupení pro dovoz vozidel SCAM také pro Českou a Slovenskou republiku a o rok později výhradní zastoupení pro dovoz vozidel Santana (opět pro ČR a SR). Vzhledem k neustálému rozvoji začal být původní autosalon kapacitně nedostačující, muselo proto dojít ke stěhování do větších prostor. Nový autosalon byl vystavěn v Plzni na Bručné, v ulici Na Výsluní. Dalším velmi příznivým

rokem byl rok 2008, kdy společnost získala autorizaci servisu vozidel Lexus a výhradní zastoupení společnosti Achleitner pro ČR a SR (tato firma se specializuje na dodatečné montáže systému pohonu všech kol pro lehká nákladní vozidla Iveco a Mercedes).

Konec pozitivního vývoje společnosti je spojen s počátkem roku 2009. Toyota Motor Czech, která doposud garantovala autorizaci prodeje a servisu vozidel značek Toyota a Lexus, rozhodla o ukončení dealerské smlouvy a odebrání licence pro prodej a servis zmíněných značek. V reakci na tuto nepříznivou událost se společnost DAJBÝCH, s. r. o. rozhodla pro nezávislý prodej a servis vozidel Toyota a Lexus. I přes veškerou snahu udržet si stávající zákazníky byl však zaznamenán jejich velký odliv a obrovský pokles hospodářských výsledků.

Aby nedošlo k zániku společnosti, musel být určen její následující vývoj. Majitelé společnosti dospěli k závěru, že nejlepším řešením je rozšířit portfolio společnosti. Ještě téhož roku byla přijata nabídka stát se autorizovaným prodejcem a servisem vozidel značky KIA, o rok později vozidel Land Rover a Range Rover.

V současné době společnost DAJBÝCH, s. r. o. zajišťuje prodej nových a ojetých vozidel výše zmíněných značek, prodej originálního i neoriginálního (schváleného) příslušenství a náhradních dílů k těmto automobilům. Firma dále provádí veškeré lakýrnické a karosářské práce, zajišťuje záruční a pozáruční opravy, předprodejní servis, měření emisí a přípravu vozidel k silniční technické kontrole, kterou následně zajišťuje.

Zákazníci si mohou vybrat ze široké škály platebních možností. Mimo klasického hotovostního a bezhotovostního platebního styku společnost zajišťuje splátkový prodej a finanční i operativní leasing ve spolupráci se společnostmi UniCredit Leasing a ČSOB Leasing.

V posledních letech se firma rozvíjí především na trhu terénních automobilů. Mimo prodeje těchto vozidel je hlavní náplní společnosti jejich přestavba pro speciální využití (pro profesionály i offroadové nadšence), poradenství v oblasti nejrůznějších úprav a zaškolení v používání veškeré techniky na vlastním terénním polygonu. Společnost zjišťuje potřeby svých zákazníků a následně navrhuje výběr a úpravy vozidel přesně na „míru“.

3. Finanční analýza společnosti DAJBYCH, s. r. o.

Finanční analýza společnosti DAJBYCH, s. r. o. je provedena v období od roku 2000 do roku 2011. Důvodem je ukázat vývoj společnosti, zejména období, kdy podnik z důvodu odebrání autorizace značek Toyota a Lexus postihla velká krize, tj. rok 2009.

3.1 Horizontální a vertikální analýza výkazů společnosti

Horizontální a vertikální analýza jsou výchozím bodem celé finanční analýzy. „Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích, v určitých souvislostech.“ (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 11)

Horizontální analýza

Horizontální analýza slouží ke kvantifikaci meziročních změn, tj. umožňuje sledovat vývoj zkoumané veličiny v čase (nejčastěji k určitému minulému účetnímu období). Tato analýza může být provedena buď formou indexu (o kolik procent se jednotlivé položky bilance změnilo oproti minulému roku), nebo pomocí difference, tj. rozdílu (o kolik se jednotlivé položky změnilo v absolutních číslech). (Kislingerová, Hnilica, 2005)

Matematický zápis pro index (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 12):

$$I_{t/(t-1)}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1,$$

kde: B_i ... hodnota bilanční položky i

t ... čas

$I_{t/(t-1)}^i$... index, vývoj oproti minulému období

Matematický zápis pro rozdíl (Kislingerová, Hnilica 2005, s. 13):

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

kde: B_i ... hodnota bilanční položky i

t ... čas

$D_{t/(t-1)}$... změna oproti minulému období

Vertikální analýza

„Vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %“ (Knápková, Pavelková, 2010, s. 66). Obecný vzorec vypadá takto:

$$\text{Procentní poměr} = \frac{\text{Hodnota položky}}{\text{Celková suma hodnot}}$$

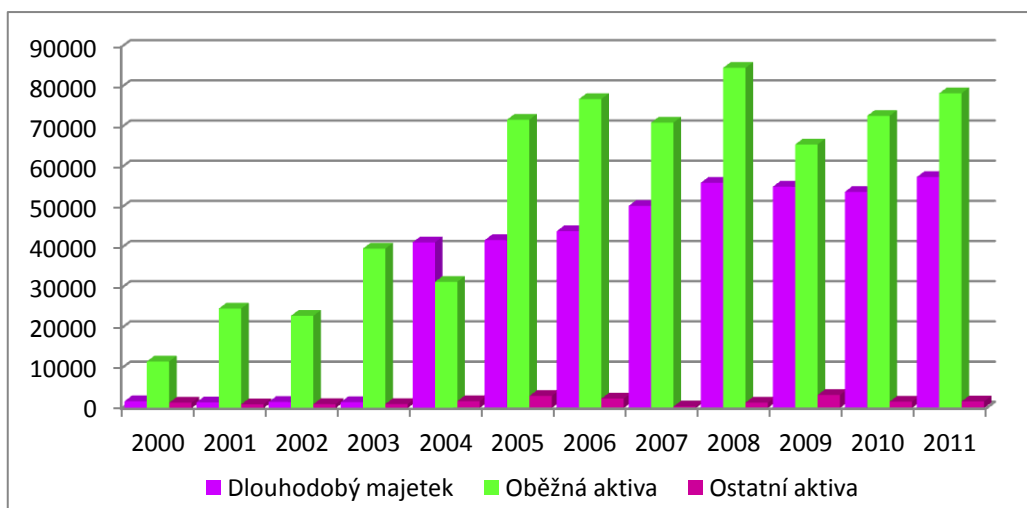
V případě vertikální analýzy rozvahy bývají položky vyjádřeny jako procento z bilanční sumy (tj. jako procento z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv). Ve výkazu zisku a ztráty se jako základ pro procentní vyjádření určité položky bere nejčastěji velikost celkových výnosů a nákladů. (Knápková, Pavelková, 2010)

V následujícím textu je provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti DAJBYCH, s. r. o. Pro přehlednost jsou v přílohách D - G uvedeny kompletní výpočty.

3.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

3.1.1.1 Horizontální analýza aktiv

Obr. č. 1: Vývoj struktury vybraných položek aktiv (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Nejprve se podíváme na vývoj aktiv v období, kdy společnost prosperovala, tj. období před odebráním autorizace značek Toyota a Lexus (roky 2000 – 2008). Celková bilanční suma má v těchto letech až na výjimky rostoucí charakter (viz příloha D). Výjimky tvoří roky 2002 a 2007, kdy je zaznamenán pokles celkových aktiv (v roce 2002 o 6,42 %, v roce 2007 nepatrný pokles – pouze o 1,25 %). Za oběma těmito

poklesy stojí snížení oběžných aktiv, konkrétně krátkodobých pohledávek a finančního majetku. Největší nárůst celkové bilanční sumy můžeme pozorovat v období roku 2003 – 2005. V těchto letech docházelo k obrovskému rozvoji společnosti v důsledku získávání nových výhradních zastoupení pro světové společnosti a uzavírání nových kontraktů.

Zaměříme-li se podrobněji na dlouhodobý majetek, zjistíme, že do roku 2004 vykazuje kolísavý trend. Důvodem kolísání je převyšující pokles nehmotného majetku nad nárůstem majetku hmotného. Od roku 2004 do roku 2008 má již dlouhodobý majetek charakter ryze rostoucí. Největší nárůst je zaznamenán v roce 2004, kdy byl vystavěn nový autosalon a autoservis v Plzni v ulici Na Výsluní. V rozvaze (viz příloha A) můžeme vidět, že došlo ke zvýšení hodnoty staveb a pozemků, a to téměř o 40.000.000 Kč. Další větší nárůst dlouhodobého hmotného majetku lze pozorovat v letech 2007 a 2008 (v souhrnu téměř o 25,5 %), důvodem je rozšíření autosalonu a autoservisu.

U oběžného majetku můžeme pozorovat neustálý kolísavý vývoj. Největší část oběžného majetku tvoří zásoby (materiál a zboží) a krátkodobé pohledávky (pohledávky z obchodních vztahů). Zásoby společnosti vykazují mimo let 2000 a 2006 neustálý rostoucí charakter. Nejedná se o nepříznivý vývoj, jak by se mohlo na první pohled zdát. Příčinou stálého zvyšování zásob je neustálý rozvoj společnosti, rozšiřování jejího portfolia a zvyšování objemu zakázek servisu. Největší nárůst zásob je zaznamenán v letech 2003 a 2005. Podíváme-li se do rozvahy, zjistíme, že příčinou je nárůst zboží, tj. automobilů a náhradních dílů. V roce 2003 došlo ke zvýšení hodnoty zboží o více než 9.000.000 Kč. Důvodem je získání výhradního zastoupení pro dovoz vozidel SCAM pro ČR a SR – tudíž zvýšení prodeje). Také v roce 2005 je nárůst způsoben zvýšením hodnoty zboží, nyní o 18.523.000 Kč. Důvodem je otevření nového autosalonu, a tím velké zvýšení zásob prodávaných automobilů. Jelikož zásoby vykazují rostoucí trend, je příčinou kolísání oběžného majetku nestabilní vývoj krátkodobých pohledávek společnosti. Největší skupinu pohledávek tvoří pohledávky do 30 dnů po době splatnosti.

Ostatní aktiva tvoří především náklady příštích období, v malé míře dohadné účty aktivní. Jejich největší pokles je zaznamenán v roce 2007 (o 83,2 %), největší nárůst o rok později (o 244,86 %). Ostatní aktiva tvoří pouze malou část celkových aktiv, jejich vliv na celkovou sumu je proto poměrně nevýznamný.

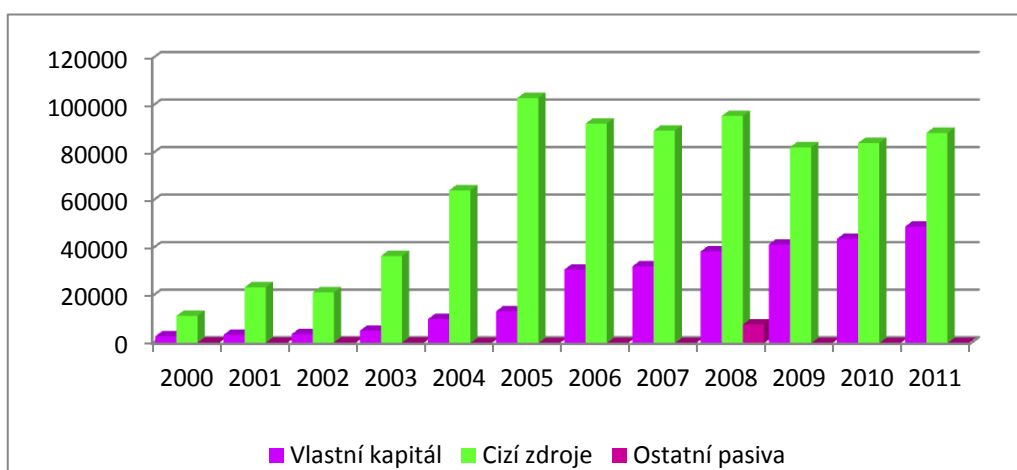
Nyní se dostáváme k negativnímu vývoji společnosti, tj. k roku 2009. Jak již bylo zmíněno, na počátku tohoto roku byla společnosti odebrána autorizace pro prodej a servis vozidel značek Toyota a Lexus. Z horizontální analýzy můžeme pozorovat pokles všech položek na straně aktiv (mimo položky ostatních aktiv). Došlo k doposud největšímu poklesu celkové bilanční sumy, a to o 12,78 %. Velmi poklesla hodnota oběžných aktiv – o 19.076.000 Kč. Za tímto poklesem stojí jednak pokles zásob (2.740.000 Kč), ale především snížení krátkodobých pohledávek (téměř na polovinu) a pokles finančního majetku z 2.896.000 Kč na 687.000 Kč (tj. přes 76 %). Důvodem je velký odliv zákazníků, který se podepsal jak na prodeji vozidel, tak především na servisu a opravách. Většina zákazníků přestává věřit neautorizovanému prodeji a servisu a vyhledává jiné autorizované sítě Toyota.

V letech 2010 a 2011 dochází k celkovému nárůstu bilanční sumy, její hodnota však nedosahuje hodnoty jako před rokem 2009. Můžeme pozorovat nárůst oběžných aktiv v souhrnu o 18,6 %. V roce 2010 stále klesají zásoby. Důvodem je, že se společnost snaží z důvodu krize držet co nejméně zboží na skladě. Od roku 2011 již dochází k nárůstu zásob – dochází k autorizaci vozidel Land Rover a Range Rover, společnost tudíž zvyšuje zásoby prodávaných automobilů. V obou letech roste také hodnota krátkodobých pohledávek a finančního majetku – začíná se projevovat příliv nových zákazníků.

Pro přehlednost jsou na obr. č. 1 znázorněny změny jednotlivých položek na straně aktiv.

3.1.1.2 Horizontální analýza pasiv

Obr. č. 2: Vývoj struktury vybraných položek pasiv (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Vývoj celkové sumy pasiv je vzhledem k bilanční rovnosti shodný s průběhem celkových aktiv (viz příloha D). Na obr. č. 2 můžeme vidět, že cizí zdroje v každém roce převyšují vlastní kapitál. Vlastní kapitál vykazuje po celou dobu podnikatelské činnosti rostoucí charakter, což je zapříčiněno růstem hospodářského výsledku z minulých let. Výsledek hospodaření běžného účetního období vykazuje kolísavý charakter. Analýze této položky je v další části práce věnována samostatná kapitola (kap. 3.1.2.2).

Rostoucí trend cizích zdrojů v letech 2003 - 2005, což je zapříčiněn růstem jak krátkodobých závazků (závazků z obchodního styku), ale především růstem bankovních úvěrů. K jejich největšímu přírůstku došlo v letech 2004 a 2005. V roce 2004 je tento přírůstek zapříčiněn dlouhodobým bankovním úvěrem ve výši 25.000.000 Kč, který si společnost vzala od Živnostenské banky na financování výstavby nového autosalonu a autoservisu. Část tohoto úvěru (konkrétně 550.000 Kč) bylo též rok splaceno. Splatnost úvěru je do roku 2012 a jsou nastaveny čtvrtletní splátky. Od tohoto roku, tj. 2004, dlouhodobé úvěry vždy klesají. V roce 2005 došlo také k nárůstu krátkodobých bankovních úvěrů. Tyto úvěry společnost používá především na nákup zboží. Jelikož došlo k výstavbě nového autosalonu, muselo dojít ke zvýšení zásob zboží, což vysvětluje nárůst běžných bankovních úvěrů. Také u krátkodobých závazků pozorujeme kolísavý trend. Společnost se v rámci této položky řídí svými pohledávkami. Pokud se pohledávky zvyšují, zvyšují se také závazky a naopak. V letech 2006 – 2008 společnost tvořila rezervy na opravy dlouhodobého majetku. Tyto rezervy byly použity na rekonstrukci dílen, v nichž jsou realizovány klempířské práce. Společnost nemá žádné dlouhodobé závazky.

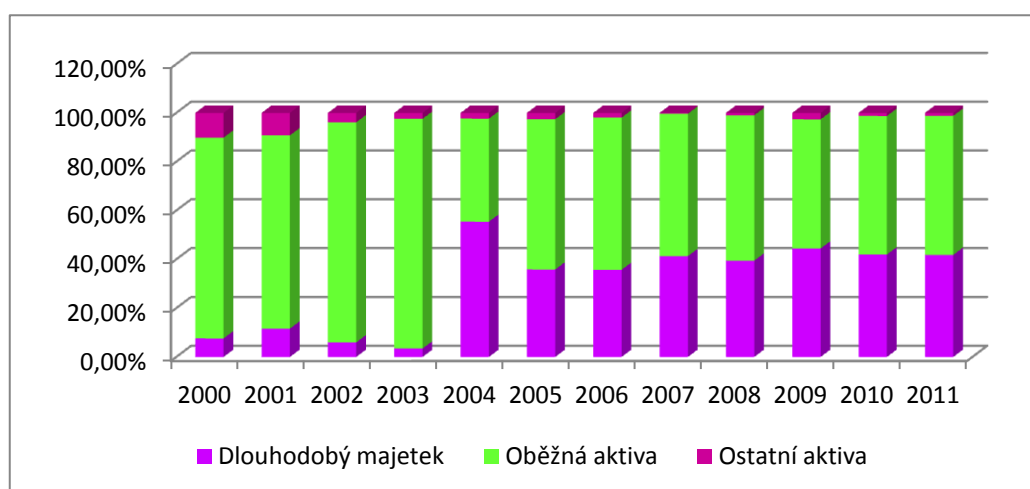
Nyní se podíváme na období od roku 2009. Vidíme, že společnost snižuje krátkodobé úvěry, které používá na nákup zboží. K jejich poklesu dochází z toho důvodu, že se automobily Toyota a Lexus po odebrání autorizace prodávají o poznání méně, společnost proto nedrží jejich zásoby. V roce 2009 je zaznamenán pokles krátkodobých bankovních úvěrů o 5,64 %, v roce 2010 o více než 11 %. Současně je také v roce 2009 zaznamenán nárůst položky krátkodobé finanční výpomoci o více než 116 %. Důvodem je, že společnost potřebuje tzv. „finanční injekci“ na překlenutí nepříznivého vývoje. K poklesu této položky dochází v roce 2010, k jejímu vynulování pak o rok později. Současně v roce 2011 začínají po třech letech narůstat krátkodobé finanční úvěry (o více než 120 %) – společnost zvyšuje své zásoby zboží nově autorizovaných značek.

Hodnota dlouhodobého bankovního úvěru po celou dobu klesá, v roce 2011 činí 2.000.000 Kč a předpokládá se, že v dalším roce bude celý úvěr splacen.

Ostatní pasiva tvoří výdaje příštích období a dohadné účty pasivní. Stejně jako u ostatních aktiv sledujeme jejich kolísavý charakter. V letech 2007, 2010 a 2011 jsou tyto položky nulové. Jelikož ostatní pasiva tvoří pouze malou část celkových pasiv, je jejich vliv na celkovou sumu nevýznamný.

3.1.1.3 Vertikální analýza aktiv

Obr. č. 3: Vývoj majetkové struktury aktiv (v %)

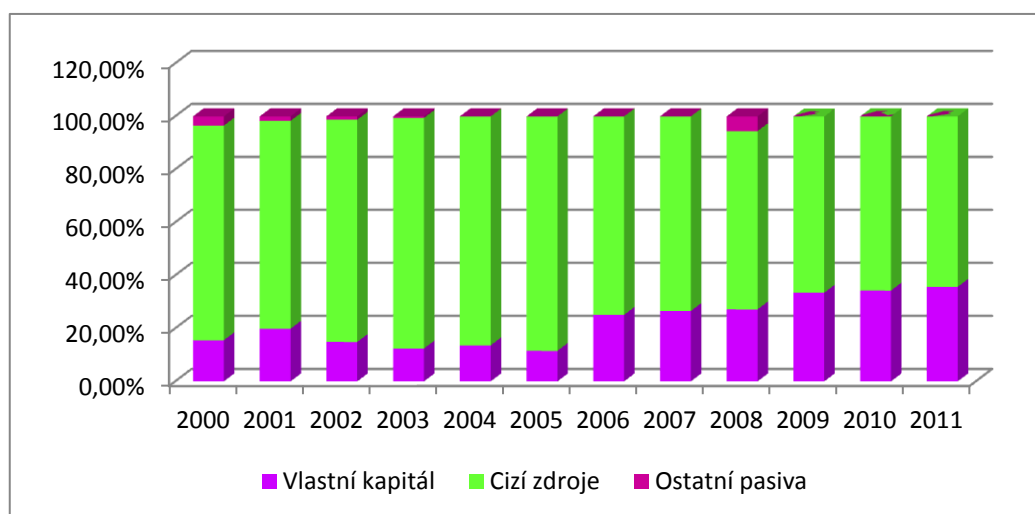


Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Z vertikální analýzy aktiv (viz příloha E) je patrný příznivý vývoj majetkové struktury podniku. Od roku 2000 do roku 2011 došlo k velkému nárůstu dlouhodobého majetku společnosti na úkor poklesu oběžných aktiv a ostatních aktiv. V roce 2000 tvořila stálá aktiva pouze 7,6 % celkových aktiv, v roce 2011 již 41,82 % (tzn. nárůst o 34,22 %). Do roku 2004 tvoří podstatnou část majetku oběžná aktiva (mezi 80 % a 95 %). Významný zlom je zaznamenán v roce 2004, kdy dlouhodobý majetek převyšuje oběžná aktiva o více než 13 %. Důvodem je značný nárůst dlouhodobého hmotného majetku (výstavba nového autosalonu). V dalších letech má oběžný majetek opět převahu, jeho podíl na celkovém majetku však není tak významný jako dříve (vždy okolo 60 % oběžného majetku a 40 % stálých aktiv). Největší část dlouhodobého majetku tvoří vždy hmotný majetek. V případě oběžného majetku zaujímají největší podíl krátkodobé pohledávky (do roku 2004) a zásoby (od roku 2004 dále). Ostatní aktiva tvoří mimo prvních tří let velmi malý podíl na celkových aktivech (vždy do 3 %).

3.1.1.4 Vertikální analýza pasiv

Obr. č. 4: Vývoj vlastnické struktury (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

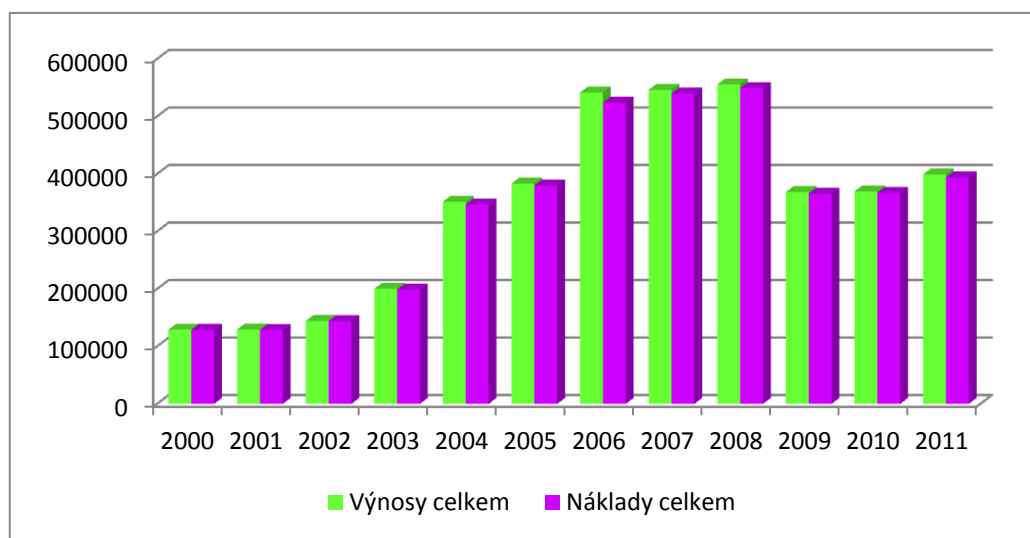
Zaměříme-li se detailněji na vývoj vlastnické struktury (viz příloha E), zjistíme, že v období mezi roky 2000 - 2011 došlo k nárůstu podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech na více než 35 %. Důvodem je zejména růst výsledku hospodaření z minulých let. Do roku 2006 pozorujeme kolísavý vývoj poměru vlastních a cizích zdrojů na celkových pasivech. Od roku 2006 dochází k přibližování poměru vlastních a cizích zdrojů, což je způsobené růstem vlastního kapitálu a poklesem cizího kapitálu. Napříč všemi roky však stále převyšují cizí zdroje nad zdroji vlastními. Podstatnou část cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky a běžné bankovní úvěry. Do roku 2006 krátkodobé závazky podstatně převyšují bankovní úvěry, od roku 2006 se podíl těchto položek vyrovnává (mimo roky 2007 a 2011 však stále převládá podíl krátkodobých závazků na celkových pasivech nad podílem bankovních úvěrů na celkových pasivech). Ostatní pasiva tvoří pouze zanedbatelnou část celkových pasiv. Vertikální analýza reflektuje závěry z horizontální analýzy.

3.1.2 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

V rámci analýzy výkazů zisku a ztráty se nejprve zaměříme na vývoj výnosů a nákladů v jednotlivých letech, zejména na jejich velký zlom v období krizové situace společnosti. Další text je pak věnován vývoji výsledků hospodaření. Pro přehlednost je tato analýza uvedena v přílohách F a G.

3.1.2.1 Analýza výnosů a nákladů

Obr. č. 5: Vývoj nákladů a výnosů (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Nejprve se zaměříme na vývoj výnosů. Největší podíl na celkových výnosech představují tržby za zboží, vždy mezi 90 % - 97,5 % (viz příloha G). Zbylou část tvoří především výkony společnosti, v minimální míře pak ostatní provozní a finanční výnosy. Z obr. č. 5 je patrný rostoucí vývoj výnosů až do roku 2008 včetně. Největší nárůst lze pozorovat v roce 2004. Došlo k enormnímu nárůstu tržeb za prodej zboží z 190.672.000 Kč na 340.324.000 Kč (viz příloha B), tj. o více než 78 %. Opět se dostáváme k nejpříznivějšímu období společnosti, k období velké expanze podniku. Logický je také vývoj v dalších dvou letech, kdy je naopak zaznamenán největší nárůst výkonů – v souhrnu o 350 %. Výkony společnosti představuje servis vozidel a jejich opravy. Jelikož došlo k obrovskému zvýšení prodeje automobilů, musí v následujících letech růst úměrně výkony společnosti. Vidíme, že tržby z prodeje zboží pokračují v letech 2005 - 2008 v rostoucím trendu, jejich tempo je však stále pomalejší. V roce 2007 je zaznamenán drobný pokles výkonů, nejedná se však o významný propad. Důvodem je, že rok 2006 vykázal obrovský nárůst výkonů (o více než 15.000.000 Kč), teď dochází k jejich ustálení.

Nyní přejdeme ke kritickému roku v činnosti společnosti, tj. 2009. Jak z grafu, tak také z výkazů je zřejmý obrovský propad tržeb za prodej zboží. Konkrétně došlo ke snížení hodnoty z 521.995.000 Kč na 332.925.000 Kč, což znamená propad o více než 36 %. Důvod je opět stejný jako v předchozích analýzách, tj. velký odliv zákazníků a značný pokles prodejů. Společnost se tento nepříznivý vývoj snaží kompenzovat

zkvalitňováním a rozšiřováním služeb svého servisu. Dochází sice k nárůstu výkonů společnosti o 15 %, celkové výnosy však enormně klesají. Z původní hodnoty 555.580.000 Kč (v roce 2008) na 368.511.000 Kč, což znamená propad o více než 33,7 %! V roce 2010 je již zaznamenán nárůst tržeb za zboží, jeho hodnota je však nepatrná – cca 1,13 %. Hodnota výkonů klesá o více než 7,5 %. Důvodem je mírný nárůst prodeje vozidel nové značky KIA a značný odliv zákazníků, kteří vlastní vozidla Toyota. Firmě chybí zákazníci, kteří by jezdili na servis a opravy vozidel. Společnost se stále nachází v období nepříznivého vývoje, o čemž svědčí téměř nulový nárůst výnosů – pouze o 0,24 %. Podobný vývoj je zaznamenán i v dalším roce, opět dochází k nárůstu tržeb za zboží (nyní již o více než 9 %) a poklesu hodnoty výkonů (opět o více než 7,5 %). Hodnota celkových výnosů roste o 8 %, dosahuje však pouhých 70 % hodnoty před odebráním licence.

Z analýzy nákladů vyplývá, že jejich vývoj koresponduje s vývojem výnosů, tj. do roku 2008 včetně vykazují rostoucí charakter. Největší nárůst nákladů pozorujeme, stejně jako v případě výnosů, v roce 2004 – v souhrnu téměř o 75 % oproti předešlému roku. Jak je pro obchodní podniky charakteristické, největší část nákladů tvoří náklady vynaložené na prodané zboží (zde mezi 80 % a 90 %). Další významnější položkou je výkonová spotřeba (především služby) a osobní náklady. Podíly jednotlivých složek nákladů na celkových nákladech jsou detailně zobrazeny v příloze G. V roce 2004 vzrostly náklady na prodané zboží o 82,63 % (nákup zboží do nového autosalonu). S tím souvisí nárůst osobních nákladů v následujících dvou letech (v souhrnu o 77 %), jelikož do nového autosalonu a autoservisu museli být přijímáni další zaměstnanci. V těchto letech roste také výkonová spotřeba (služby), což souvisí s rozvojem společnosti.

V roce 2009 je zaznamenán pokles celkových nákladů o více než 33 %. V tomto roce došlo ke snížení všech jejich složek. Důvod je opět shodný jako v předcházejících analýzách, tj. odebrání autorizace podniku. Nejvíce poklesly náklady na prodané zboží (téměř o 37,5 %). O vozidla od neautorizovaného prodejce zákazníci ztrácejí zájem, společnost proto nemá důvod držet je na skladě, klesají tudíž náklady na jejich pořízení (s tím současně souvisí pokles zásob zboží rozebraný v horizontální analýze aktiv). Jelikož společnosti klesá výsledek hospodaření, musí propustit část svých zaměstnanců, snižují se tudíž osobní náklady. V roce 2009 poklesly pouze o 4,25 %, v dalším roce však téměř o 24 %. Osobní náklady se snižují také v roce 2011, nyní již v klesajícím

tempu. S odebráním autorizace souvisí také pokles výkonové spotřeby. V roce 2010 a 2011 dochází k růstu nákladů na prodané zboží. Důvodem je, že společnost rozšiřuje své portfolio o další dvě značky, tzn., nakupuje zboží.

3.1.2.2 Analýza výsledků hospodaření

Tab. č. 1: Vývoj výsledku hospodaření (v tis. Kč)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Provozní VH | 1089 | 1506 | 1552 | 3574 | 8403 | 7374 | 27129 | 11516 | 12688 | 6239 | 5382 | 7104 |
| Finanční VH | -530 | -533 | -811 | -1339 | -1496 | -2536 | -3959 | -2322 | -4209 | -2578 | -2271 | -2094 |
| Mimořádný VH | -39 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý zisk (EAT) | 279 | 568 | 309 | 1446 | 4893 | 3313 | 17523 | 6375 | 6273 | 2878 | 2427 | 5010 |
| Daň z příjmu běžná činnost | 241 | 405 | 432 | 789 | 2014 | 1525 | 5647 | 2819 | 2206 | 783 | 684 | 0 |
| Daň z příjmu mimořádná činnost | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zisk před zdaněním (EBT) | 520 | 973 | 741 | 2235 | 6907 | 4838 | 23170 | 9194 | 8479 | 3661 | 3111 | 5010 |
| Nákladové úroky | 334 | 328 | 400 | 674 | 1511 | 2269 | 2539 | 2413 | 3489 | 2155 | 1914 | 1730 |
| Zisk před zdaněním a úroky (EBIT) | 854 | 1301 | 1141 | 2909 | 8418 | 7107 | 25709 | 11607 | 11968 | 5816 | 5025 | 6740 |
| Odpisy | 749 | 872 | 668 | 533 | 977 | 1793 | 2964 | 1715 | 2392 | 2917 | 3157 | 0 |
| Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA) | 1603 | 2173 | 1809 | 3442 | 9395 | 8900 | 28673 | 13322 | 14360 | 8733 | 8182 | 6740 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

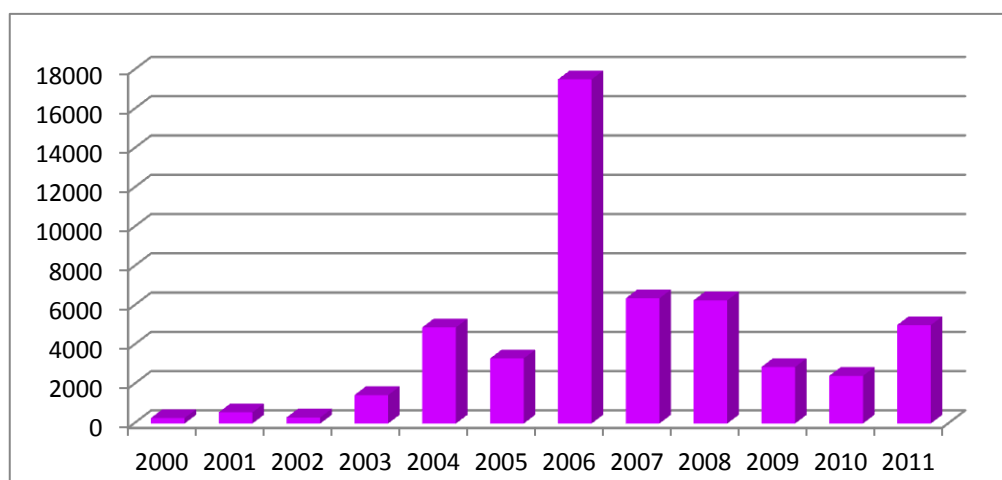
V tab. č. 1 jsou uvedeny jednotlivé kategorie výsledku hospodaření (dále VH) v jednotlivých letech. Obrovský nárůst VH za účetní období (neboli čistého zisku) je zaznamenán v letech 2003 (o 368 %) a 2004 (o více než 238 %). Do roku 2003 činil jeho podíl na celkových výnosech do 0,44 %, v tomto období je již 0,72 % a o rok později téměř jednou takový (1,39 %). Důvodem obrovského zvýšení VH je získání výhradního zastoupení pro dovoz vozidel SCAM (v roce 2002) a vozidel Santana v roce 2003.

V roce 2005 VH klesá o 32 %. Důvodem je vyšší nárůst celkových nákladů oproti nárůstu výnosů. Společnost otevřela nový autoservis a autosalon, s čímž jsou spjaty vyšší náklady. V roce 2006 dochází vůbec k nejvyššímu růstu VH za celou dobu podnikatelské činnosti podniku - téměř o 429 %. Z analýzy výnosů a nákladů víme, že za tímto přírůstkem stojí velké zvýšení tržeb z prodeje zboží a výkonů společnosti. V tomto roce je již podíl VH na celkových výnosech 3,24 %. VH v roce 2007 opět klesá. Pokles je zde zapříčiněn enormním nárůstem v předešlém roce, neznamená proto

negativní vývoj společnosti. V roce 2007 dosahuje VH téměř jednou takové hodnoty než před otevřením nového autosalonu.

Negativní vývoj VH je spojen s rokem 2009. Došlo k jeho poklesu z částky 6.273.000 Kč na 2.878.000 Kč, tj. o 3.395.000 Kč. Hodnota VH po odebrání autorizace společnosti dosahuje necelých 46 % původní hodnoty. Společnost se tak výši VH navrácí zhruba o 6 let nazpět. I v dalším roce, tj. v roce 2010, VH klesá – nyní o 15,67 %. Důvodem je, že se společnost snaží řešit krizovou situaci rozšiřováním svého portfolia, s čímž je spjat přírůstek nákladů, který převyšuje přírůstek výnosů. V roce 2011 již VH roste, jeho výše však nedosahuje ani 80 % hodnoty před odebráním licence.

Obr. č. 6: Vývoj výsledku hospodaření (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

3.2 Analýza přehledu o peněžních tocích (Cash Flow)

Tab. č. 2: Zkrácený přehled Cash Flow (v tis. Kč)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|-------|------|-------|------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Stav peněžních prostředků na počátku období | 276 | 615 | 3660 | 172 | 458 | 888 | 8519 | 13866 | 7612 | 2896 | 687 | 1970 |
| Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním | 520 | 973 | 741 | 2235 | 6907 | 4838 | 23170 | 9194 | 8479 | 3661 | 3111 | 5010 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 979 | 3064 | -2779 | -659 | 15945 | 9595 | 9739 | 6389 | 7106 | -1024 | 11116 | -4922 |
| Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti | -1283 | -19 | -709 | 945 | -38565 | -1964 | -4392 | -8288 | -7798 | -1852 | -2024 | -2994 |
| Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti | 643 | 0 | 0 | 0 | 23050 | 0 | 0 | -4355 | -4024 | 667 | -7809 | 0 |
| Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků | 339 | 3045 | -3488 | 286 | 430 | 7631 | 5347 | -6254 | -4716 | -2209 | 1283 | -13965 |
| Stav peněžních prostředků na konci období | 615 | 3660 | 172 | 458 | 888 | 8519 | 13866 | 7612 | 2896 | 687 | 1970 | -11995 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

V tab. č. 2 je uveden ve zkrácené podobě vývoj Cash Flow (dále jen CF) v jednotlivých letech rozdělený dle činností na čistý peněžní tok z provozní, investiční a finanční činnosti.

Čistý peněžní tok z provozní činnosti vykazuje kolísavý charakter. Záporných hodnot dosahuje v letech 2002, 2003, 2009 a 2011, tzn., že v těchto letech převyšují výdaje z provozní činnosti příjmy s touto činností spojené. Na záporných hodnotách se podílel především klesající zisk (spolu se změnami zásob, krátkodobých pohledávek a závazků). V letech 2002 a 2011 je záporná hodnota způsobena růstem zásob a poklesem krátkodobých závazků, v roce 2003 růstem zásob a pohledávek z obchodního styku a v roce 2009 poklesem krátkodobých závazků.

CF z investiční činnosti je až na rok 2003 záporné, což svědčí o investiční aktivitě podniku. Investiční aktivita podniku byla nejvyšší v roce 2004 – důvodem je výstavba nového autosalonu. Důvodem kladného CF z investiční činnosti v roce 2003 je, že společnost měla vyšší příjmy z prodeje stálých aktiv než výdaje na jejich pořízení.

CF z finanční činnosti dosáhlo nejvyšší hodnoty v roce 2004. Příčinou je přijetí bankovního úvěru. Záporné hodnoty jsou zaznamenány v letech 2007 (způsobeno vyplácením dividend a podílů na zisku), 2008 (velké splacení finančních výpomocí) a 2010 (splátky všech složek bankovních úvěrů a výpomocí).

3.3 Analýza čistého pracovního kapitálu

Ukazatel čistý pracovní kapitál (Net Working Capital) představuje část dlouhodobých zdrojů majetku, která kryje oběžná aktiva. Jedná se o dlouhodobý zdroj, který je v podniku k dispozici pro financování jeho běžného chodu. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

Čistý pracovní kapitál (ČPK) lze vypočítat dvěma způsoby: z položek na straně aktiv (funkční pojetí ČPK), či z položek na straně pasiv (finanční pojetí ČPK). Podstatné je, že oba dva postupy výpočtu vedou ke stejnému výsledku. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006, s. 25):

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

$$\text{ČPK} = \text{vlastní zdroje} + \text{cizí kapitál dlouhodobý} - \text{stálá aktiva}$$

Velikost ČPK nás informuje o platební schopnosti podniku. Hodnota větší než nula signalizuje, že dlouhodobé zdroje převyšují stálá aktiva, nebo že oběžná aktiva jsou kryta i zdroji dlouhodobými. Naopak záporná hodnota ČPK signalizuje možné budoucí problémy s likviditou, získáváním zdrojů, apod. Jedná se o tzv. nekrytý dluh. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

V tab. č. 3 jsou uvedeny výpočty ČPK ve společnosti DAJBYCH, s. r. o. Výpočet byl proveden z položek na straně aktiv.

Tab. č. 3: Analýza čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)

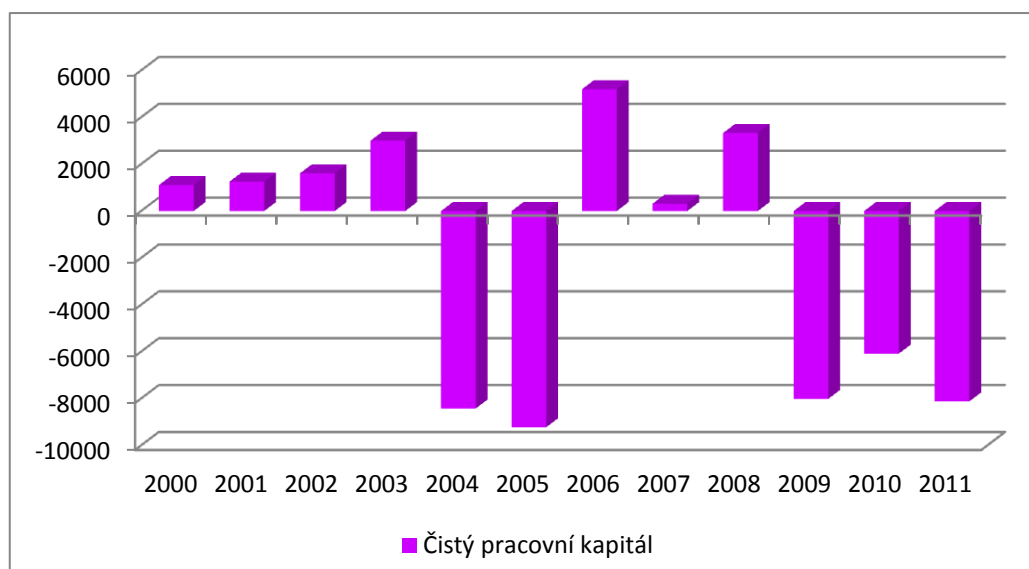
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Oběžná aktiva | 11614 | 24792 | 22967 | 39707 | 31432 | 71796 | 76945 | 71060 | 84686 | 65610 | 72743 | 78368 |
| Zásoby | 4832 | 7353 | 8550 | 18411 | 21328 | 41259 | 37636 | 43729 | 53085 | 50345 | 47951 | 56361 |
| Pohledávky | 6167 | 14432 | 13529 | 20838 | 9216 | 22018 | 25443 | 19719 | 28705 | 14578 | 22822 | 17507 |
| Finanční majetek | 615 | 3007 | 888 | 458 | 888 | 8519 | 13866 | 7612 | 2896 | 687 | 1970 | 4500 |
| Krátkodobé závazky | 10506 | 23538 | 21357 | 36705 | 39857 | 81021 | 71745 | 70749 | 81357 | 73623 | 78828 | 86491 |
| Krátkodobé závazky | 8170 | 22138 | 18643 | 35305 | 39857 | 58455 | 47296 | 42227 | 53430 | 41601 | 51184 | 43459 |
| Běžné bankovní úvěry | 2336 | 1400 | 2714 | 1400 | 0 | 22566 | 24449 | 19986 | 23272 | 21959 | 19520 | 43032 |
| Krátkodobé finanční výpomoci | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8536 | 4655 | 10063 | 8124 | 0 |
| Čistý pracovní kapitál | 1108 | 1254 | 1610 | 3002 | -8425 | -9225 | 5200 | 311 | 3329 | -8013 | -6085 | -8123 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Z obr. č. 7 je zřejmé, že se ČPK první čtyři roky zvyšoval, což bylo způsobeno vyšším nárůstem oběžných aktiv oproti nárůstu krátkodobých závazků (v letech 2000, 2001 a 2003), v roce 2002 je to způsobeno nižším poklesem oběžných aktiv oproti poklesu krátkodobých závazků. Všechny tyto roky docházelo ke zvyšování zásob, v roce 2001 a 2004 také ke značnému nárůstu finančního majetku. Hodnota pohledávek vykazuje kolísavý charakter. V dalších dvou letech (2004 a 2005) sledujeme negativní vývoj ČPK. Nejenže jeho výše poklesla, nabývá dokonce záporných hodnot. V roce 2004 je tento fakt způsoben poklesem oběžných aktiv (velkým poklesem pohledávek) a růstem krátkodobých závazků. Další rok došlo opět k poklesu ukazatele ČPK (způsobeno vyšším nárůstem krátkodobých závazků oproti nárůstu oběžných aktiv). Za zápornými hodnotami stojí zvýšení závazků společnosti (krátkodobé úvěry na pořízení zboží). V letech 2006 - 2008 již ČPK nabývá kladných hodnot, postupně však dochází k jeho poklesu.

Od roku 2009 dosahuje ČPK znovu záporných hodnot. V letech 2009 a 2010 velmi klesá hodnota zásob, pohledávek i finančního majetku oproti roku 2008. Důvodem je odliv zákazníků (společnost snižuje zásoby zboží, snižují se pohledávky za zákazníky i finanční prostředky, jak v hotovosti, tak na účtech podniku. Na druhé straně dochází k růstu krátkodobých finančních výpomocí - aby společnost svoji situaci ustála, musí ke svému financování použít cizí prostředky. V roce 2011 je záporná hodnota ČPK způsobena velkým nárůstem běžných bankovních úvěrů.

Obr. č. 7: Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

3.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele (financial ratios) patří mezi nejčastěji používané metody finanční analýzy. „Analýza pomocí poměrových ukazatelů posuzuje vzájemný poměr dvou (či několika) položek účetních výkazů mezi sebou. Tím umožňuje dále rozšířit pohled na finanční situaci firmy a posuzovat její další stránky a nalézat příčinné souvislosti“ (Kubičková, Kotěšovcová, 2006, s. 44). Poměrové ukazatele lze sestavovat jako podílové (dávají do poměru část celku a celek) nebo jako vztahové (dávají do poměru samostatné veličiny). (Sedláček, 2009)

V následujícím textu jsou uvedeny výpočty jednotlivých ukazatelů, v závěru kapitoly pak jejich celkové shrnutí a zhodnocení.

3.4.1 Ukazatele rentability

„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje.“ (Knápková, Pavelková, 2010, s. 96)

Ukazatele rentability poměří zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, které byly využity k jeho dosažení.

Rentabilita vloženého kapitálu (Return on Assets - ROA)

„Ukazatel ROA poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány“ (Sedláček, 2009, s. 57). Rentabilita vloženého kapitálu se rozlišuje na tzv. nezdaněnou a zdaněnou rentabilitu. Pro výpočet nezdaněné ROA do čitatele dosazujeme zisk před úroky a zdaněním (EBIT) a měříme tak hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Ve druhém případě dosazujeme do čitatele čistý zisk (EAT) a měříme vložené prostředky nejen se ziskem, ale i s úroky, jež jsou odměnou věřitelům za jimi zapůjčený kapitál. (Sedláček, 2009)

$$ROA \text{ (nezdaněná)} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Celková aktiva}} * 100 (\%)$$

$$ROA \text{ (zdaněná)} = \frac{\text{Zisk (EAT)}}{\text{Celková aktiva}} * 100 (\%)$$

Podnik by si měl půjčovat úvěrové prostředky, které mají nižší úrokovou míru, než je hodnota ROA. V opačném případě je úvěr pro firmu nevýhodný.

Tab. č. 4: Rentabilita vloženého kapitálu (v %)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------|------|------|------|------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|
| ROA zdaněná | 1,90 | 2,09 | 1,21 | 3,43 | 6,57 | 2,84 | 14,21 | 5,23 | 4,41 | 2,32 | 1,89 | 3,64 |
| ROA nezdaněná | 5,82 | 4,78 | 4,48 | 6,90 | 11,31 | 6,09 | 20,84 | 9,53 | 8,42 | 4,69 | 3,92 | 4,90 |
| ROA odvětví | 3,40 | 4,30 | 6,15 | 4,64 | 6,58 | 5,82 | 7,17 | 8,56 | 9,27 | 3,73 | 5,1 | X |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Dle přílohy k účetní závěrce je úroková míra, kterou podnik platí za své čerpané úvěry, 2,25 %. Jelikož je ukazatel ROA ve všech letech vyšší než tato hodnota, můžeme jeho výsledky hodnotit kladně. Pro porovnání s odvětvovými výsledky využíváme výpočet nezdaněné ROA. Výsledky společnosti jsou téměř ve všech letech lepší, než je odvětvový průměr. Výrazně nižší hodnota je zaznamenána v roce 2010, kdy z důvodu krize společnosti došlo k poklesu zisku a tím také k poklesu ukazatele ROA. K velkému snížení ukazatele ROA došlo již v roce 2009, jeho hodnota však převyšuje odvětvový průměr. Důvodem nízkého odvětvového průměru je hospodářská krize, která tento rok postihla naši republiku.

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity - ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatel, pomocí kterého vlastníci podniku zjišťují, zda jimi vložený kapitál přináší dostatečný výnos. Ukazatel říká, kolik % zisku získá podnikatel z jedné koruny vložené do podnikání. (Sedláček, 2009)

$$ROE = \frac{\text{Zisk (EBT vs.EAT)}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 (\%)$$

Jednou z podmínek pro ukazatel ROE je, aby jeho hodnota převyšovala hodnotu ukazatele ROA. Druhou podmínkou je, aby hodnota ROE byla vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů (např. cenné papíry garantované státem), jinak budou investoři investovat svůj kapitál jinde - výnosnějším způsobem. Aktuálně platí, že hrubý výnos státního desetiletého dluhopisu ČR je 2,89 % (k únoru 2012). Rentabilita vlastního kapitálu by proto neměla klesnout pod tuto hodnotu. (Sedláček, 2009)

Tab. č. 5: Rentabilita vlastního kapitálu (v %)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| ROE | 9,57 | 16,30 | 8,15 | 27,60 | 48,29 | 24,64 | 56,58 | 19,71 | 16,24 | 6,94 | 5,53 | 10,21 |
| ROE odvětví | 7,6 | 12,60 | 8,28 | 3,64 | 9,93 | 8,97 | 12,06 | 16,20 | 14,35 | 7,63 | 9,86 | X |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Porovnáme-li výsledky ukazatele ROE a ROA, zjistíme, že je hodnota ROE ve všech letech převyšuje hodnotu ROA, tzn. první podmínka je splněna. V letech příznivého vývoje můžeme vidět výrazný rozdíl mezi těmito hodnotami (až o 37 %). Nejnižší rozdíl je zaznamenán v letech 2009 (2,24 %) a 2010 (pouze 1,61 %). Hodnota ROE je zároveň ve všech letech vyšší, než je úroková míra dluhopisů emitovaných ČR, můžeme proto výsledky rentabilit vlastního kapitálu označit za příznivé.

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti DAJBYCH, s. r. o. téměř ve všech letech převyšuje hodnotu charakteristickou pro odvětví (viz tab. č. 5), což je pro podnik velmi příznivé. Slabší výsledky jsou zaznamenány v letech 2009 a 2010, kdy je hodnota ROE analyzované společnosti nižší než odvětvový průměr. Za nízkými hodnotami v těchto letech stojí obrovský pokles zisku.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (Return on Capital Employed – ROCE)

Ukazatel rentabilita dlouhodobého kapitálu je informací především pro věřitele (banky) a investory. Oproti rentabilitě celkového kapitálu přesněji vypovídá o schopnosti podniku zhodnocovat vložené zdroje. Za dlouhodobý kapitál se považují dlouhodobé cizí zdroje (dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé emitované dluhopisy, dlouhodobé půjčky a rezervy) a vlastní kapitál. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

$$ROCE = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} * 100 (\%)$$

Tab. č. 6: Rentabilita dlouhodobého kapitálu (v %)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ROCE | 21,81 | 37,34 | 30,08 | 55,53 | 24,34 | 19,97 | 49,81 | 22,73 | 22,62 | 11,55 | 10,18 | 13,20 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Také vývoj tohoto ukazatele koresponduje s výsledky analýz předchozích ukazatelů, tj. nejnižší hodnoty jsou zaznamenány v letech 2009 a 2010 (viz tab. č. 6)

Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS)

„Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje a měří schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, resp. výnosů“ (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006, s. 53). Ukazatel říká, kolik % zisku získá podnikatel z jedné utržené koruny.

$$ROS = \frac{\text{Zisk (EAT)}}{\text{Tržby}} * 100 (\%)$$

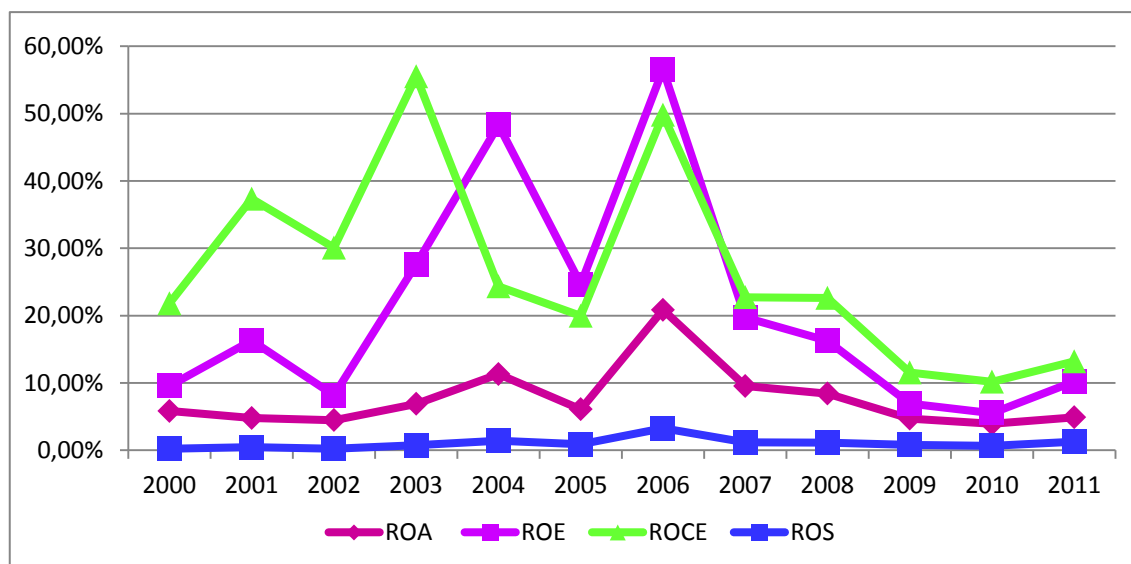
Tab. č. 7: Rentabilita tržeb (v %)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ROS | 0,22 | 0,45 | 0,22 | 0,75 | 1,42 | 0,88 | 3,28 | 1,18 | 1,15 | 0,79 | 0,67 | 1,27 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Kladné hodnoty výsledných rentabilit tržeb svědčí o skutečnosti, že společnost DAJBYCH, s. r. o. v žádném z analyzovaných let neprodělává. V letech 2009 a 2010 došlo k poklesu ukazatele pod 0,8 %, za čímž stojí velký pokles čistého zisku. V roce 2011 již dochází ke zvýšení ukazatele.

Obr. č. 8: Vývoj ukazatelů rentability (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Na obr. č. 8 můžeme vidět vývoj jednotlivých ukazatelů rentabilit. V průběhu podnikatelské činnosti docházelo k neustálému kolísání těchto ukazatelů. Pozitivní je, že ukazatele dosahují vždy kladných hodnot, tj. společnost je trvale zisková.

Z obrázku je patrný obdobný vývoj všech ukazatelů. Nejvyšších hodnot dosahují v letech 2004 (v případě ROCE je to již v roce 2003) a 2006, což je způsobeno

obrovským nárůstem zisku. K největším poklesům ukazatelů dochází v letech 2002, 2005 a od roku 2007 dále. To je naopak způsobeno snížením zisku společnosti. Poklesy do roku 2009 nejsou nijak zásadní (dochází sice ke snížení zisku společnosti, ale v důsledku jeho předchozího velkého nárůstu). Zisk je stále o více než 28 % vyšší než před otevřením nového autosalonu v roce 2004. V roce 2009 dochází k obrovskému snížení všech ukazatelů (v případě ROE o 57,3 %, ROA o 44,28 %, ROCE o 48,94 % a u ROS o 31,3 %). Ještě nižší hodnoty jsou pak zaznamenány o rok déle – tj. v roce 2010. Od roku 2011 začínají výsledky růst.

3.4.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku dostát svým závazkům. „Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel).“ (Knápková, Pavelková, 2010, s. 89)

V praxi se rozlišují tři stupně likvidity, které se měří následujícími poměrovými ukazateli.

Běžná likvidita (Likvidita 3. stupně, Current Ratio)

„Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky.“ (Sedláček, 2009, s. 66)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobá pasiva}}$$

Dle finanční teorie je doporučená hodnota běžné likvidity v rozmezí 1,5 – 2,5. Konkrétní úroveň je pak determinována oborem činnosti podniku, hospodářským cyklem, situací na konkrétním segmentu trhu a finanční strategií managementu. Obecně platí, že z hlediska podniku mohou příliš vysoké hodnoty svědčit o neproduktivním vázání prostředků. Oproti tomu z hlediska věřitelů a bank je zájem na vyšších hodnotách ukazatele. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

Tab. č. 8: Ukazatele běžné likvidity

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Běžná likvidita | 1,11 | 1,05 | 1,08 | 1,08 | 0,79 | 0,89 | 1,07 | 1,00 | 1,04 | 0,89 | 1,03 | 0,91 |
| BL odvětví | X | X | 1,13 | 1,17 | 1,26 | 1,29 | 1,34 | 1,34 | 1,19 | 1,34 | 1,42 | X |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Z tab. č. 8 je patrné, že podnik v žádném roce nedosáhl doporučených hodnot. V letech 2004, 2005 a 2009 se hodnoty dokonce pohybují pod úrovní 1. Prudký pokles běžné likvidity je zaznamenán v letech 2004, 2009 a 2011. V roce 2004 je tato skutečnost zapříčiněna poklesem oběžných aktiv a růstem krátkodobých závazků společnosti. V roce 2009 velmi klesá hodnota oběžných aktiv a v roce 2011 je příčinou poklesu velký nárůst krátkodobých závazků společnosti (běžné úvěry na financování zásob podniku). Porovnáme-li výsledky s odvětvovým průměrem, zjistíme, že běžná likvidita společnosti DAJBÝCH, s. r. o. je ve všech letech nižší než hodnota charakteristická za odvětví, rozdíly již nejsou tak velké.

Pohotovná likvidita (Likvidita 2. stupně, Quick Ratio)

Ukazatel likvidity druhého stupně vylučuje z oběžných aktiv zásoby a ponechává v čitateli pouze peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Hodnotu pohotovné likvidity je užitečné poměřovat s hodnotou běžné likvidity. Výrazně nižší hodnota pohotovné likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob v podniku. S velkým rozdílem mezi hodnotami těchto dvou ukazatelů se můžeme setkat u obchodních firem, jelikož se zde předpokládá, že se zásoby rychle obměňují. (Sedláček, 2009)

$$\text{Pohotovná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

V literatuře se můžeme setkat s různými doporučenými hodnotami pohotovné likvidity. Podle většiny autorů by měl ukazatel nabývat hodnot v rozmezí 1,0 – 1,5 (někteří uvádějí 0,5 – 1,5). Ideální je hodnota 1,0. Nižší číslo značí vyšší zásoby než je potřeba (což zbytečně váže prostředky a snižuje zisk). V případě, že je hodnota nižší než 1, musí podnik spoléhat na případný prodej zásob.

Tab. č. 9: Ukazatele pohotovné likvidity

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Pohotovná likvidita | 0,65 | 0,74 | 0,68 | 0,58 | 0,25 | 0,38 | 0,55 | 0,39 | 0,39 | 0,21 | 0,35 | 0,25 |
| PL odvětví | X | X | 0,74 | 0,79 | 0,82 | 0,87 | 0,87 | 0,87 | 0,9 | 0,94 | 0,94 | X |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

V prvních čtyřech letech se podnik přibližoval doporučené hodnotě 1, od roku 2004 je však výsledná hodnota velmi nízká. Vůbec nejnižší hodnota je zaznamenána v roce 2009. Vývoj ukazatele pohotovné likvidity kopíruje, mimo prvních tří let, vývoj běžné likvidity. Porovnáme-li výsledky těchto ukazatelů, zjistíme, že jejich rozdíl není příliš

velký, od roku 2007 se však stále zvyšuje. Tento fakt svědčí o zvyšující se váze zásob v podniku. Stejně jako v případě předchozího ukazatele i zde společnost DAJBÝCH, s. r. o. nedosahuje odvětvového průměru.

Okamžitá likvidita (Likvidita 1. stupně, Cash Ratio)

Tento ukazatel měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Ukazatel používá dvou výpočtů:

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobá pasiva}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Okamžitě splatné závazky}}$$

Za krátkodobý finanční majetek jsou považovány peníze v pokladně, na bankovních účtech, šeky, směnky, cenné papíry s krátkou dobou splatnosti, krátkodobé vklady a vklady s výpovědní lhůtou kratší než jeden rok. (Sedláček, 2009)

Jelikož se v hodnotě krátkodobých pasiv nepromítá struktura závazků z hlediska doby splatnosti, používá se druhý výpočet (tj. okamžitá likvidita), jež se tento fakt snaží upřesnit. Jaké závazky jsou považovány za okamžitě splatné, si stanovuje každá společnost individuálně (např. závazky, které firma musí splatit do jednoho měsíce). (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

Dle literatury by měl ukazatel nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5. Příliš vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

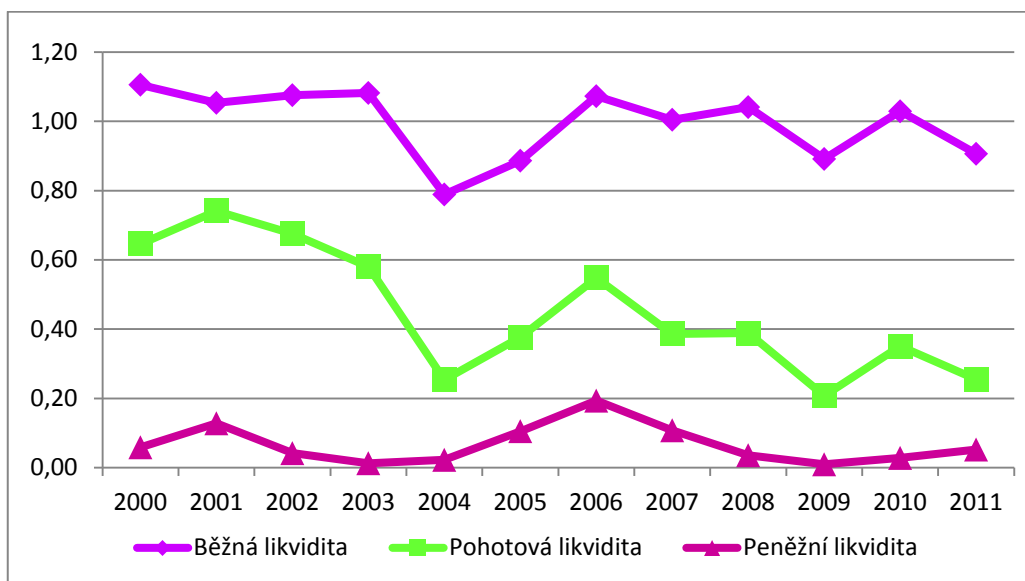
Tab. č. 10: Ukazatele peněžní likvidity

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Peněžní likvidita | 0,06 | 0,13 | 0,04 | 0,01 | 0,02 | 0,11 | 0,19 | 0,11 | 0,04 | 0,01 | 0,03 | 0,05 |
| PL odvětví | X | X | 0,16 | 0,17 | 0,15 | 0,15 | 0,16 | 0,15 | 0,13 | 0,17 | 0,19 | X |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Dolní doporučené hranici se podnik přiblížil pouze v roce 2006. Od roku 2008 je výsledná hodnota velmi nízká – nejnižší je zaznamenána opět v roce 2009. To je způsobeno velkým poklesem krátkodobého finančního majetku (odliv zákazníků). Také v případě peněžní likvidity jsou výsledné hodnoty nižší než hodnoty charakteristické pro odvětví.

Obr. č. 9: Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Výsledky analýz ukazatelů likvidity korespondují s výsledky všech předchozích analýz, tj. nejhorších výsledků společnost dosahuje v roce 2009. Souhrnně lze říci, že udržení hodnot likvidit v požadovaných mezích se podniku nedaří. Důvodem je však obor podnikání (společnost prodává automobily, tzn. drží velké zásoby zboží). Ve všech letech však podnik nedosahuje ani odvětvových hodnot, což není právě příznivé. Nejvyšší odchylky mezi výsledky společnosti DAJBYCH, s. r. o. a odvětvovými průměry jsou zaznamenány v letech 2009 a 2010. Takto nízké hodnoty ukazatelů mohou znamenat, že se podnik snáze ocitne v platební neschopnosti.

3.4.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně a účinně hospodaří podnik se svými aktivy. Pokud jich má více, než je účelné, vznikají zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Naopak pokud má společnost nedostatek aktiv, musí se vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy. (Sedláček, 2009)

V praxi je vázanost aktiv popisována buď jako doba obratu (počet dní nebo zlomek období, po kterou je kapitál vázán v určité formě aktiv) nebo počet obrátek, tzv. rychlost obratu (kolikrát se za vymezený časový interval zvolená položka obrátí v objemu dosažených tržeb). (Kubičková, Kotěšovcová, 2006)

Vázanost celkových aktiv / Doba obratu (Total assets turnover)

Tento ukazatel měří celkovou produkční efektivnost podniku. Podává informaci o výkonnosti, s níž podnik využívá aktiva s cílem dosáhnout tržeb.

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}} * \text{Počet dní (360, 365)}$$

Obrat celkových aktiv (Total assets turnover ration)

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek za daný časový interval (nejčastěji za jeden rok).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Obrat zásob (Inventory turnover ratio)

Ukazatel udává, kolikrát se konečný či průměrný stav zásob obrátí v dosažených ročních tržbách.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Doba obratu zásob (Inventory turnover)

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dní, po které jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob (neboli počet dnů, za něž se zásoba přemění v hotovost či pohledávku).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * \text{Počet dní (360, 365)}$$

Doba obratu pohledávek (Average collection period, Debtor days ratio)

Výsledkem je počet dnů, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů, tzn., počítá průměrnou dobu splatnosti pohledávek.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * \text{Počet dní (360, 365)}$$

Doba obratu závazků (Payables turnover ratio)

Ukazatel doba obratu závazků odpovídá na otázku, jaká je platební morálka společnosti, tzn., ukazatel říká, jak dlouho podnik odkládá platbu faktur svým dodavatelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * \text{Počet dní (360, 365)}$$

Obecně platí, že čím vyšší jsou výsledné hodnoty ukazatelů obratu, tím lépe. Naopak u dob obratu má podnik zájem udržovat hodnoty co nejnižší.

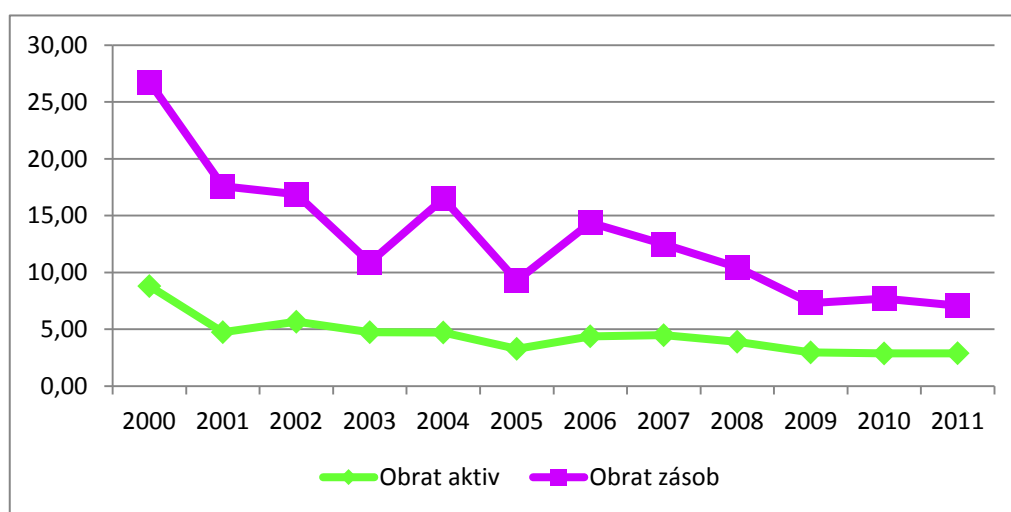
Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity společnosti DAJBÝCH, s. r. o. zobrazuje tab. č. 11. Následující obrázky (obr. č. 10 a obr. č. 11) ukazují jejich průběh graficky.

Tab. č. 11: Ukazatele aktivity (doba obratu vyjádřena ve dnech)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Obrat aktiv | 8,80 | 4,75 | 5,67 | 4,75 | 4,72 | 3,28 | 4,39 | 4,48 | 3,91 | 2,97 | 2,88 | 2,90 |
| Obrat aktiv – odvětví | 3,06 | 3,3 | 2,23 | 2,37 | 2,47 | 2,45 | 2,46 | 2,57 | 2,74 | 2,25 | 2,29 | X |
| Obrat zásob | 26,73 | 17,59 | 16,88 | 10,88 | 16,48 | 9,29 | 14,39 | 12,49 | 10,47 | 7,32 | 7,70 | 7,08 |
| Doba obratu aktiv | 40,89 | 75,78 | 63,53 | 75,85 | 76,22 | 109,60 | 82,01 | 80,29 | 92,11 | 121,11 | 124,91 | 124,11 |
| Doba obratu zásob | 13,47 | 20,47 | 21,33 | 33,10 | 21,84 | 38,77 | 25,02 | 28,82 | 34,40 | 49,18 | 46,73 | 50,85 |
| Doba obratu pohledávek | 17,19 | 40,18 | 33,75 | 37,46 | 9,44 | 20,69 | 16,91 | 13,00 | 18,60 | 14,24 | 22,24 | 15,80 |
| Doba obratu závazků | 22,77 | 61,64 | 46,51 | 63,47 | 40,81 | 54,92 | 31,44 | 27,83 | 34,62 | 40,64 | 49,88 | 39,21 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obr. č. 10: Vývoj ukazatelů rychlosti obratu



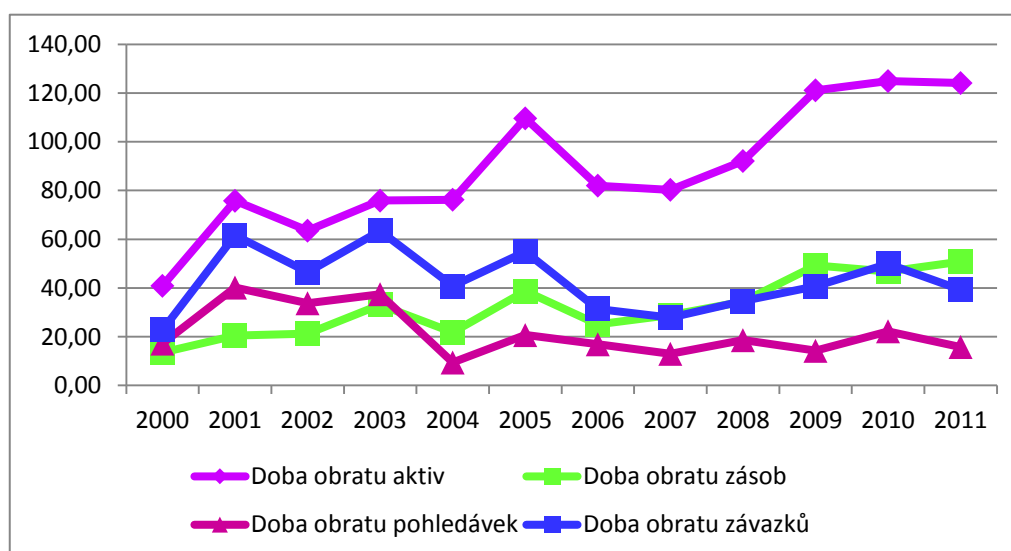
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrat celkových aktiv vykazuje do roku 2007 kolísavý charakter. Od roku 2007 jeho hodnota neustále klesá, což je většinou způsobeno nižším nárůstem tržeb oproti nárůstu celkových aktiv. V roce 2009 stojí za tímto faktem razantní pokles tržeb spolu s poklesem celkových aktiv. Hodnota obratu celkových aktiv vždy převyšuje minimální požadovanou výši 1. Tento fakt poukazuje na vysokou schopnost společnosti efektivně využívat svůj majetek. Klesající tendence však svědčí o nepříznivém vývoji podniku. Porovnáme-li výsledky s hodnotami charakteristickými pro odvětví, zjistíme, že si

společnost DAJBYCH, s. r. o. stojí dobře, jelikož ve všech letech dosahuje vyšších hodnot. V letech 2009 a 2010 se již výsledky společnosti DAJBYCH, s. r. o. s oborovými průměry velmi vyrovnávají.

Vývoj ukazatele obratu zásob je obdobný jako v případě předchozího ukazatele. Jeho klesající tendence se však projevuje již o rok dříve, tj. od roku 2006. Nejprve za poklesem stojí větší nárůst zásob než je nárůst tržeb, v roce 2009 je tento fakt způsoben značným poklesem tržeb doprovázený poklesem zásob a v roce 2011 opět větším nárůstem zásob oproti tržbám. Klesající charakter tohoto ukazatele opět svědčí o nepříznivém vývoji podniku.

Obr. č. 11: Vývoj ukazatelů dob obratu (ve dnech)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Nyní se podíváme na vývoj ukazatelů dob obratu (viz obr. č. 11). Doba obratu aktiv je inverzní k obratu aktiv. Z grafu je patrné, že tomu tak skutečně je – hodnota ukazatele je od roku 2008 rostoucí. V roce 2007 byla doba obratu aktiv 80 dní, v roce 2010 je již 125 dní, tj. došlo k jejímu velkému nárůstu. Nejvyšších hodnot ukazatel dosahuje v letech 2009 – 2011, což je způsobeno velkým poklesem tržeb. Rostoucí tendence tohoto ukazatele svědčí o nepříznivém vývoji společnosti.

Také doba obratu zásob se vyvíjí protichůdným směrem k obratu zásob, tzn. tento ukazatel dosahuje nejvyšších hodnot opět v letech 2009 – 2011.

Podíváme-li se na doby obratu pohledávek a závazků, zjistíme, že doba obratu závazků v každém roce převyšuje dobu obratu pohledávek. To znamená, že odběratelé platí podniku rychleji, než platí on svým dodavatelům. Tento fakt je pro společnost

DAJBÝCH, s. r. o. příznivý, jelikož podnik čerpá delší obchodní úvěr, než jaký poskytuje. Největší rozdíl mezi těmito dvěma ukazateli je v letech 2004 (31 dní) a 2005 (34 dní), tzn. v roce 2005 firma poskytuje úvěr v délce 21 dní a čerpá úvěr v délce 55 dní. V dalším roce se rozdíl mezi splatností pohledávek a závazků snižuje, od roku 2007 opět roste. Jelikož má podnik zájem udržovat doby splatnosti pohledávek i závazků nižší, svědčí také tyto ukazatele o negativním vývoji společnosti.

3.4.4 Ukazatele zadluženosti

„Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy (tedy zadluženost podniku.“ (Sedláček, 2009, s. 63)

Celková zadluženost (Debt ratio)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} * 100 (\%)$$

Výsledný podíl by měl činit 50 %. Hodnota větší než 50 % značí převahu cizích zdrojů nad zdroji vlastními (tj. vyšší zadluženost). Podíl nižší než 50 % znamená nižší zadluženost a nízké využití efektu finanční páky. Vysoký podíl cizích zdrojů nelze jednoznačně hodnotit jako finanční nestabilitu (je potřeba přihlížet ke struktuře cizích zdrojů). Věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

Tab. č. 12: Ukazatele celkové zadluženosti (v %)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Celková zadluženost | 78,95 | 86,65 | 84,28 | 87,58 | 86,39 | 88,47 | 74,90 | 73,45 | 72,83 | 66,53 | 65,73 | 64,33 |
| Krátkodobá zadluženost | 71,62 | 86,48 | 83,85 | 87,00 | 53,54 | 69,46 | 58,16 | 58,08 | 57,23 | 59,38 | 61,50 | 62,88 |
| Dlouhodobá zadluženost | 6,82 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 32,85 | 18,99 | 15,52 | 12,90 | 8,64 | 7,14 | 4,24 | 1,45 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Z tab. č. 12 vidíme vývoj jednotlivých ukazatelů zadluženosti společnosti DAJBÝCH, s. r. o. Hodnota celkové zadluženosti je po celou dobu podnikatelské činnosti větší než 50 %, což svědčí o převaze cizích zdrojů nad zdroji vlastními. Podíváme-li se na zadluženost detailněji, zjistíme, že společnost je převážně krátkodobě zadlužená. Dlouhodobá zadluženost velmi vzrostla v roce 2004, kdy si společnost vzala dlouhodobý úvěr na výstavbu nového autosalonu. Od té doby je úvěr umořován,

dlouhodobá zadluženost tedy v čase klesá a předpokládá se, že v roce 2012 bude nulová. Do roku 2006 vykazuje celková zadluženost kolísavý charakter. Od roku 2006 má již charakter ryze klesající (způsobeno buď poklesem cizích zdrojů, nebo jejich nárůstem v menší míře než je nárůst celkových aktiv). Ukazatel krátkodobé zadluženosti vykazuje po celou dobu kolísavý trend, což je způsobeno neustálým kolísáním jak závazků z obchodního styku, tak také běžných bankovních úvěrů.

Koeficient samofinancování (Equity ratio)

Koeficient samofinancování vyjadřuje finanční nezávislost podniku a je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti (součet ukazatelů je roven jedné). Oba ukazatele informují o skladbě kapitálu (finanční struktuře podniku). (Sedláček, 2009)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} * 100 (\%)$$

Tab. č. 13: Koeficient samofinancování (v %)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Koeficient samofinancování | 19,88 | 12,80 | 14,89 | 12,42 | 13,61 | 11,53 | 25,10 | 26,55 | 27,17 | 33,47 | 34,27 | 35,67 |
| KS – odvětví | X | X | 33,7 | 33,68 | 33,22 | 35,72 | 36,52 | 34,16 | 40,72 | 39,24 | 40,57 | X |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Koeficient samofinancování se vyvíjí inverzně k celkové zadluženosti, tzn., od roku 2006 stále roste. Za tímto růstem stojí neustálé zvyšování vlastního kapitálu doprovázeného buď poklesem celkových aktiv (v letech 2007 a 2009), nebo nižším růstem celkových aktiv (ve zbývajících letech). Po celou dobu se koeficient samofinancování nachází pod úrovní odvětvového průměru.

Ukazatel finanční páky (Financial leverage, Financial gearing)

Tento ukazatel je převrácenou hodnotou koeficientu samofinancování a udává stupeň, v němž podnik využívá zapůjčené prostředky.

$$\text{Ukazatel fin. páky} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

„Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím nižší je podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích a vyšší míra zadlužení, ale tím větší efekt vyvolá finanční páka na výnosnost vlastního kapitálu.“ (Kubičková, Kotěšovcová, 2006, s. 67)

Pro určení vlivu finanční páky se používá vztah:

$$\text{Ziskový účinek fin. páky} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Zisk před úroky a daněmi}} * \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Pokud je výsledná hodnota nižší než 1, snižuje finanční páka rentabilitu vlastního kapitálu, při hodnotě větší než 1 finanční páka naopak rentabilitu vlastního kapitálu zvyšuje. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

Tab. č. 14: Ukazatele finanční páky

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ukazatel finanční páky | 5,03 | 7,81 | 6,71 | 8,05 | 7,35 | 8,68 | 3,98 | 3,77 | 3,68 | 2,99 | 2,92 | 2,80 |
| Ziskový efekt finanční páky | 3,06 | 5,84 | 4,36 | 6,19 | 6,03 | 5,91 | 3,59 | 2,98 | 2,61 | 1,88 | 1,81 | 2,08 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Ukazatel finanční páky koresponduje s vývojem celkové zadluženosti. Jeho snižující se hodnota svědčí o zvyšujícím se podílu vlastního kapitálu na celkových zdrojích a o nižší míře zadlužení společnosti. Ziskový efekt finanční páky ve všech letech převyšuje hodnotu 1, což svědčí o efektivním využití cizích zdrojů a zvyšování rentability vlastního kapitálu. Nejnižších hodnot dosahoval ukazatel opět v kritických letech společnosti, tj. 2009 a 2010 (byly zaznamenány hodnoty pod 1,9). V roce 2011 již ukazatel roste (viz tab. č. 14).

Ukazatel úrokového krytí (Interest coverage)

Ukazatel úrokového krytí odpovídá na otázku, v jaké míře je podnik schopen uhradit nákladové úroky ze svého zisku, tzn. kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006, s. 69)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší je schopnost podniku splácet úvěry a vyšší důvěryhodnost podniku. Ukazatel poskytuje informaci, zda je podnik schopen splácet úroky (pro akcionáře) a jak jsou zajištěny závazky z přijatých úvěrů a půjček (pro věřitele). Dle literatury je minimální hranicí hodnota 3, ideální hodnota pak vyšší než 5.

Tab. č. 15: Ukazatele úrokového krytí

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|
| Úrokové krytí | 2,56 | 3,97 | 2,85 | 4,32 | 5,57 | 3,13 | 10,13 | 4,81 | 3,43 | 2,70 | 2,63 | 3,90 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Ideální hodnoty (větší než 5) dosáhl ukazatel pouze dvakrát - v letech 2004 a 2006 (viz tab. č. 15). Pod minimální doporučovanou hranicí (3) byl celkově čtyřikrát (v letech 2000, 2002, 2009 a 2010). Ve všech ostatních letech se hodnota ukazatele pohybuje mezi hranicemi tři až pět. Od roku 2007 dochází k poklesu ukazatele, což činí podnik méně důvěryhodným. Nejnižší hodnoty jsou zaznamenány v letech 2000, 2009 a 2010. V roce 2000 docházelo teprve k rozvoji společnosti, bylo dosaženo pouze nízkého zisku, což způsobilo nízkou hodnotu ukazatele úrokového krytí. V letech 2009 a 2010 stojí za nízkými hodnotami velký pokles zisku společnosti.

3.5 Analýza soustav ukazatelů

Jelikož mají jednotlivé rozdílové a poměrové ukazatele omezenou vypovídající schopnost (charakterizují pouze určitý úsek podniku), využívá se k posouzení celkové finanční situace podniku analýz soustav ukazatelů (Sedláček, 2009). V praxi se rozlišují dva základní typy soustav – paralelní soustava (ukazatele jsou řazeny vedle sebe, mají stejnou důležitost) a pyramidová soustava (vrcholový syntetický ukazatel se postupně rozkládá na dílčí analytické ukazatele, mezi nimiž existují pevné vztahy). (Knápková, Pavelková, 2010)

V práci jsem se zaměřila na nejznámější pyramidový rozklad – Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu.

Du Pontův rozklad ROE

Pomocí Du Pontova rozkladu zjišťujeme jednotlivé členy, které působí na rentabilitu vlastního kapitálu.

1. úroveň rozkladu

Na první úrovni rozkládáme ukazatel ROE na součin rentability celkových aktiv (zisk/celková aktiva) a ukazatele finanční páky (celková aktiva/vlastní kapitál).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}} * \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tab. č. 16: 1. úroveň rozkladu ROE

| Rok | ROE (EAT / Vl. kap.) | = | ROA (EAT / Celk. A) | * | Fin. Páka (Celk. A / Vl. kap.) |
|------|-------------------------|---|------------------------|---|-----------------------------------|
| 2000 | 0,0957 | = | 0,0190 | * | 5,0309 |
| 2001 | 0,1630 | = | 0,0209 | * | 7,8120 |
| 2002 | 0,0815 | = | 0,0121 | * | 6,7147 |
| 2003 | 0,2760 | = | 0,0343 | * | 8,0529 |
| 2004 | 0,4829 | = | 0,0657 | * | 7,3469 |
| 2005 | 0,2464 | = | 0,0284 | * | 8,6756 |
| 2006 | 0,5658 | = | 0,1421 | * | 3,9833 |
| 2007 | 0,1971 | = | 0,0523 | * | 3,7660 |
| 2008 | 0,1624 | = | 0,0441 | * | 3,6810 |
| 2009 | 0,0694 | = | 0,0232 | * | 2,9877 |
| 2010 | 0,0553 | = | 0,0189 | * | 2,9184 |
| 2011 | 0,1021 | = | 0,0364 | * | 2,8036 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

2. úroveň rozkladu

Tato úroveň rozšiřuje první úroveň rozkladu tak, že rozkládá ukazatel rentability celkových aktiv na součin rentability tržeb (ROS) a obratovost aktiv.

$$ROE = \frac{EAT}{Tržby} * \frac{Tržby}{Celková aktiva} * \frac{Celková aktiva}{Vlastní kapitál}$$

Tab. č. 17: 2. úroveň rozkladu ROE

| Rok | ROE (EAT / Vl. kapitál) | = | ROS (EAT / T) | * | Obratovost aktiv (Tržby / Celk. A) | * | Fin. Páka (A / Vl. kap.) |
|------|----------------------------|---|------------------|---|---------------------------------------|---|-----------------------------|
| 2000 | 0,0957 | = | 0,0022 | * | 8,7510 | * | 5,0309 |
| 2001 | 0,1630 | = | 0,0045 | * | 4,6631 | * | 7,8120 |
| 2002 | 0,0815 | = | 0,0022 | * | 5,5838 | * | 6,7147 |
| 2003 | 0,2760 | = | 0,0075 | * | 4,5847 | * | 8,0529 |
| 2004 | 0,4829 | = | 0,0142 | * | 4,6180 | * | 7,3469 |
| 2005 | 0,2464 | = | 0,0088 | * | 3,2425 | * | 8,6756 |
| 2006 | 0,5658 | = | 0,0328 | * | 4,3315 | * | 3,9833 |
| 2007 | 0,1971 | = | 0,0118 | * | 4,4184 | * | 3,7660 |
| 2008 | 0,1624 | = | 0,0115 | * | 3,8540 | * | 3,6810 |
| 2009 | 0,0694 | = | 0,0079 | * | 2,9217 | * | 2,9877 |
| 2010 | 0,0553 | = | 0,0067 | * | 2,8417 | * | 2,9184 |
| 2011 | 0,1021 | = | 0,0127 | * | 2,8609 | * | 2,8036 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Tab. č. 18: Analýza vlivů na vývoj vrcholového ukazatele

| | Relativní změna ROE (%) | Relativní změna ROS (%) | Relativní změna obratovosti aktiv (%) | Relativní změna finanční páky (%) |
|-------------|----------------------------|----------------------------|---|---|
| 2001 | 70,32 | 104,55 | -46,71 | 55,28 |
| 2002 | -50,00 | -51,11 | 19,74 | -14,05 |
| 2003 | 238,65 | 240,91 | -17,89 | 19,93 |
| 2004 | 74,96 | 89,33 | 0,73 | -8,77 |
| 2005 | -48,97 | -38,03 | -29,79 | 18,09 |
| 2006 | 129,63 | 272,73 | 33,59 | -54,09 |
| 2007 | -65,16 | -64,02 | 2,01 | -5,46 |
| 2008 | -17,61 | -2,54 | -12,77 | -2,26 |
| 2009 | -57,27 | -31,3 | -24,19 | -18,83 |
| 2010 | -20,32 | -15,19 | -2,74 | -2,32 |
| 2011 | 84,63 | 89,55 | 0,68 | -3,93 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Z pyramidového rozkladu je zřejmé, že na rentabilitu vlastního kapitálu má největší vliv ukazatel rentability tržeb. K největšímu zvýšení ROE došlo v roce 2003, což zapříčinil obrovský nárůst ROS a nárůst finanční páky. Proti tomuto pozitivnímu vlivu působil vývoj obratovosti aktiv, který poklesl. Ukazatel ROE také velmi vzrostl v roce 2006 (v tomto roce je jeho hodnota nejvyšší). Vývoj je opět způsoben velkým zvýšením ROS (jeho hodnota je také v tomto roce nejvyšší), zbylé dva ukazatele se však vyvíjejí opačně než v roce 2003. Naopak největší pokles rentability vlastního kapitálu je zaznamenán v roce 2009. V tomto roce došlo k poklesu všech dílčích ukazatelů. Stejný vývoj, tj. pokles vrcholového ukazatele zapříčiněný poklesem všech dílčích ukazatelů, je zaznamenán také v následujícím roce, tj. 2010. V letech 2009 a 2010 jsou hodnoty vrcholového ukazatele a všech dílčích ukazatelů nejnižší za celou dobu podnikatelské činnosti, což svědčí o negativním vývoji společnosti. V roce 2011 stále klesá finanční páka, zbylé dva dílčí ukazatele již rostou a roste také hodnota vrcholového ukazatele ROE.

3.6 Bankrotní a bonitní modely

Bankrotní a bonitní modely jsou účelově vytvořené soustavy ukazatelů, které se sestavují za účelem posouzení finanční situace podniku a její predikce (Sedláček, 2009). U všech typů modelů lze dospět k výslednému hodnotícímu koeficientu, který určuje finanční zdraví, popř. finanční tíseň společnosti. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

Konstrukce bankrotních a bonitních modelů

Bankrotní a bonitní modely mají obvykle tvar lineární formy, tj. jsou vyjádřitelné pomocí skalárního součinu ($\underline{c}, \underline{x}$), kde \underline{c} je vektor konstant (příslušný jednotlivému modelu), a \underline{x} je vektor proměnných (obvykle bezrozměrných, daných z účetních výkazů).

3.6.1 Altmanův index důvěryhodnosti - Z-score

Altmanův model známý jako Z-score patří mezi nejznámější a nejpoužívanější bankrotní modely. Tato formule vychází z diskriminační analýzy, kterou provedl profesor Edward Altman v 60. a 80. letech u několika desítek zbankrotovaných a nezbankrotovaných firem (Sedláček, 2009). Původní verze modelu (z roku 1968) byla vyvinuta pro firmy s veřejně obchodovatelnými akciemi. Aby byl model použitelný i pro podniky neobchodovatelné na kapitálových trzích, byl v roce 1983 aktualizován a revidován. Vzhledem k tomu, že je společnost DAJBYCH společností s ručením omezeným, použila jsem v analýze revidovanou verzi Z-score.

Altmanovo Z-score z roku 1983 je definováno takto (vzhledem k tomu, že používáme čárku k oddělení složek vektoru, použijeme místo desetinné čárky v číslech desetinnou tečku):

$$Z = (\underline{A}\underline{c}, \underline{A}\underline{x})$$

$$\underline{A}\underline{c} = (A_{c1}, A_{c2}, A_{c3}, A_{c4}, A_{c5})^T = (0.717, 0.847, 3.107, 0.420, 0.998)^T$$

$$\underline{A}\underline{x} = (A_{x1}, A_{x2}, A_{x3}, A_{x4}, A_{x5})^T$$

Složky vektoru $\underline{A}\underline{x}$ jsou definovány následovně:

A_{x1} = čistý pracovní kapitál / aktiva celkem

A_{x2} = zadržený zisk / aktiva celkem

A_{x3} = zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / aktiva celkem

A_{x4} = účetní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

A_{x5} = tržby / aktiva celkem

Výsledná hodnota informuje o finančním zdraví podniku. Pokud je hodnota vyšší než 2,9, je podnik považován za bezproblémový a finančně stabilní. Hodnota nižší než 1,2 signalizuje vážné finanční problémy. V rozmezí od 1,2 do 2,9 hovoříme o tzv. šedé zóně (grey area) nevyhraněných výsledků – svědčí o určitých problémech a nutnosti

obežřetnosti. Důležité je, zda se hodnota nachází blíže k horní či dolní hranici intervalu. (Sedláček, 2009)

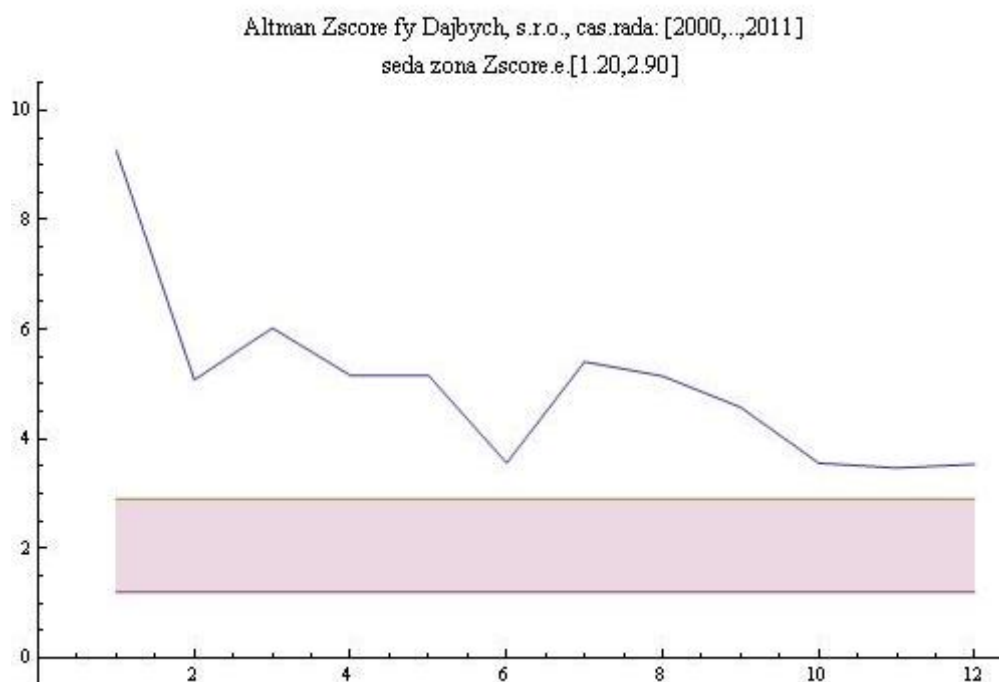
Altmanův model jsem zpracovávala za pomoci vedoucího diplomové práce Doc. RNDr. Ing. Ladislava Lukáše, CSc. v rámci diplomových seminářů. Jeho kompletní vyhotovení v softwaru Mathematica je uvedeno v příloze H. Příloha obsahuje všechna vstupní data včetně jejich grafického vývoje v letech 2000 – 2011, výpočet jednotlivých hodnot Z-score, grafické zobrazení vypočteného modelu a proložení jeho vývoje polynomickou regresí 1., 2., a 3. stupně.

Tab. č. 19: Z-score

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AX_1 | 0,0755 | 0,0461 | 0,0632 | 0,0712 | 0,1132 | 0,0791 | 0,0422 | 0,0026 | 0,0234 | 0,0646 | 0,0475 | 0,0591 |
| AX_2 | 0,1647 | 0,1096 | 0,1293 | 0,1123 | 0,1294 | 0,1110 | 0,2470 | 0,2614 | 0,2681 | 0,3307 | 0,3388 | 0,3531 |
| AX_3 | 0,0582 | 0,0478 | 0,0448 | 0,0690 | 0,1131 | 0,0609 | 0,2084 | 0,0953 | 0,0842 | 0,0469 | 0,0392 | 0,0490 |
| AX_4 | 0,2534 | 0,1480 | 0,1776 | 0,1427 | 0,1576 | 0,1303 | 0,3352 | 0,3615 | 0,4038 | 0,5035 | 0,5213 | 0,5545 |
| AX_5 | 8,8039 | 4,7508 | 5,6663 | 4,7464 | 4,7231 | 3,2848 | 4,3899 | 4,4840 | 3,9084 | 2,9724 | 2,8820 | 2,9007 |
| Z | 9,2672 | 5,0779 | 6,0236 | 5,1573 | 5,1596 | 3,5595 | 5,4089 | 5,1462 | 4,5757 | 3,5574 | 3,4699 | 3,5367 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obr. č. 12: Z-score z r. 1983



Zdroj: zpracování v rámci diplomového semináře s Doc. RNDr. Ing. Ladislavem Lukášem, CSc., 2012

Z tab. č. 19 a obr. č. 12 plyne, že finanční zdraví podniku v čase klesá. Nejnižší výsledky jsou zaznamenány v letech 2009 a 2010, což opět koresponduje s výsledky z předchozích analýz. Nízké hodnoty jsou v těchto letech způsobeny velkým poklesem likvidity společnosti (ČPK / aktiva celkem), poklesem rentability celkových aktiv a poklesem rychlosti obratu aktiv. V roce 2011 dochází k mírnému zlepšení finanční situace společnosti.

Vzhledem k tomu, že hodnota Z-score převyšuje ve všech letech horní hranici šedé zóny (2,9), lze na základě tohoto modelu klasifikovat společnost DAJBÝCH, s. r. o. jako společnosti, které v současné době nehrozí bankrot. Výsledek však není pro firmu příznivý, jelikož finanční zdraví podniku v čase klesá. V posledních třech letech se společnost velmi přibližuje horní hranici šedé zóny.

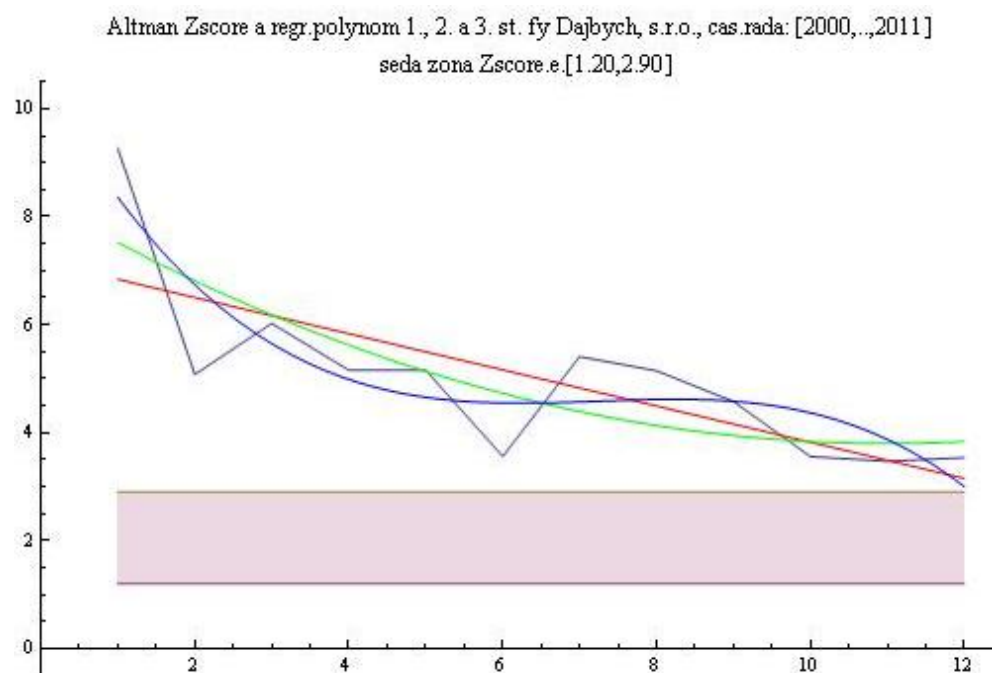
Vývoj společnosti DAJBÝCH, s. r. o. jsme se snažili popsat co nejvhodnější regresní funkcí (viz obr. č. 13 a příloha H). Pro analýzu jsme využili polynomickou regresi prvního, druhého a třetího stupně. Normy reziduálních vektorů jsou uvedeny v tab. č. 20. Aproximaci Z-score lineární regresi zobrazuje červená křivka. Z tabulky je patrné, že tato regrese vystihuje vývoj společnosti nejméně – součet čtverců odchylek je v jejím případě nejvyšší (12,2518). Zelená parabola je výsledkem kvadratické regrese. Tato funkce je již výstižnější, odchylka je v jejím případě 10,3968. Trend vývoje společnosti nejlépe charakterizuje regrese kubická (znázorněna modrou funkcí) s normou reziduálních vektorů 7,0814.

Tab. č. 20: Normy reziduálních vektorů

| Stupeň regrese | 1. ° | 2. ° | 3. ° |
|----------------|---------|---------|--------|
| Odchylky | 12,2518 | 10,3968 | 7,0814 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 13: Proložení Z-skóre společnosti DAJBÝCH, s. r. o. polynomickými regresemi



Zdroj: zpracování v rámci diplomového semináře s Doc. RNDr. Ing. Ladislavem Lukášem, CSc., 2012

3.6.2 Index důvěryhodnosti IN05 manželů Neumaierových

Manželé Neumaierovi sestavili čtyři indexy, které slouží k posouzení finanční výkonnosti a důvěryhodnosti českých podniků (Sedláček, 2009). Jedná se o indexy IN95, IN99, IN01 a IN05. Ve své práci jsem se rozhodla analyzovat bonitní index IN05, jelikož je nejaktuálnější – byl sestaven v roce 2004.

Neumaierův index důvěryhodnosti IN05 je definován takto (opět ~ vzhledem k tomu, že používáme čárku k oddělení složek vektoru, použijeme místo desetinné čárky v číslech desetinnou tečku):

$$IN05 = (N\underline{c}, N\underline{x})$$

$$N\underline{c} = (Nc_1, Nc_2, Nc_3, Nc_4, Nc_5)^T = (0.13, 0.04, 3.97, 0.21, 0.09)^T$$

$$N\underline{x} = (Nx_1, Nx_2, Nx_3, Nx_4, Nx_5)^T$$

Složky vektoru $N\underline{x}$ jsou definovány následovně:

Nx_1 = aktiva celkem / cizí kapitál

Nx_2 = zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / nákladové úroky

Nx_3 = zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / aktiva celkem

Nx_4 = celkové výnosy / aktiva celkem

Nx_5 = oběžná aktiva / krátkodobé závazky a úvěry

Pokud je výsledná hodnota indexu IN05 vyšší než 1,6 lze předvídat uspokojivou finanční situaci podniku. Výsledek nižší než 0,9 informuje o skutečnosti, že podnik s velkou pravděpodobností směřuje k bankrotu. V rozmezí 0,9 až 1,6 je situace společnosti nerozhodná, tzv. „šedá zóna“ (kombinace bankrotujících a solventních firem. (Sedláček, 2009)

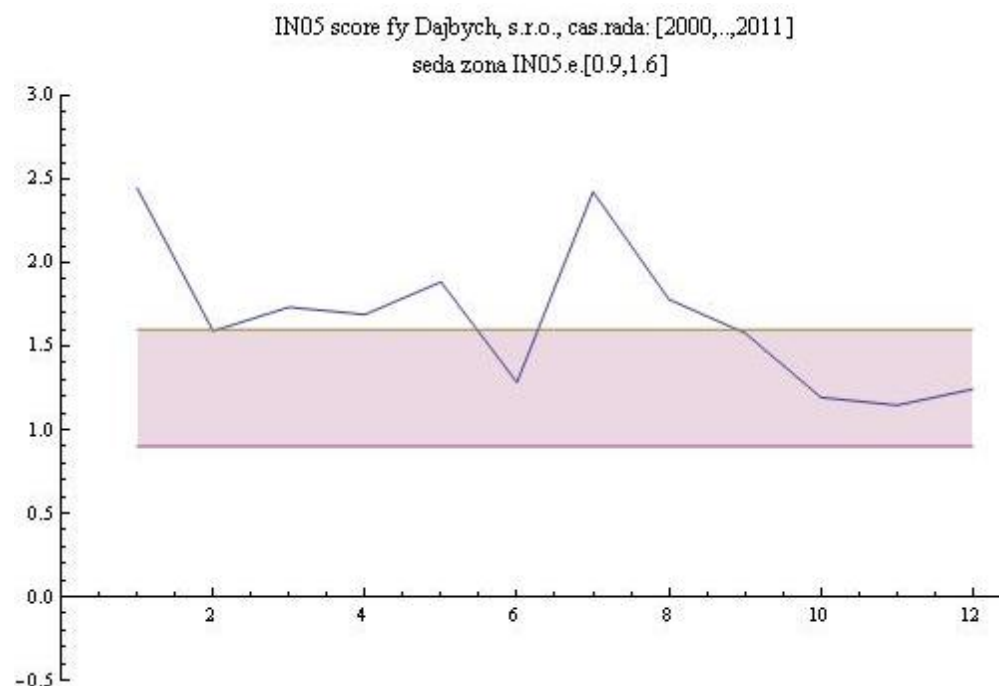
Index důvěryhodnosti IN05 jsme rovněž vyhodnocovali s vedoucím práce Doc. RNDr. Ing. Ladislavem Lukášem, CSc. v rámci diplomových seminářů. Jeho kompletní vyhotovení v softwaru Mathematica je součástí přílohy H. V rovnici IN05 jsou v porovnání s Altmanovým Z-score zahrnuty tři nové členy, jejich vstupní data včetně grafického vývoje jsou také součástí této přílohy.

Tab. č. 21: Index IN05

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| NX_1 | 1,2750 | 1,1563 | 1,1925 | 1,1494 | 1,1576 | 1,1306 | 1,3352 | 1,3615 | 1,4862 | 1,5042 | 1,5213 | 1,5545 |
| NX_2 | 2,5569 | 3,9665 | 2,8525 | 4,3160 | 5,5711 | 3,1322 | 10,1256 | 4,8102 | 3,4302 | 2,6988 | 2,6254 | 3,8960 |
| NX_3 | 0,0582 | 0,0478 | 0,0448 | 0,0690 | 0,1131 | 0,0609 | 0,2084 | 0,0953 | 0,0842 | 0,0469 | 0,0392 | 0,0490 |
| NX_4 | 8,8039 | 4,7508 | 5,6664 | 4,7464 | 4,7231 | 3,2848 | 4,3899 | 4,4840 | 3,9084 | 2,9724 | 2,8820 | 2,9007 |
| NX_5 | 1,1055 | 1,0533 | 1,0754 | 1,0818 | 0,7886 | 0,8861 | 1,0725 | 1,0044 | 1,0409 | 0,8912 | 0,9228 | 0,9061 |
| IN05 | 2,4474 | 1,5912 | 1,7337 | 1,6899 | 1,8851 | 1,2837 | 2,4244 | 1,7797 | 1,5791 | 1,1942 | 1,1467 | 1,2431 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obr. č. 14: Index IN05



Zdroj: zpracování v rámci diplomového semináře s Doc. RNDr. Ing. Ladislavem Lukášem, CSc., 2012

V tab. č. 21 a na obr. č. 14 vidíme průběh indexů IN05. Na základě tohoto modelu není vývoj společnosti DAJBÝCH, s. r. o. příliš příznivý – společnost se často nachází v oblasti šedé zóny (v roce 2005 a od roku 2008 dále). Nejhorší výsledky jsou opět zaznamenány v letech 2009 a 2010, kdy se hodnoty IN05 přibližují spodní hranici šedé zóny. Za prudkým poklesem výsledku IN05 stojí, stejně jako v případě předchozího modelu, především snížení rentability celkových aktiv a rychlosti obrátu aktiv. V roce 2011 dochází ke zlepšení finanční situace společnosti – po čtyřech letech sledujeme změnu ve vývojovém trendu z klesající tendence na tendenci rostoucí.

3.6.3 Srovnání vývoje společnosti na základě Z-score a Indexu IN05

Naší další motivační myšlenkou bude vzájemné srovnání Altmanova Z-score a indexu IN05 manželů Neumaierových. Toto srovnání provedeme zobrazením šedé zóny indexu IN05 na šedou zónu Z-score. Půjde o lineární zobrazení, jehož analytické vyjádření je:

$$M: \zeta \rightarrow \eta = \alpha_0 + \alpha_1 \zeta$$

$$\text{Interpolační podmínky: } M: \zeta_1 \rightarrow \eta_1; \zeta_2 \rightarrow \eta_2,$$

kde: ζ ... index IN05

η ... Z-skóre

Nyní můžeme jednoznačně určit hodnoty α_0 a α_1 :

$$\alpha_0 = (\zeta_2 * \eta_1 - \zeta_1 * \eta_2) / (\zeta_2 - \zeta_1)$$

$$\alpha_1 = (\eta_2 - \eta_1) / (\zeta_2 - \zeta_1)$$

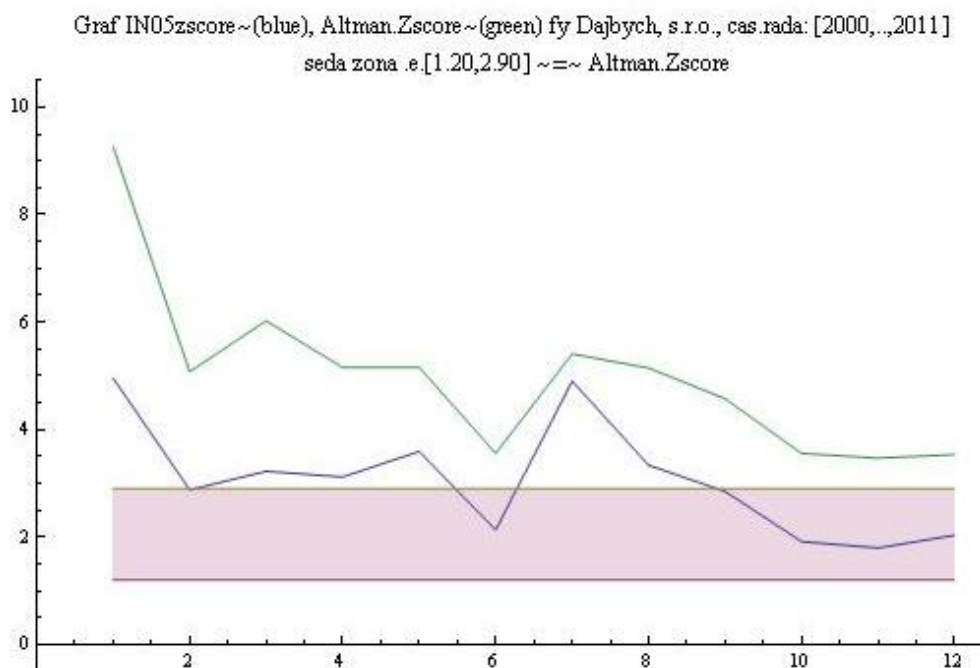
Numerickou realizaci tohoto zobrazení jsme provedli v softwaru Mathematica (viz příloha H).

Tab. č. 22: Hodnoty IN05 zobrazené na šedou zónu Z-score

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Z-score | 9,2672 | 5,0779 | 6,0236 | 5,1573 | 5,1596 | 3,5595 | 5,4089 | 5,1462 | 4,5757 | 3,5574 | 3,4699 | 3,5367 |
| IN05 | 4,9581 | 2,8787 | 3,2247 | 3,1184 | 3,5924 | 2,1319 | 4,9021 | 3,3365 | 2,8493 | 1,9144 | 1,7991 | 2,0333 |
| Rozdíly | 4,3091 | 2,1992 | 2,7989 | 2,0389 | 1,5672 | 1,4276 | 0,5068 | 1,8097 | 1,7264 | 1,6430 | 1,6708 | 1,5034 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 15: Index IN05 zobrazený na šedou zónu Z-score



Zdroj: zpracování v rámci diplomového semináře s Doc. RNDr. Ing. Ladislavem Lukášem, CSc., 2012

V obr. č. 15 jsou vykresleny oba analyzované modely. Zelená křivka zobrazuje původní hodnoty Altmanova Z-score, modrá křivka je výsledkem zobrazeného indexu IN05. Obě křivky signalizují neustále se zhoršující vývoj finančního zdraví podniku. Co se týče Altmanova modelu, nemá společnost DAJBÝCH, s. r. o. žádné významné finanční problémy – vždy se pohybuje nad horní hranicí šedé zóny. Vývoj finanční situace společnosti dle indexu IN05 kopíruje její vývoj dle Altmanova modelu, není již tak příznivý. Dle indexu IN05 se společnost DAJBÝCH, s. r. o. pohybuje na horní hranici šedé zóny v roce 2001, v oblasti šedé zóny pak v roce 2005 a od roku 2008 dále. Z toho plyne, že finanční situace společnosti je v těchto letech nerozhodná. Porovnáme-li obě křivky, sledujeme mezi nimi různě velké rozdíly. Tyto rozdíly jsou vypočteny v tab. č. 22.

Nyní se zaměříme na inverzní situaci, tj. zobrazíme šedou zónu Z-score na šedou zónu indexu IN05. Půjde o inverzní lineární zobrazení, jehož analytické vyjádření je:

$$M^{-1}: \eta \rightarrow \xi = \beta_0 + \beta_1 \eta$$

$$\text{Interpolační podmínky: } M^{-1}: \eta_1 \rightarrow \xi_1; \eta_2 \rightarrow \xi_2$$

kde: ξ ... index IN05

η ... Z-score

Hodnoty β_0 , β_1 určíme opět z uvedených interpolačních podmínek podobně jako v předchozím případě.

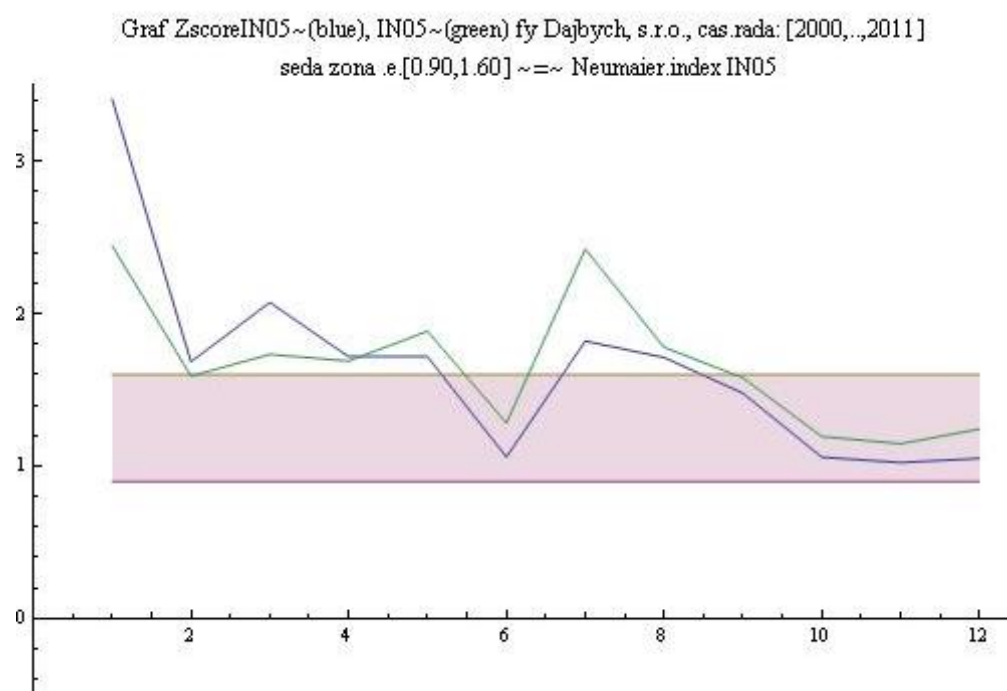
Výpočet jsme opět provedli v softwaru Mathematica (viz příloha H).

Tab. č. 23: Hodnoty Z-score zobrazené na šedou zónu indexu IN05

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| IN05 | 2,4474 | 1,5912 | 1,7337 | 1,6899 | 1,8851 | 1,2837 | 2,4244 | 1,7797 | 1,5791 | 1,1942 | 1,1467 | 1,2421 |
| Z-score | 3,4100 | 1,6850 | 2,0744 | 1,7177 | 1,7187 | 1,0598 | 1,8213 | 1,7131 | 1,4782 | 1,0589 | 1,0223 | 1,0504 |
| Rozdíly | 0,9626 | 0,0938 | 0,3407 | 0,0278 | 0,1664 | 0,2239 | 0,6031 | 0,6666 | 0,1009 | 0,1353 | 0,1244 | 0,1917 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 16: Hodnoty Z-score zobrazené na šedou zónu indexu IN05



Zdroj: zpracování v rámci diplomového semináře s Doc. RNDr. Ing. Ladislavem Lukášem, CSc., 2012

Na obr. č. 16 jsou opět vyobrazeny oba analyzované modely. Zelená křivka zobrazuje původní index IN05, modrá křivka je výsledkem zobrazeného Z-score. Z obrázku je patrné, že první čtyři roky, tj. 2000 – 2003 je finanční situace společnosti mírně lepší dle Altmanova modelu. Před rokem 2004 dochází k vyrovnání hodnot obou indexů a po tomto roce je již Altmanův model Z-score v porovnání s indexem IN05 ke společnosti krutější – vyjadřuje horší finanční situaci společnosti než index IN05. V letech 2009 a 2010 se společnost dle Z-score velmi přibližuje spodní hranici šedé zóny. Rozdíly mezi jednotlivými hodnotami analyzovaných modelů jsou uvedeny v tab. č. 23.

3.6.4 Kralickův Quick test

Kralickův quick test je tvořen čtyřmi ukazateli, z nichž každý reprezentuje jednu základní oblast finanční analýzy (tj. oblast stability, likvidity, rentability a výsledku hospodaření). Ukazatele jsou vyhodnoceny v rámci stanovených mezí a následně oklasifikovány. Konečné hodnocení je vypočteno jako prostý aritmetický průměr. (Kubičková, Kotěšovcová, 2006)

Ukazatele jsou vypočteny podle následujících vztahů (Kubičková, Kotěšovcová, 2006, s. 110):

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} * 100 (\%)$$

$$\text{Doba splácení dluhů z CF} = \frac{(\text{Krátkodobé} + \text{Dlouhodobé závazky})}{\text{Cash Flow}}$$

$$\text{Cash Flow v tržbách} = \frac{\text{Cash Flow}}{\text{Tržby}} * 100 (\%)$$

$$\text{Rentabilita aktiv ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} * 100 (\%)$$

Cash flow vypočteme jako: výsledek hospodaření EAT + odpisy + změna stavu rezerv.

Tab. č. 24: Hodnocení Kralickova Quick testu

| | Výborně | Velmi dobře | Dobře | Špatně | Ohrožení |
|--------------------------|----------|-----------------|-----------------|------------------|----------|
| Ukazatel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kvóta vlast. kapitálu | > 30 % | <20 %; 30 %> | <10 %; 20 %> | <0 %; 10 %> | < 0 % |
| Doba splácení dluhů z CF | < 3 roky | <3 roky; 5 let> | <5 let; 12 let> | <12 let; 30 let> | > 30 let |
| CF v tržbách | > 10 % | <8 %; 10 %> | <5 %; 8 %> | <0 %; 5 %> | < 0 % |
| Rentabilita aktiv ROA | > 15 % | <12 %; 15 %> | <8 %; 12 %> | <0 %; 8 %> | < 0 % |

Zdroj: Kubičková, Kotěšovcová, s. 110

Tab. č. 25: Výpočet Kralickova Quick testu

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Kvóta vl. kapitálu | 19,88 | 12,80 | 14,89 | 12,42 | 13,61 | 11,53 | 25,10 | 26,55 | 27,17 | 33,47 | 34,27 | 35,67 |
| Doba splácení dluhů z CF | 10,23 | 16,39 | 23,39 | 18,82 | 10,85 | 20,28 | 4,10 | 9,05 | 10,30 | 21,43 | 16,19 | 17,66 |
| CF v tržbách | 0,88 | 1,13 | 0,64 | 1,01 | 1,72 | 1,35 | 4,15 | 1,77 | 1,66 | 1,06 | 1,43 | 1,27 |
| Rentabilita aktiv ROA | 5,82 | 4,78 | 4,48 | 6,90 | 11,31 | 6,09 | 20,84 | 9,53 | 8,42 | 4,69 | 3,92 | 4,90 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Tab. č. 26: Hodnocení Kralickova Quick testu

| Rok | Body | Finanční stabilita | Výnosová situace | Celková situace |
|------|------------|--------------------|------------------|-----------------|
| 2000 | 3; 3; 4; 4 | 3 | 4 | 3,5 |
| 2001 | 3; 4; 4; 4 | 3,5 | 4 | 3,75 |
| 2002 | 3; 4; 4; 4 | 3,5 | 4 | 3,75 |
| 2003 | 3; 4; 4; 4 | 3,5 | 4 | 3,75 |
| 2004 | 3; 3; 4; 3 | 3 | 3,5 | 3,25 |
| 2005 | 3; 4; 4; 4 | 3,5 | 4 | 3,75 |
| 2006 | 2; 2; 4; 1 | 2 | 2,5 | 2,25 |
| 2007 | 2; 3; 4; 3 | 2,5 | 3,5 | 3 |
| 2008 | 2; 3; 4; 3 | 2,5 | 3,5 | 3 |
| 2009 | 1; 4; 4; 4 | 2,5 | 4 | 3,25 |
| 2010 | 1; 4; 4; 4 | 2,5 | 4 | 3,25 |
| 2011 | 1; 4; 4; 4 | 2,5 | 4 | 3,25 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Na základě Kralickova testu je společnost DAJBÝCH, s. r. o. analyzována jako společnost s průměrnou finanční stabilitou (viz tab. č. 26). Výsledky finanční stability se pohybují v rozmezí od 2 do 3,5. V posledních letech však dochází ke zlepšování situace, což je zapříčiněno zlepšujícím se ukazatelem samofinancování (kvóta vlastního kapitálu). Výnosová situace podniku se vyvíjí opačným směrem – v posledních letech dochází k jejímu zhoršení. Důvodem je zhoršující se rentabilita aktiv.

Celkově se hodnocení společnosti DAJBÝCH, s. r. o. v čase mírně lepší, výsledky jsou však stále podprůměrné (3,25). Důvodem je zhoršující se tendence v oblastech rentability a splácení dluhů z Cash Flow.

3.6.5 Index bonity

„Index bonity je založen na multivariační diskriminační analýze podle zjednodušené metody.“ (Sedláček, 2009, s. 109)

Index bonity je definován takto (opět ~ vzhledem k tomu, že používáme čárku k oddělení složek vektoru, použijeme místo desetinné čárky v číslech desetinnou tečku):

$$IB = (B\underline{C}, B\underline{X})$$

$$B\underline{C} = (BC_1, BC_2, BC_3, BC_4, BC_5, BC_6)^T = (1.5, 0.08, 10.0, 5.0, 0.3, 0.1)^T$$

$$B\underline{X} = (BX_1, BX_2, BX_3, BX_4, BX_5, BX_6)^T$$

Složky vektoru $B\mathbf{x}$ jsou definovány následovně

Bx_1 = cash flow / cizí zdroje

Bx_2 = aktiva celkem / cizí zdroje

Bx_3 = zisk před zdaněním (EBT) / aktiva celkem

Bx_4 = zisk před zdaněním (EBT) / celkové výkony

Bx_5 = zásoby / celkové výkony

Bx_6 = celkové výkony / aktiva celkem

Finančně-ekonomická situace podniku je tím lepší, čím vyšší je výsledná hodnota indexu. Hodnotící stupnice indexu bonity je následující:

Obr. č. 17: Hodnotící stupnice pro index bonity

| | | | | | | |
|--------------------|-----------------|--------|--------------------|-------|-------------|-------------------|
| extrémně špatná | velmi špatná | špatná | určité problémy | dobrá | velmi dobrá | extrémně dobrá |
| -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |

Zdroj: Finanční analýza podniku, J. Sedláček, 2007, s. 109

Tab. č. 27: Index bonity

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Bx_1 | 0,0978 | 0,061 | 0,0427 | 0,0531 | 0,0922 | 0,0493 | 0,2401 | 0,1068 | 0,0951 | 0,0467 | 0,0618 | 0,0566 |
| Bx_2 | 1,275 | 1,1563 | 1,1925 | 1,1494 | 1,15756 | 1,1306 | 1,3352 | 1,3615 | 1,4862 | 1,5042 | 1,5213 | 1,5545 |
| Bx_3 | 0,0354 | 0,0357 | 0,0291 | 0,053 | 0,09279 | 0,0415 | 0,1878 | 0,0755 | 0,0596 | 0,0295 | 0,0243 | 0,0364 |
| Bx_4 | 0,1864 | 0,3744 | 0,2962 | 0,7971 | 2,04228 | 0,9803 | 1,1619 | 0,5043 | 0,3281 | 0,1231 | 0,1131 | 0,1977 |
| Bx_5 | 1,7325 | 2,8292 | 3,4173 | 6,566 | 6,30633 | 8,3605 | 1,8874 | 2,3983 | 2,0541 | 1,6926 | 1,7435 | 2,2238 |
| Bx_6 | 0,1901 | 0,0955 | 0,0982 | 0,0665 | 0,04543 | 0,0423 | 0,1617 | 0,1497 | 0,1818 | 0,2399 | 0,2146 | 0,1842 |
| IB | 2,0741 | 3,2717 | 2,9663 | 6,6632 | 13,2666 | 7,9933 | 8,7373 | 4,2796 | 3,1329 | 1,6328 | 1,5672 | 2,2475 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Dle indexu bonity je finančně-ekonomická situace společnosti DAJBÝCH, s. r. o. mezi lety 2003 – 2008 extrémně dobrá (viz tab. č. 27). V letech 2009 a 2010 je zaznamenán její velký pokles, na základě hodnotící stupnice (viz obr. č. 17) je však stále klasifikována jako dobrá. Za poklesem v letech 2009 a 2010 stojí opět velké snížení rentability stálých aktiv a poměru zisku před zdaněním k celkovým výkonům. V roce 2011 již dochází ke zlepšení finanční situace podniku.

Také výsledky této analýzy reflektují závěry analýz předcházejících, tj. nejhorší finanční situace podniku je zaznamenána v letech 2009 a 2010.

3.7 Závěr finanční analýzy

V rámci podrobné finanční analýzy jsem již ukázala, kde se společnosti DAJBYCH, s. r. o. daří a kde jsou její úskalí. Shrňme-li celkový vývoj společnosti:

Po celou dobu, která byla předmětem hodnocení pomocí nástrojů finanční analýzy, dosahovala společnost kladného výsledku hospodaření. Výsledky ukazatelů rentability signalizují, že je společnost po celou dobu trvale zisková. Ukazatelé likvidity nedosahují doporučených hodnot, jedním z důvodů je ale obor podnikání společnosti (společnost se zabývá prodejem automobilů, drží tudíž vysoké zásoby zboží). Společnost však nedosahuje ani hodnot charakteristických pro dané odvětví, což signalizuje její nepříznivé finanční výsledky.

Využití majetku měřené obratem celkových aktiv je vyšší než minimální požadovaná hodnota 1 a zároveň je srovnatelné s oborovými průměry. Tento fakt svědčí o schopnosti podniku efektivně využívat svůj majetek. Doba obratu závazků je vždy vyšší než doba obratu pohledávek, což znamená, že podnik čerpá delší obchodní úvěr, než jaký poskytuje.

Co se týče zadluženosti, společnost DAJBYCH, s. r. o. vykazuje zadluženost vyšší než 50 %, což svědčí o převaze cizích zdrojů nad zdroji vlastními. Společnost je převážně krátkodobě zadlužená. Důvodem je, že zásoby zboží nakupuje společnost za krátkodobé bankovní úvěry. Z hlediska úrokového krytí společnost převážně nevyhovuje požadavku dosáhnout hodnoty alespoň 5. Lze tedy říci, že podnik má problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček. Tento fakt opět hovoří v neprospěch společnosti.

Významným milníkem ve vývoji společnosti DAJBYCH, s. r. o. je rok 2005, kdy došlo k otevření nového autosalonu. To se projevilo ve finančních výsledcích společnosti o rok později, tj. v roce 2006. Tento rok společnost zaznamenala nejlepší výsledky za celou dobu své činnosti. Díky obrovskému nárůstu tržeb z prodeje zboží a výkonů došlo k růstu hospodářského výsledku o více než 328 %. Významná je také hodnota čistého pracovního kapitálu, která nejen že přechází ze záporné hodnoty do hodnoty kladné, její výše je ale také nejvyšší za dobu činnosti podniku. Celkově můžeme říci, že v roce 2006 dochází k příznivému vývoji všech ukazatelů finanční analýzy.

Dalším milníkem ve vývoji společnosti, tentokrát však negativním, je rok 2009, kdy byla společnosti odebrána autorizace pro prodej a servis vozidel značek Toyota a Lexus. Tento a následující rok došlo k velkému zhoršení finanční situace podniku. Byl zaznamenán značný pokles všech ukazatelů finanční analýzy. Shrneme-li nejdůležitější z nich: výrazně poklesly tržby společnosti téměř o 34 %, poklesl tudíž i výsledek hospodaření, a to o více než 48 %, čistý pracovní kapitál dosáhl záporných hodnot a zhoršily se také výsledky všech poměrových ukazatelů. Do roku 2009 převyšovaly výsledné hodnoty rentabilit společnosti DAJBÝCH, s. r. o. hodnoty charakteristické pro dané odvětví, od roku 2009 již společnost odvětvových průměrů nedosahuje. Současně došlo ke značnému poklesu ukazatelů likvidit – v letech 2009 a 2010 jsou zaznamenány největší odchylky mezi výslednými hodnotami analyzovaného podniku a odvětvovými průměry. Takto nízké hodnoty ukazatelů mohou znamenat, že se podnik snáze ocitne v platební neschopnosti.

Nejlépe celou situaci vystihuje analýza finančního zdraví podniku, která byla provedena konstrukcí bankrotních a bonitních modelů (viz kap. 3.6). Pro české podniky má největší vypovídající schopnost ukazatel IN05, který dokazuje fakt, že od roku 2008 je společnost DAJBÝCH, s. r. o. podnikem s nevyhraněnou finanční situací. Nejhorší výsledky tohoto ukazatele jsou zaznamenány v letech 2009 a 2010, kdy se společnost přibližuje spodní hranici šedé zóny.

4. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti

DAJBÝCH, s. r. o.

4.1 Externí analýza

Součástí externí analýzy je analýza makroprostředí a analýza mezoprostředí. Ze sestavených analýz jsou vyhodnoceny příležitosti a hrozby společnosti DAJBÝCH, s. r. o.

4.1.1 Analýza makroprostředí

Politika a legislativa

Společnost DAJBÝCH, s. r. o. musí respektovat celou řadu právních předpisů, zákonů a nařízení vlády. Klíčové jsou především ekologické předpisy, které upravuje Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí (ekologii je věnována pozornost v dalším textu). Mezi nejdůležitější zákony, které společnost obklopují, patří samozřejmě Obchodní zákoník, dále pak Občanský zákoník, Zákoník práce, Zákon o účetnictví, Zákon o dani z přidané hodnoty a Zákon o dani z příjmů. Společnost DAJBÝCH, s. r. o. je importérem zboží, musí se proto také přizpůsobovat legislativě Evropské unie.

Ekonomika

Pro přehledné zobrazení ekonomické situace v České republice v letech 2000 - 2011 jsem využila informace, které pravidelně zveřejňuje Český statistický úřad (tab. č. 28).

Tab. č. 28: Hlavní makroekonomické ukazatele České republiky od roku 2000 (v %)

| Ukazatel | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------|------|------|------|------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Růst HDP | 4,2 | 3,1 | 2,1 | 3,8 | 4,7 | 6,8 | 7,0 | 5,7 | 3,1 | -4,7 | 2,7 | 1,7 |
| Míra inflace | 3,9 | 4,7 | 1,8 | 0,1 | 2,8 | 1,9 | 2,5 | 2,8 | 6,3 | 1,0 | 1,5 | 1,9 |
| Změna průměrné hrubé nominální měsíční mzdy | x | 8,8 | 8,0 | 5,8 | 6,3 | 5,0 | 6,6 | 7,2 | 7,8 | 3,3 | 1,9 | 2,2 |
| Míra registrované nezaměstnanosti | 9,02 | 8,54 | 9,15 | 9,90 | 10,24 (9,19)* | 8,96 | 8,13 | 6,62 | 5,44 | 7,98 | 9,01 | 8,57 |

Zdroj: [http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

* Pozn.: Od 1. července 2004 došlo ke změně metodiky pro výpočet míry registrované nezaměstnanosti. Do 30. června 2004 výpočet ukazatele: podíl počtu registrovaných uchazečů na pracovní síle, od 1. července 2004 výpočet ukazatele: podíl počtu dosažitelných uchazečů k pracovní síle. Údaj v závorce uvádí hodnotu dle nového výpočtu.

Jak je z tabulky patrné, od roku 2000 do konce roku 2007 stále docházelo k růstu ukazatele HDP. V roce 2009 byl zaznamenán pokles HDP meziročně o 4,7 %, což je důsledkem hospodářské recese, jež v roce 2009 postihla Českou republiku. Rok 2009 byl z hlediska ekonomického růstu nejhorší od roku 1995. V dalších dvou letech již dochází k nárůstu ukazatele HDP. Konkrétně v roce 2010 došlo k meziročnímu nárůstu o 2,7 %, v roce 2011 o 1,7 %.

S vývojem HDP logicky souvisí i vývoj dalších ukazatelů, tj. v roce 2009 je zaznamenán nárůst míry nezaměstnanosti, nižší nárůst průměrné měsíční mzdy a pokles míry inflace.

Co se týče průměrných měsíčních mezd v České republice v roce 2011, může se Plzeňský kraj chlubit čtvrtou nejvyšší průměrnou mzdou mezi jednotlivými kraji. Průměrná hrubá měsíční mzda na fyzické osoby zde činila 22.489 Kč. Vyšší hodnoty byly pouze v Praze (29.768 Kč), Středočeském kraji (23.226 Kč) a Jihomoravském kraji (22.692 Kč). Vyšší úroveň průměrných měsíčních mezd byla v Plzeňském kraji zaznamenána nejen v roce 2011, ale i v letech předcházejících. To je pro společnost DAJBYCH, s. r. o. velmi příznivé, neboť lidé zde utratí za nákup výrobků a služeb více peněžních prostředků, než je tomu v jiných, zejména chudších, krajích.

Demografie

Faktor demografie hraje ve společnosti DAJBYCH, s. r. o. významnou roli. Důvodem je, že zákazníci společnosti jsou mimo velkých podniků a organizací také samotní obyvatelé. Hlavní sídlo firmy je v Plzni na Bručném, u dálnice D5 Praha-Rozvadov. V blízkosti se nachází obchodní centrum Olympia Plzeň, které zaznamenává velký příliv zákazníků. Druhý autosalon je situován v Plzni-Bolevci, tzn. také na okraji města. V blízkosti je velké sídliště, i zde je proto značný pohyb lidí. Poloha obou autosalonů je tedy velmi příznivá. Důvodů je mnoho – v první řadě je to velká koncentrace obyvatel v Plzeňském kraji, dále také hustá doprava okolo autosalonech, tzn. v autosalonu se zastaví mnoho nových zákazníků, kteří projíždějí okolo.

Ekologie

Při provozu autosalonu, především pak autoservisu, hraje velmi významnou roli ekologie. Společnost DAJBYCH, s. r. o. je omezena celou řadou ekologických nařízení a předpisů, které se neustále zpřísňují. Při opravách vozidel dochází k vypouštění olejů.

Olejové filtry se následně likvidují dle zvláštních předpisů – společnost je musí odvážet na místa určená k jejich likvidaci. Podobně jako olejové filtry mají i ojeté pneumatiky svůj způsob likvidace. Jelikož společnost provozuje myčku automobilů, musí být její součástí také čistírna odpadních vod. Ta zachycuje usazeniny a škodlivé látky, které jsou dále odváženy na speciální místa a tam následně likvidovány. Při importu automobilů je kladen velký důraz na emisní podmínky. Automobily, které stanovené emisní podmínky nesplňují, jsou označeny jako nevyhovující a nesmí být do naší země dovezeny. Třídění odpadu je samozřejmostí.

Technologie

Technologickými faktory není společnost DAJBYCH, s. r. o. významně ovlivněna. Vývoj technologií je zaznamenán pouze při opravách automobilů, tj. v případě autoservisu. Nejedná se však o kapitálově příliš nákladné investice.

4.1.2 Analýza mezoprostředí

Konkurence

Land Rover

Společnost DAJBYCH, s. r. o. je jediným autorizovaným prodejcem a servisem vozidel Land Rover a Range Rover v Plzeňském kraji. Nejbližším konkurentem je společnost A. Charouz Motors, s. r. o., která je jediným autorizovaným dealerem v Praze a Středních Čechách. V celé České republice je pouze 6 autorizovaných prodejců této značky. Mimo dvou již zmíněných to dále jsou:

- Autokomplex Matějka, s. r. o. – Olomouc,
- B of B cars s. r. o. – Ostrava,
- CARTec motor, s. r. o. – Brno,
- Roko-motor, s. r. o. – Zlín.

Mimo těchto společností mají autorizovaný servis společnosti:

- AUTO – HOS spol s. r. o. – Jihlava,
- Auto Dorda s. r. o. – Česká Lípa,
- Libor Mejznar s. r. o. – Vrchlabí,
- M 3000, a. s. – Praha 8 – Karlín,
- Václav Cimburek CIVA Trans – České Budějovice.

Z provedené analýzy lze konstatovat, že konkurence vozidel značek Land Rover a Range Rover není v České republice velká.

Terénní a pracovní vozidla

V oblasti terénních a pracovních vozidel jsou hlavními konkurenty společnosti:

- ROTO Plzeň, s. r. o. (automobily Nissan),
- Invelt Plzeň (automobily BMW),
- VSP Auto, s. r. o. (automobily Mercedes, Jeep a Mitsubishi).

Tyto firmy prodávají jen některé typy terénních automobilů a poskytují k nim pouze základní standardní služby, nejsou proto klasifikovány jako velcí konkurenti. Můžeme konstatovat, že v oblasti prodeje, servisu a služeb terénních automobilů nemá společnost DAJBÝCH, s. r. o. významné konkurenty. Dokonce i velké automobilky, jako například Mercedes, si nechávají služby týkající se terénních vozidel provádět od společnosti DAJBÝCH, s. r. o.

Kia

Co se týče automobilů značky KIA, konkurence je zde mnohem větší než u předešlých kategorií. Největším konkurentem je Auto Matulka, s. r. o., který provozuje autorizovaný prodej i servis vozidel KIA také v Plzni (v Nerudově ulici). V Plzni a jejím blízkém okolí (do 47 km) dále najdeme čtyři autorizované prodejce KIA:

- Auto Volf spol. s. r. o. (Holýšov),
- Auto-car centrum s. r. o. (Kralovice),
- BLOHMANN spol. s. r. o. (Klatovy),
- LOSL s. r. o. (Rakovník).

Po celé České republice je dále přes 60 dalších autorizovaných autosalonů a servisů KIA, konkurence je tudíž velká.

Toyota

U vozidel značky Toyota je konkurence největší. Důvodem je, že mnoho zákazníků dává přednost autorizovaným prodejcům a servisům. V České republice je v současné době 25 autorizovaných partnerů Toyota. V Plzni byl na počátku letošního roku otevřen autosalon Toyota Dolák, s. r. o., který má pobočky také v Příbrami, Táboře, Českých Budějovicích a Písku.

Dalšími nejbližšími konkurenti jsou:

- Auto Eder s. r. o. (Karlovy Vary),
- Emil Frey (Praha),
- Lowman Motor Praha, s. r. o. (Praha),
- Toyota Tsusho Praha, s. r. o. (Praha).

Jelikož se společnost specializuje na automobily všech cenových kategorií, můžeme říci, že každý autosalon nabízející kvalitní automobily je pro firmu konkurentem.

Vstup do odvětví, potenciální noví konkurenti

Pokud si někdo chce zřídit autorizovaný autosalon značek Land Rover, KIA či Toyota musí obdržet povolení hlavního dealera. K získání tohoto povolení musí být splněny velmi přísné podmínky, které si jednotliví hlavní dealeri sami stanovují. V současné době upravuje prodej a servisování vozidel Nařízení Komise (ES) č. 1400/2002. Bez splnění těchto standardů nelze o autorizaci žádat. Zřizovací výdaje na podnikání jsou v tomto oboru velké, vstup do odvětví není tedy úplně snadný. Když majitelé společnosti DAJBYCH, s. r. o. žádali o autorizace značek KIA a Land Rover, zajímali se, jaká je možnost, že v následujících několika letech bude v Plzeňském kraji poskytnuta autorizace dalším prodejcům. Společnost Land Rover nemá zájem svoji síť dále rozšiřovat. Důvodem je, že autosalony jsou situovány rovnoměrně po celé České republice a společnost chce mít pouze několik autorizovaných prodejen, všechny však na velmi vysoké úrovni. U značky KIA nelze, bohužel, tento faktor určit.

Substituční výrobky

Mezi substituční výrobky patří všechny automobily na trhu, tj. automobily všech značek a kategorií. Důvodem je, že někteří zákazníci se při koupi nerozhodují podle značky či kvality, ale především podle ceny.

Zákazníci

Z důvodu ztráty dealerství vozidel Toyota a Lexus se společnost DAJBYCH, s. r. o. v posledních dvou letech setkala se značným odlivem zákazníků. I přes to si firma udržela mnoho významných velkých zákazníků, kteří odebírají několik desítek automobilů ročně. Tito zákazníci jsou pro společnost nejdůležitější, jelikož tvoří značnou část tržeb.

Nejvýznamnější z nich jsou:

- ČEZ – odebírá vozidla všech typů (terénní, pracovní i osobní),
- Armáda ČR – odebírá terénní vozidla pro Vojenskou policii (jak na mise zahraniční, tak pro účely v ČR) a velmi využívá opravu a servis vozidel sloužících ve válečných zónách,
- Severočeské doly (terénní automobily),
- Integrovaná záchranná služba:
 - hasičská služba (terénní i osobní automobily),
 - horská služba (terénní automobily),
 - záchranná služba (terénní i osobní automobily),
 - městská policie (osobní automobily),
- Nestle (pracovní automobily).

Kromě těchto významných velkých odběratelů se společnost DAJBÝCH, s. r. o. zaměřuje samozřejmě také na zákazníky, kteří používají automobily pro osobní potřebu.

Dodavatelé

O veškeré dodávky týkající se autorizovaných značek KIA a Land Rover se starají hlavní dealeři. Ti společnosti DAJBÝCH, s. r. o. dodávají automobily, originální náhradní díly a další příslušenství.

Mimo hlavních dealerů je společnost obklopena celou řadou dodavatelů dalších náhradních dílů a doplňků. Nejvýznamnějším dodavatelem doplňků pro terénní automobily je německá společnost Taubenreuther, která dodává především nástavby na terénní automobily, navijáky, střešní nosiče, nárazníky, stupačky, držáky rezerv, body-lifty, apod.

Úzká spolupráce je navázána také se společnostmi:

- Würth (čistící prostředky, nářadí a pracovní materiál),
- Webasto (nezávislá topení),
- SVOZ (pancéřování vozidel, pancéřová skla, pancéřové doplňky).

Při výběru dodavatelů klade společnost velký důraz především na jejich spolehlivost. Důležitá je také cena dodávaných produktů a tradice společnosti.

Vliv hlavního dealera

Společnost DAJBYCH, s. r. o. je podporována svými hlavními dealery, tj. společnostmi KIA Motors Czech a Jaguar Land Rover Austria GmbH. Ti podporují společnost jak z finančního, tak z poradenského hlediska. Pokud společnost DAJBYCH, s. r. o. splňuje předem stanovená kritéria, dostává od hlavních dealerů větší množství finančních prostředků. Hlavní dealeři také přispívají na některé reklamy společnosti.

Ztráta autorizovaného prodeje a servisu vozidel Toyota a Lexus společnost DAJBYCH, s. r. o. velmi poškodila. Aby bylo společnosti dealerství navráceno, musí splnit velké množství podmínek kladených hlavním dealerem, tj. společností Toyota Motor Czech. Tyto podmínky se neustále zpříšňují a audit hodnotící jejich dosažení klade na společnost stále větší nároky. Navrácení licence se tedy neustále ztěžuje.

4.1.3 Hodnocení výsledků externí analýzy

Na základě externí analýzy jsem identifikovala následující příležitosti a hrozby společnosti DAJBYCH, s. r. o.

Příležitosti

- autosalony jsou situovány v oblastech s velkou koncentrací obyvatel, projíždí okolo nich velké množství lidí
- malá pravděpodobnost vstupu nových konkurentů
- malé množství konkurentů zaměřující se na terénní vozidla a automobily Land Rover
- automobily značky KIA jsou automobily nižších cenových kategorií, což znamená, že jsou v současné ekonomické situaci pro spotřebitele dostupnější
- společnost má mnoho významných velkých odběratelů

Hrozby

- pokles HDP a životní úrovně v důsledku hospodářské krize
- odliv zákazníků z důvodu odebrání autorizace Toyota a Lexus
- zpříšňující se požadavky na audit, čímž je zapříčiněno obtížné navrácení autorizace
- stále se zvyšující požadavky pro automobilový průmysl, především oblast ekologie
- otevření nového autosalonu Toyota Dolák v Plzni
- velké množství konkurentů značek KIA

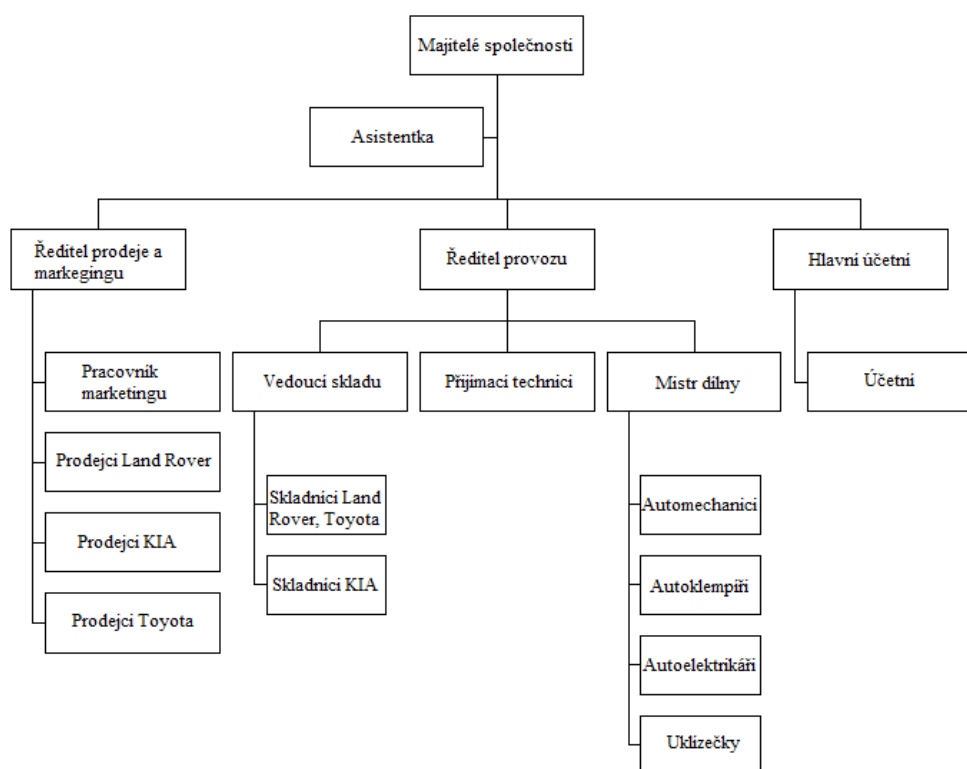
4.2 Interní analýza

Součástí interní analýzy je analýza managementu, marketingu, vlastního provozu a informačních technologií. Standardně do této analýzy patří také finanční analýza. Finanční analýze jsem z důvodu jejího rozsahu věnovala samostatnou kapitolu (viz kap. 3), není již proto v této části práce znovu zmíněna.

A) Management

Organizování

Obr. č. 18: Organizační struktura společnosti DAJBYCH, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti, 2012

Společnost DAJBYCH, s. r. o. má funkcionální organizační strukturu (viz obr. č. 18), což přináší řadu výhod. Hlavní výhodou je, že je jasně stanovená odpovědnost za plnění cílů a také kontrola. Zároveň se ale zvyšují nároky na koordinaci. V současné době pracuje ve společnosti 53 zaměstnanců.

Jako každý autorizovaný dealer musí také společnost DAJBYCH, s. r. o. dodržovat určitou strukturu pracovníků, kterou má nařízenou společnostmi KIA a Land Rover.

Například je nařízeno, že počet prodavačů se musí odvíjet od počtu prodaných automobilů.

Personální řízení a motivace

Majitelé společnosti mají své kanceláře v původním autosalonu v Plzni na Bručné, kde tráví většinu svého času. Všechny pracovníky specializující se na značky Land Rover a Toyota mají tudíž neustále pod přímou kontrolou. Pracovníci značky KIA vykonávají svoji práci v novém autosalonu v ulici Lidická, jsou tedy kontrolováni pouze svými nadřízenými. Z důvodu rozčlenění společnosti na dva samostatné autosalony došlo k poklesu kontroly pracovníků ze strany majitelů společnosti.

Po odebrání autorizace Toyota došlo k odlivu zákazníků, což zapříčinilo pokles tržeb. Díky tomu muselo dojít k propuštění několika pracovníků a snížení výplat ostatním zaměstnancům. Sníženy byly především odměny a provize, což zapříčinilo ztrátu motivace pracovníků.

Kvalifikace zaměstnanců v posledních dvou letech velmi stoupla. Hlavním důvodem je, že oba noví dealeri provádějí pravidelná školení zaměstnanců, zajišťují semináře a odborné kurzy. Zaměstnanci jsou tedy proškolení stále častěji, což výrazně zvyšuje jejich kvalitu.

B) Marketing

Reklama prostřednictvím masmédií

Reklamu pro společnost DAJBYCH, s. r. o. z části realizují její hlavní dealeri. Tyto společnosti zajišťují reklamy pro všechny autorizované partnery, například při uvedení nového vozidla na trh, při akčních slevách či jiných výhodných nabídkách. Pokud se společnost DAJBYCH, s. r. o. rozhodne ještě pro další reklamu, dostane na ni od daného dealera finanční příspěvek. Reklama vozidel Toyota je plně v kompetenci společnosti DAJBYCH, s. r. o.

Vzhledem k poklesu zisku muselo dojít k poklesu propagace společnosti. Dříve jsme se mohli setkat s reklamou při regionálním zpravodajství a s intenzivní reklamou na několika rádiových stanicích. Dnes lze reklamní spot zaslechnout pouze na rádiu Blaník, jeho intenzita však byla značně omezena.

V posledních třech měsících v Plzni stále přibývá billboardů, které hlásají: „Toyota v Plzni – to je DAJBÝCH!“ Jejich podnětem bylo otevření nového autosalonu Toyota Dolák, s. r. o. na Borských polích. Společnost DAJBÝCH, s. r. o. se prostřednictvím billboardů snaží probudit podvědomí občanů, že Toyota v Plzni byla vždy v její kompetenci.

Dny otevřených dveří

Společnost pořádá dvakrát do roka dny otevřených dveří, které jsou určeny pro širokou veřejnost. Lidé si v jejich průběhu mohou prohlédnout autosalon, vyzkoušet si jízdu v prodáváných vozidlech a jsou jim nabízeny drobné servisní úpravy, např. měření baterie, seřízení světel, kontrola náplní, aj.

V případě, že je na trh uveden nový typ automobilu, jsou realizovány mimořádné dny otevřených dveří, které se zaměřují na propagaci daného vozidla.

Reklamní předměty

Společnost DAJBÝCH, s. r. o. nedisponuje velkým počtem reklamních předmětů. Jedná se spíše o propagační materiály, které poskytují hlavní dealeři. Patří mezi ně drobné dárky pro zákazníky v podobě propisovacích tužek, kalendářů, reklamních bloků, hrnečků či klíčenek. Reklamní předměty s logem společnosti DAJBÝCH, s. r. o. nejsou téměř žádné.

Veletřhy

Společnost DAJBÝCH, s. r. o. se pravidelně účastní pouze jediného veletrhu. Jedná se o veletrh Autotec, který se každoročně koná v Brně. V průběhu tohoto veletrhu se společnost snaží úspěšně prezentovat a navazovat kontakty s novými zákazníky. Společnost příležitostně vystavuje své vozy v obchodním centru Olympia Plzeň. Většinou jsou vystavovány dvě až tři vozidla, vedle kterých je umístěn reprezentativní stojan s vizitkami prodejců a ceníky vozidel.

Sponzoring

Také sponzoringové aktivity byly díky poklesu zisku značně omezeny. Společnost DAJBÝCH, s. r. o. se snaží podporovat některé dobročinné projekty v regionu. Společnost dodává ceny na vyhlášení nejlepších sportovců města Plzně (zapůjčení vozidla na určitou dobu) a sponzoruje divadelní léto v Plzni. Jedním z větších projektů

v poslední době byl sponzoring při účasti Jiřího Janečka a Viktora Chytky na Rally Dakar 2009. Od té doby však společnost žádnou větší akci nepodporovala.

C) Vlastní provoz společnosti

Umístění autosalonů

Společnost DAJBYCH, s. r. o. sídlila do roku 2004 v centru města Plzně, v Pařížské ulici č. 10. Díky jejímu rozvoji začal být původní autosalon kapacitně nedostačující, došlo proto k výstavbě nového autosalonu v Plzni na Bručné (Na Výsluní 33). V roce 2009 po autorizaci KIA došlo k přestěhování části společnosti do nových prostor v Plzni-Bolevci (Lidická 70 – prostory bývalého autosalonu Ricardo). Nevýhodou je, že společnost tyto prostory nevlastní, ale je na adrese v pronájmu. S tím jsou spojeny značné měsíční náklady.

Jak již bylo zmíněno, oba dva autosalony společnosti DAJBYCH, s. r. o. mají velmi strategickou polohu. První autosalon (Land Rover a Toyota) se nachází v blízkosti nákupního centra Olympia a dálnice D5. Okolo autosalonu tedy projíždí velké množství lidí a mnozí se v něm zastaví. Také poloha nového autosalonu (autosalonu KIA) se zdá být velmi vhodná. Autosalon je situován na okraji Plzně a v jeho blízkosti je velké sídliště, tzn. i zde je velká koncentrace obyvatel.

Produkt

Společnost DAJBYCH, s. r. o. se zabývá prodejem osobních vozidel všech cenových kategorií. Mimo toho se stále více specializuje na terénní vozidla. Jedná se o velmi kvalitní a v poslední době stále více žádané automobily, společnost v nich proto vidí velký potenciál. Firma DAJBYCH, s. r. o. zajišťuje mimo jejich prodeje také nepřeborné množství služeb s nimi spojenými. Velkou výhodou společnosti je, že jako jediná v Západních Čechách provozuje vlastní terénní polygon. Terénní polygon o délce jednoho kilometru se nachází v blízkosti hlavního autosalonu (v Plzni-Koterově) a zákazníci si zde mohou vyzkoušet jízdu v terénním vozidle, o které mají zájem.

D) Informační technologie

Co se týče informačních technologií, nebyly ve společnosti DAJBYCH, s. r. o. nalezeny jakékoliv nedostatky. Firma disponuje velmi dobrou počítačovou výbavou, dokonalým softwarem pro evidenci zákazníků a taktéž vhodným účetním programem. Společnost je

prostřednictvím informačních technologií napojena na své dva dealery, což přináší oběma partnerům značné výhody.

4.2.1 Hodnocení výsledků interní analýzy

Z výsledků interní analýzy jsem identifikovala následující silné a slabé stránky společnosti DAJBÝCH, s. r. o.

Silné stránky

- kvalitní produkt (specializace na terénní vozidla a jejich úpravy, jediný vlastník terénního polygonu v Západních Čechách)
- neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců v důsledku zvyšujícího se počtu školení
- reprezentativní internetové stránky

Slabé stránky

- velké zhoršení všech finančních ukazatelů z důvodu odebrání autorizace
- nižší kontrola nad zaměstnanci v novém autosalonu KIA
- značné výdaje na pronájem autosalonu KIA
- pokles motivace a morálky zaměstnanců z důvodu snížení mezd a odměn
- nedostatečné marketingové aktivity

5. Krizový vývoj společnosti DAJBÝCH, s. r. o.

5.1 Příčiny krize

Z předchozích analýz je zřejmé, že krize postihla společnost DAJBÝCH, s. r. o. v letech 2009 a 2010. Její hlavní příčinou bylo odebrání autorizace pro prodej a servis vozidel značek Toyota a Lexus. Do roku 2009 byla společnost jediným autorizovaným prodejcem a servisem v Plzeňském kraji, měla proto velmi rozsáhlou klientelu. Zisk společnosti byl zhruba z 60% tvořen právě ziskem z prodeje a servisu vozidel Toyota.

V roce 2009 rozhodl hlavní dealer Toyota Motor Czech o ukončení spolupráce se společností DAJBÝCH, s. r. o. - společnosti byla odebrána licence pro autorizovaný prodej a servis vozidel značek Toyota a Lexus. Důvodem odebrání autorizace bylo, že majitelé porušovali podmínky stanovené hlavním dealerem. Společnost Toyota Motor Czech především pobouřilo, že společnost DAJBÝCH, s. r. o. dovážela automobily Hilux z Německé republiky, které v České republice následně prodávala. Zákazníci společnosti DAJBÝCH, s. r. o. však měli o tyto automobily zájem a společnost Toyota Motor Czech nebyla schopna dodat jejich dostatečné množství. Majitelé společnosti DAJBÝCH, s. r. o. je proto sháněli v zahraničí.

Spolu s ukončením autorizovaného dealerství došlo k pošpinění dobrého jména společnosti, o něž se postaral hlavní dealer Toyota Motor Czech. V době odebrání autorizace rozeslal totiž všem klientům společnosti DAJBÝCH, s. r. o. dopis, který obsahoval mylné informace o této společnosti. Aféra vedla ke značnému odlivu zákazníků. Proti tomuto více než neférovému jednání se rozhodla společnost DAJBÝCH, s. r. o. bránit a to tak, že na svých internetových stránkách uveřejnila vyjádření, které celou situaci osvětlovalo. Stejně vyjádření bylo taktéž rozesláno všem klientům společnosti. Reakce zákazníků byly smíšené – někteří se rozhodli zůstat firmě věrní, jiní ji opustili.

Na špatných výsledcích v roce 2009 se rovněž podepsala hospodářská krize, která v tomto roce postihla Českou republiku. Rok 2009 byl z hlediska ekonomického růstu pro naši zemi nejhorším od roku 1995 (viz kap. 4.1.1).

Z výše uvedeného plyne, že příčiny krize společnosti DAJBÝCH, s. r. o. jsou jak interního, tak také externího charakteru. Příčinou porušování podmínek stanovených hlavním dealerem je chybné rozhodnutí managementu, tzn. jedná se o interní příčinu.

Závislost na jediném dealerovi naopak řadíme mezi externí příčiny, konkrétně do oblasti mikroprostředí. Hospodářská recese je ekonomickým faktorem, který rovněž ovlivňuje externí prostředí, tentokrát však makroprostředí.

5.2 Povaha krize

Na základě předchozích analýz můžeme klasifikovat krizi společnosti DAJBÝCH, s. r. o. jako krizi strategickou. Jak již bylo zmíněno, majitelé společnosti učinili chybné rozhodnutí, které vedlo k porušování pravidel stanovených hlavním dealerem. Společnost DAJBÝCH, s. r. o. byla velmi závislá na tomto dealerovi, odebrání autorizace proto společnost velmi postihlo. Tyto skutečnosti jsou typickým příkladem strategické krize.

5.3 Vývojová stádia krize

Odebrání autorizace vedlo ke značnému odlivu zákazníků a tím k velkému zhoršení všech finančních ukazatelů. Díky rychlé a včasné reakci managementu (autorizace dvou nových značek) však byla krize potlačena již v počátečním stádiu. Společnost stále dosahuje kladných výsledků rentabilit, tzn. je trvale zisková. Existence společnosti tudíž není s největší pravděpodobností bezprostředně ohrožena.

5.4 Zhodnocení krizového vývoje společnosti DAJBÝCH, s. r. o.

Z výsledků provedených analýz lze konstatovat, že krize postihla společnost DAJBÝCH, s. r. o. v letech 2009 a 2010. V těchto letech došlo ke značnému poklesu všech finančních ukazatelů. Dle bankrotního modelu Z-score se společnost stále nachází nad horní hranicí šedé zóny, tj. je klasifikována jako společnost, které v současné době nehrozí vážné finanční problémy. Její finanční zdraví však klesá. Index důvěryhodnosti IN05 je již k finanční situaci podniku skeptičtější. Z jeho výsledků plyne, že se společnost DAJBÝCH, s. r. o. nachází v oblasti šedé zóny, tj. je hodnocena jako podnik s nevyhraněnou finanční situací. V roce 2011 se již finanční ukazatele společnosti zlepšují, tj. je pravděpodobné, že krize společnosti byla zažehnána již v raném stádiu. Jeden rok je však pouze krátký časový okamžik na stanovení závěrů, zda skutečně dochází k zažehnutí krizového vývoje.

6. Současná situace ve společnosti, predikce budoucího vývoje

V současné době, tj. dva roky po odebrání autorizace, dochází ke zlepšování finanční situace společnosti. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou však v porovnání s jejich hodnotami vykazovanými do roku 2009 velmi nízké. Dochází k růstu zisku společnosti, jeho hodnota však dosahuje pouhých 56 % hodnoty před odebráním autorizace. Dle bonitního modelu IN05 se společnost stále nachází v oblasti šedé zóny, její finanční situace je tudíž nadále nerozhodná. Po čtyřech letech však dochází ke změně ve vývojovém trendu společnosti z klesající tendence na tendenci rostoucí.

Společnost DAJBÝCH, s. r. o. je nyní autorizovaným prodejcem a servisem vozidel KIA, Land Rover a Range Rover. Automobily Toyota a Lexus společnost dováží z několika zemí Evropy (především z Německé republiky) a ty následně v České republice pod označením „nezávislý prodejce“ prodává. Společnost stále usiluje o navrácení autorizace pro prodej a servis vozidel Toyota a Lexus. Jelikož byl v letošním roce v Plzni otevřen nový autorizovaný autosalon vozidel Toyota – Toyota Dolák, s. r. o., lze předpokládat, že mateřská společnost Toyota Motor Czech navrácení autorizace zamítne, popř. bude na společnost DAJBÝCH, s. r. o. klást stále větší nároky.

6.1 Predikce opuštění šedé zóny

V rámci diplomových seminářů jsme se s Doc. RNDr. Ing. Ladislavem Lukášem, CSc. zabývali otázkou, kdy společnost opustí oblast šedé zóny. Tuto predikci jsme provedli třemi způsoby – lineární interpolací, lineární aproximací a kvadratickou interpolací. Numerické realizace a grafická zobrazení v softwaru Mathematica, jsou součástí přílohy H. Pro analýzu budoucího vývoje jsme počítali s daty z posledních tří let (tj. z let 2009, 2010 a 2011). Důvodem je, že v těchto letech existuje reálná varianta, že společnost oblast šedé zóny opustí. Předcházející roky nelze do analýzy zahrnout, jelikož by nebylo možné predikci modelovat – došlo by k dalšímu poklesu ve vývoji společnosti.

Obecný zápis indexu důvěryhodnosti IN05:

$$y = c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 + c_4x_4 + c_5x_5$$

Veličina y je hodnota indexu IN05 a veličiny x_1, \dots, x_5 jsou složky vektoru \underline{x} pro příslušný rok.

Konstrukce časové závislosti pro účely predikce hodnot indexu IN05

Lineární interpolace

Při lineární interpolaci uvažujeme, že vývoj společnosti bude beze změny pokračovat v současném trendu. Tato predikce je provedena z hodnot v letech 2010 a 2011. Interpolační funkcí je funkce lineární a grafem funkce je přímka.

Obecný zápis funkce:

$$y = a_0 + a_1 t$$

Nejprve určíme hodnoty a_0 , a_1 ze vztahů:

$$y_{10} = a_0 + a_1 t_{10}$$

$$y_{11} = a_0 + a_1 t_{11}$$

Kde y_{10} , y_{11} udávají hodnoty indexu IN05 v letech 2010 a 2011 a t_{10} , t_{11} jsou příslušné roky. Nyní, když známe hodnoty a_0 a a_1 můžeme již jednoznačně určit, kdy společnost DAJBÝCH, s. r. o. opustí oblast šedé zóny.

Lineární aproximace

Lineární aproximace s průměrnou směrnici je provedena ze dvou období [2009, 2010] a [2010, 2011].

Obecný zápis funkce:

$$y = a_0 + a_1 t$$

Nyní určíme hodnoty a_0 , a_1 ze vztahů:

$$a_1 = 1/2 (\alpha_1 + \alpha_2)$$

kde: α_1 ... směrnice přímky [2009, 2010]

α_2 ... směrnice přímky [2010, 2011].

a_0 určíme z podmínky, že aproximační přímka prochází hodnotou y_{11}

Kvadratická interpolace

Kvadratická interpolace je interpolací druhého řádu, interpolační funkcí je funkce kvadratická a grafem této funkce je parabola. Kvadratická interpolace je provedena z let 2009, 2010 a 2011.

Obecný zápis funkce:

$$y = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$$

Hodnoty a_0 , a_1 , a_2 určíme ze vztahů:

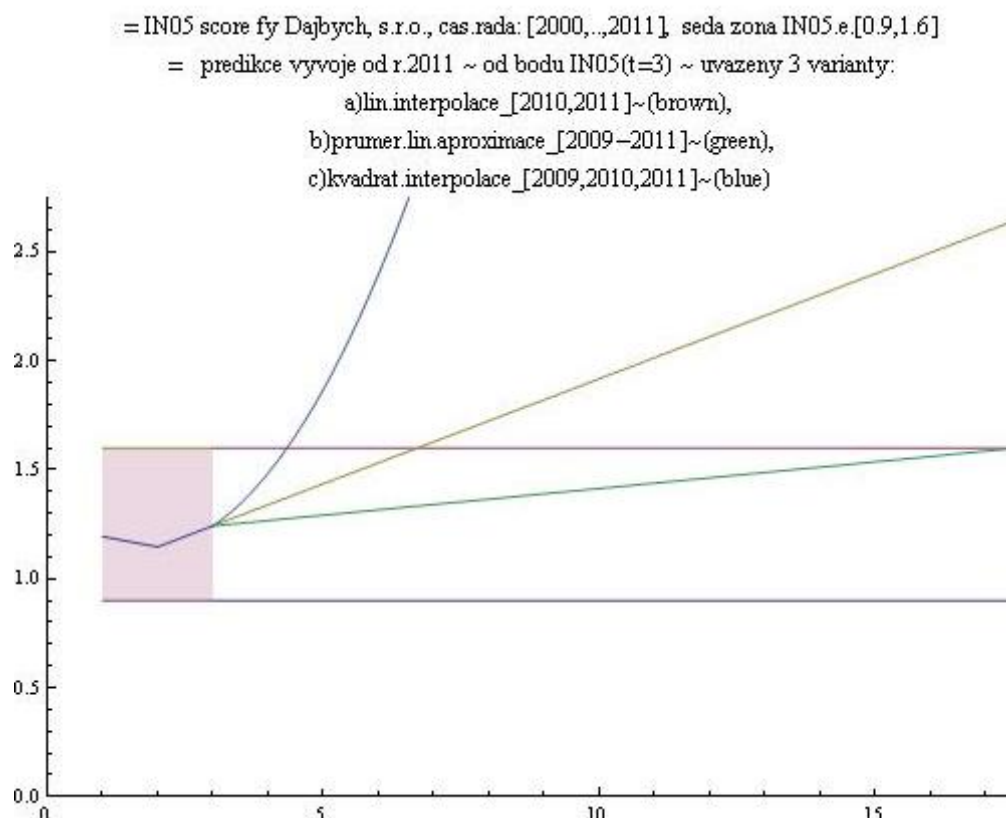
$$y_{09} = a_0 + a_1 t_{09} + a_2 t_{09}^2$$

$$y_{10} = a_0 + a_1 t_{10} + a_2 t_{10}^2$$

$$y_{11} = a_0 + a_1 t_{11} + a_2 t_{11}^2$$

Kde interpretace hodnot y_{09} , y_{10} , y_{11} stejně jako t_{09} , t_{10} , t_{11} je zřejmá. Numerické realizace jednotlivých predikcí v softwaru Mathematica jsou uvedeny v příloze H.

Obr. č. 19: Predikce vývoje společnosti DAJBÝCH, s. r. o. od roku 2011



Zdroj: zpracování v rámci diplomového semináře s Doc. RNDr. Ing. Ladislavem Lukášem, CSc., 2012

Na obr. č. 19 jsou zobrazeny predikce vývoje společnosti DAJBÝCH, s. r. o. od roku 2011. Zelená přímka vyjadřuje lineární aproximaci s průměrnou směrnici z posledních dvou období. Dle této predikce opustí společnost oblast šedé zóny v čase 17,57, což odpovídá období června/července roku 2025. Jedná se o pesimistickou predikci.

Žlutá přímka zobrazuje lineární interpolaci z let 2009 a 2010. Výsledkem této funkce je čas 6,7022, tzn.: zůstane-li zachován progresivní trend vývoje společnosti z posledních dvou let, společnost DAJBÝCH, s. r. o. opustí oblast šedé zóny v srpnu/září roku 2014.

Tento vývoj je možný, více pravděpodobné však je, že se prosadí zrychlující efekt, tj. využijeme kvadratickou interpolaci.

Kvadratické interpolaci odpovídá modrá křivka. Dle této funkce dojde k protnutí horní hranice šedé zóny v čase 4,35, tzn.: zůstane-li zachován reformní trend pro zvýšení indexu důvěryhodnosti, který byl de facto založen v letech 2009 – 2011, opustí společnost DAJBYCH, s. r. o. oblast šedé zóny v dubnu/květnu roku 2012, což dává optimistickou predikci.

6.2 Opatření ke zlepšení současné situace ve společnosti

Po konzultaci s majitelem společnosti DAJBYCH, s. r. o. Ing. Petrem Dajbychem jsem navrhla několik opatření, které by mohly vést ke zlepšení současné situace ve společnosti.

Společnost DAJBYCH, s. r. o. by měla přestat usilovat o navrácení autorizace pro prodej vozidel Toyota a Lexus. V letošním roce byl v Plzni otevřen nový autorizovaný prodejce (Toyota Dolák, s. r. o.), který je velmi podporován mateřskou společností Toyota Motor Czech. Společnost DAJBYCH, s. r. o. usiluje o opětovné získání licence již přes dva roky, stále však neúspěšně. Hlavní dealer Toyota Motor Czech klade na společnost DAJBYCH, s. r. o. stále větší požadavky a nároky a pravidelně společnost podrobuje hodnotícímu auditu. Výsledky těchto auditů vždy hovořily ve prospěch společnosti DAJBYCH, s. r. o., hlavní dealer však navrácení licence stále zamítá. Společnost DAJBYCH, s. r. o. věnuje opětovnému získání autorizace značné úsilí, mnohdy na úkor svých zbylých aktivit. Nejlepším východiskem je, s největší pravděpodobností, dovážet automobily Toyota ze zahraničí a zde je prodávat pod označením „nezávislý prodejce“.

Dle finanční analýzy jsou značným zdrojem příjmů společnosti tržby ze servisu a oprav vozidel. Společnost DAJBYCH, s. r. o. by se proto měla co možná nejvíce zaměřit na opětovné získání autorizace pro servis vozidel Toyota a Lexus. Ten sice společnost Toyota Dolák, s. r. o. v Plzni garantuje (pouze pro vozidla Toyota), provádí jej však až v Příbrami. To znamená, že když přijedou zákazníci na drobné opravy, výměny kapalin, seřízení brzd, apod. trvá delší dobu, než jim je vozidlo navráceno. Autorizovaný servis vozidel Lexus v Plzni zcela chybí. Společnost DAJBYCH, s. r. o. má kvalifikované, hlavním dealerem proškolené mechaniky pro oba tyto servisy a disponuje vhodnými plně vybavenými dílnami, které splňují všechny požadavky společnosti Toyota Motor

Czech. S navrácením této autorizace by hlavní dealer neměl působit tak velké problémy jako v případě prodeje, jelikož zde nikdy nedošlo k porušování partnerských podmínek a smluv.

V případě, že společnost DAJBÝCH, s. r. o. ustoupí od požadavku na autorizaci prodeje Toyota, může dojít k centralizaci společnosti do jednoho autosalonu. Pro prodej vozidel KIA si společnost pronajímá prostory v Lidické ulici, s čímž jsou spojeny značné náklady. Důvodem proč je společnost soustředěna do dvou autosalonů, jsou požadavky nárokové společnosti Toyota Motor Czech. Ta, mimo jiné, požaduje, aby každý autorizovaný prodejce vystavoval, prezentoval a prodával ve svém autosalonu pouze vozidla značek Toyota a Lexus. Prostory hlavního autosalonu na Bručné jsou kapacitně velmi dostačující i pro prodej vozidel KIA. Přestěhování společnosti do jednoho centra by vedlo k eliminaci většiny slabých stránek společnosti. V první řadě by došlo ke značné úspoře nákladů spojených s provozem druhého autosalonu. Současně by všichni zaměstnanci byli soustředěni v místě sídla společnosti, tj. byli by pod přímým dohledem majitelů firmy.

Pokud dojde k přestěhování společnosti do jedné základny, mohou být sníženy stavy zaměstnanců. Konkrétně by se jednalo o 5 pracovníků – sekretářku, přijímacího technika, skladníka, automechanika a prodejce. Finanční prostředky, které společnost získá z úspory mzdových nákladů za tyto pracovníky, může využít na odměny a benefity ostatních zaměstnanců. Společnost by současně měla zavést motivační program, který povede ke zvýšení motivace a morálky většiny pracovníků.

Dále by se společnost DAJBÝCH, s. r. o. měla zaměřit na rozvoj svých marketingových aktivit, které v posledních letech prošly značným úpadkem. Na propagaci mohou být využity finanční prostředky, které společnost získá z úspor, pokud nebude platit nájem za provoz autosalonu KIA. Další finanční prostředky na propagaci je možné získat od hlavních dealerů.

Ke zlepšení své situace by společnost DAJBÝCH, s. r. o. měla využít své nejsilnější stránky, a to velmi kvalitního produktu. Společnost se jako jediná v Plzni specializuje na nejrůznější druhy terénních vozidel, především pak na jejich úpravy dle individuálních přání zákazníků. Společnost je v Plzeňském kraji jediným provozovatelem vlastního terénního polygonu, kde si zákazníci mohou vyzkoušet vlastnosti vozidla, o které mají zájem. Prodej vozidel Land Rover a Range Rover přináší

společnosti značný zisk, společnost by proto měla věnovat své úsilí do prodeje a propagace těchto vozidel.

Velkou výhodou je, že společnost DAJBÝCH, s. r. o. nemá v oblasti terénních vozidel žádné významné konkurenty (viz kap. 4.1.2).

7. Závěr

Ve své diplomové práci „Identifikace krizového vývoje podniku“ jsem se zabývala analýzou finančně-ekonomické situace společnosti DAJBÝCH, s. r. o. V rámci komplexní finanční analýzy jsem odhalila, že nejhorších finančních výsledků společnost dosahovala v letech 2009 a 2010. Na základě analýzy vnitřního a vnějšího podniku jsem identifikovala příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Také zde jsem dospěla k závěru, že většina hrozeb a slabých stránek jsou spojeny se situací vzniklou v roce 2009.

V případě společnosti DAJBÝCH, s. r. o. se ukázalo, že ústředním jevem, jež měl vliv na negativní výsledky hospodaření ve zmíněných letech, bylo chybné rozhodnutí managementu. Ke špatným finančním výsledkům přispěla rovněž hospodářská krize, která v roce 2009 postihla naši republiku.

Prostřednictvím bankrotních a bonitních modelů jsem zjistila, že v roce 2011 se již finančně-ekonomická situace společnosti začíná zlepšovat. Poprvé po čtyřech letech došlo ke změně ve vývojovém trendu společnosti z klesající tendence na tendenci rostoucí. Na bonitním modelu IN05 jsem dále predikovala možný budoucí vývoj společnosti. Výsledkem jsou tři predikce (optimistická, realistická a pesimistická), které vyjadřují, kdy analyzovaná společnost opustí tzv. oblast šedé zóny (oblast, ve které je její finančně-ekonomická situace nevyhraněná). Dále jsem navrhla vlastní doporučení, jež by mohly vést ke zlepšení současné situace ve společnosti.

V závěru lze konstatovat, že všechny na počátku definované cíle práce byly splněny.

První cíl, který především zahrnoval charakteristiku společnosti DAJBÝCH, s. r. o., je splněn v kapitole 2. Součástí tohoto cíle bylo také zhodnocení hospodářských výsledků společnosti v posledních letech, což jsem provedla vyhotovením komplexní finanční analýzy (viz kap. 3). Identifikace příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek společnosti byla provedena analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku v kapitole 4.

Druhý cíl, což byla konstrukce bankrotních a bonitních modelů, je splněn v kapitole 3.6 a v příloze H. Při plnění tohoto cíle jsem se soustředila především na Altmanův model Z-score a index IN05 manželů Neumaierových, který respektuje české prostředí.

Třetí cíl, který tvoří těžiště celé práce, obsahuje provedení kvantitativních analýz pro společnost DAJBÝCH, s. r. o. a analýzu jejího krizového vývoje. Tento cíl je obsažen v 5. a 6. kapitole. Vývoj a příčiny krize jsou diskutovány v kapitole 5. Kapitola 6.1 a příloha H uvádí predikce možného budoucího vývoje společnosti vyhotovené v softwaru Mathematica, shrnutí a vlastní doporučení je předmětem kapitoly 6.2.

Celkově jsem zjistila, že krize postihla společnost DAJBÝCH, s. r. o. v letech 2009 a 2010. Dle Altmanova modelu Z-score není finanční situace společnosti nejhorsí - dochází sice k jejímu poklesu, společnost se však stále nachází nad horní hranicí šedé zóny. Index důvěryhodnosti IN05 je již k finanční situaci společnosti skeptičtější. Dle jeho výsledků se analyzovaná společnost nachází v oblasti šedé zóny již od roku 2008. V letech 2009 a 2010 jsou zaznamenány nejnižší hodnoty indexu IN05, konkrétně 1,19 (v roce 2009) a 1,15 (v roce 2011). To značí, že se společnost přibližuje spodní hranici šedé zóny (0,9). Dle predikcí možného budoucího vývoje lze předpokládat, že společnost DAJBÝCH, s. r. o. opustí oblast šedé zóny v časovém horizontu 1 – 14 let. Vzhledem k rozdílnosti predikcí je však zapotřebí mít v hodnocení opatrnost.

8. Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tab. č. 1: Vývoj výsledku hospodaření (v tis. Kč) | 25 |
| Tab. č. 2: Zkrácený přehled Cash Flow (v tis. Kč) | 27 |
| Tab. č. 3: Analýza čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč) | 28 |
| Tab. č. 4: Rentabilita vloženého kapitálu (v %) | 31 |
| Tab. č. 5: Rentabilita vlastního kapitálu (v %) | 32 |
| Tab. č. 6: Rentabilita dlouhodobého kapitálu (v %) | 32 |
| Tab. č. 7: Rentabilita tržeb (v %) | 33 |
| Tab. č. 8: Ukazatele běžné likvidity | 34 |
| Tab. č. 9: Ukazatele pohotové likvidity | 35 |
| Tab. č. 10: Ukazatele peněžní likvidity | 36 |
| Tab. č. 11: Ukazatele aktivity (doba obratu vyjádřena ve dnech) | 39 |
| Tab. č. 12: Ukazatele celkové zadluženosti (v %) | 41 |
| Tab. č. 13: Koeficient samofinancování (v %) | 42 |
| Tab. č. 14: Ukazatele finanční páky | 43 |
| Tab. č. 15: Ukazatele úrokového krytí | 44 |
| Tab. č. 16: 1. úroveň rozkladu ROE | 45 |
| Tab. č. 17: 2. úroveň rozkladu ROE | 45 |
| Tab. č. 18: Analýza vlivů na vývoj vrcholového ukazatele | 46 |
| Tab. č. 19: Z-score | 48 |
| Tab. č. 20: Normy reziduálních vektorů | 49 |
| Tab. č. 21: Index IN05 | 51 |
| Tab. č. 22: Hodnoty IN05 zobrazené na šedou zónu Z-score | 52 |
| Tab. č. 23: Hodnoty Z-score zobrazené na šedou zónu indexu IN05 | 54 |
| Tab. č. 24: Hodnocení Kralickova Quick testu | 55 |
| Tab. č. 25: Výpočet Kralickova Quick testu | 55 |
| Tab. č. 26: Hodnocení Kralickova Quick testu | 56 |
| Tab. č. 27: Index bonity | 57 |
| Tab. č. 28: Hlavní makroekonomické ukazatele ČR od roku 2000 (v %) | 60 |

9. Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obr. č. 1: Vývoj struktury vybraných položek aktiv (v tis. Kč) | 17 |
| Obr. č. 2: Vývoj struktury vybraných položek pasiv (v tis. Kč)..... | 19 |
| Obr. č. 3: Vývoj majetkové struktury aktiv (v %) | 21 |
| Obr. č. 4: Vývoj vlastnické struktury (v %)..... | 22 |
| Obr. č. 5: Vývoj nákladů a výnosů (v tis. Kč) | 23 |
| Obr. č. 6: Vývoj výsledku hospodaření (v tis. Kč) | 26 |
| Obr. č. 7: Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)..... | 29 |
| Obr. č. 8: Vývoj ukazatelů rentability (v %) | 33 |
| Obr. č. 9: Vývoj ukazatelů likvidity | 37 |
| Obr. č. 10: Vývoj ukazatelů rychlosti obratu..... | 39 |
| Obr. č. 11: Vývoj ukazatelů dob obratu (ve dnech)..... | 40 |
| Obr. č. 12: Z-score z r. 1983 | 48 |
| Obr. č. 13: Proložení Z-score společnosti DAJBÝCH, s.r.o. polynom. regresemi | 50 |
| Obr. č. 14: Index IN05 | 51 |
| Obr. č. 15: Index IN05 zobrazený na šedou zónu Z-score | 53 |
| Obr. č. 16: Hodnoty Z-score zobrazené na šedou zónu indexu IN05 | 54 |
| Obr. č. 17: Hodnotící stupnice pro index bonity | 57 |
| Obr. č. 18: Organizační struktura společnosti DAJBÝCH, s. r. o. | 67 |
| Obr. č. 19: Predikce vývoje společnosti DAJBÝCH, s. r. o. od roku 2011 | 76 |

10. Seznam použitých zkratk

| | |
|----------|---|
| A | aktiva |
| CF | peněžní tok (Cash Flow) |
| CK | cizí kapitál |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČPK | čistý pracovní kapitál |
| ČR | Česká republika |
| DHM | dlouhodobý hmotný majetek |
| EAT | čistý zisk (Earnings After Tax) |
| EBIT | zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Tax) |
| EBITDA | zisk před úroky, zdaněním a odpisy (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) |
| EBT | zisk před zdaněním (Earnings Before Tax) |
| HDP | hrubý domácí produkt |
| kap. | kapitola |
| KZ | krátkodobé závazky |
| MPO ČR | Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR |
| N | náklady |
| obr. | obrázek |
| P | pasiva |
| ROA | rentabilita vloženého kapitálu (Return on Assets) |
| ROCE | rentabilita dlouhodobého kapitálu (Return on Capital Employed) |
| ROE | rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity) |
| ROS | rentabilita tržeb (Return on Sales) |
| s. r. o. | společnost s ručením omezeným |
| T | tržby |
| tab. | tabulka |
| VH | výsledek hospodaření |
| ZS | změna stavu |

11. Seznam použité literatury

Knížní publikace

DAVID, FRED R. *Strategic management, fourth edition*. New York: Macmillan Publishing Company, 1993, 931 s., ISBN 0-02-327841-2

DONELLY, JAMES H., jr.; GIBSON, JAMES L.; IVANCEVICH, JOHN M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1997, 824 s., ISBN 80-7169-422-3

GREEN, K.; HANKE, O. *Řízení v krizových situacích: příklady efektivních strategií*. Praha: Management Press, 2004, 191 s., ISBN 80-7261-104-6

KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize: Jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3136-0

KISLINGEROVÁ, E, a kol. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2011, 322 s., ISBN 978-80-7400-403-2

KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s., ISBN 80-7179-321-3

KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3349-4

KUBÍČKOVÁ, D.; KOTĚŠOVCOVÁ, J. *Finanční analýza*. Praha: VŠFS – EUPRESS, 2006, 125 s., ISBN 80-86754-57-X

LUKÁŠ, L. *Pravděpodobnostní modely v managementu Markovovy řetězce a systémy hromadné obsluhy*. Praha: Academia, 2009, 219 s., ISBN 978-80-200-1704-8

MRKVIČKA, J.; KOLÁŘ, P. *Finanční analýza 2. přeprac. vyd.* Praha: ASPI, 2006, 228 s., ISBN 80-7357-219-2

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 128 s., ISBN 978-247-2481-2

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a. s., 2009, 154 s., ISBN 978-80-251-1830-6

WILD, JOHN J. *Financial accounting: information for decisions*. Boston: Jeffrey J. Shelstad, 2000, 704 s., ISBN 0-07-234665-5

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 427 s., ISBN 978-80-247-3494-1

ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Express, 2005, 231 s., ISBN 80-86754-35-9

VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999, 324 s., ISBN 80-86119-21-1

ZMEŠKAL, Z. *Finanční modely*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2002, 236 s., ISBN 80-248-0182-5

ZUZÁK, R.; KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-3156-8

Internetové zdroje

Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 21.2.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 24.2.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>

Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 1. 4. 2012, [cit. 3. 4. 2012] Dostupné z: [http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 17.2.2012, [cit. 17.2.2012] Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Dajbych, s. r. o. [online] [cit. 15.2.2012]. Dostupné z: <http://www.dajbych.cz/>

Don't use the Z-score to manage a turnaround [online] [cit. 21.3.2012]. Dostupné z: http://twentythirdfloor.co.za/blog_files/wp-content/uploads/2008/08/dont-use-altman-z-for-managing-a-turnaround.pdf

- Edward I. Altman, et al. *Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and Zeta Models*. [online] [cit. 18.3.2012]. Dostupné z: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:IpqykThJoTEJ:scholar.google.com/+Predicting+financial+distress+of+companies:+Revisiting+the+Z+score+and+Zeta+Models.&hl=cs&as_sdt=0&as_vis=1
- GRICE Stephen John; INGRAM Robert W. *Test of the generalizability of Altman's bankruptcy prediction model*. [online] [cit. 25.3.2012]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296300001260>
- Investopedia*. [online] [cit. 25.2.2012]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/f/financial-analysis.asp#axzz1rkhFnG38>
- KIA MOTORS CZECH* s. r. o. [online] [cit. 5.4.2012]. Dostupné z: <http://www.kia.cz>
- Land Rover CZ*. [online] [cit. 6.4.2012]. Dostupné z: <http://www.landrover.cz>
- Toyota Motor Czech*. [online] [cit. 7.3.2012]. Dostupné z: <http://www.toyota.cz/>
- Výnosy státních dluhopisů*. [online] Praha: Česká národní banka [cit. 9.2.2012]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=450&p_strid=EBA&p_lang=CS
- Výroční zprávy, účetní výkazy a informační materiál společnosti DAJBÝCH, s. r. o. za období 1999 – 2011* [online] [cit. 6.2.2012] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a92599&klic=abIScqA%2b3ZBgQcAsUw74Hw%3d%3d>

12. Seznam příloh

Příloha A: Rozvahy společnosti DAJBYCH, s. r. o za období 2003 – 2011 v plném rozsahu k 31. 12. (v tis. Kč)

Příloha B: Výkazy zisku a ztráty společnosti DAJBYCH, s. r. o. za období 2003 – 2011 v plném rozsahu k 31. 12. (v tis. Kč)

Příloha C: Výkazy o peněžních tocích společnosti DAJBYCH, s. r. o. za období 2003 – 2011 v plném rozsahu k 31. 12. (v tis. Kč)

Příloha D: Zkrácená horizontální analýza rozvahy společnosti DAJBYCH, s. r. o

Příloha E: Zkrácená vertikální analýza rozvahy společnosti DAJBYCH, s. r. o.

Příloha F: Zkrácená horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti DAJBYCH, s. r. o.

Příloha G: Zkrácená vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti DAJBYCH, s. r. o.

Příloha H: Konstrukce Altmanova modelu Z-score a indexu důvěryhodnosti IN05 manželů Neumaierových v softwaru Mathematica

**Příloha A: Rozvaha společnosti DAJBÝCH, s. r. o. za období
2003 –2011 v plném rozsahu (v tis. Kč)**

Rozvaha společnosti DAJBYCH, s. r. o. za období 2003 – 2006 v plném rozsahu

k 31. 12. (v tis. Kč)

| | AKTIVA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|--|---------------|---------------|----------------|----------------|
| | AKTIVA CELKEM | 42 189 | 74 439 | 116 643 | 123 356 |
| A. | POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL | | | | |
| B. | DLOUHODOBÝ MAJETEK | 1 466 | 41 266 | 41 811 | 44 036 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 112 | 74 | 22 | 169 |
| 1. | Zřizovací výdaje | | | | |
| 2. | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | | | | |
| 3. | Software | 112 | 74 | 22 | 169 |
| 4. | Ocenitelná práva | | | | |
| 5. | Goodwill | | | | |
| 6. | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| 8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 1 354 | 41 192 | 41 789 | 43 867 |
| 1. | Pozemky | | 8 000 | 8 000 | 8 900 |
| 2. | Stavby | 425 | 31 905 | 30 421 | 29 335 |
| 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 929 | 1 287 | 1 368 | 4 532 |
| 4. | Pěstitelské celky trvalých porostů | | | | |
| 5. | Základní stádo a tažná zvířata | | | | |
| 6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | | | | |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | | | | |
| 8. | Poskytnuté zálohy za dlouhodobý hmotný majetek | | | 2 000 | 1 100 |
| 9. | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | | | | |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| 1. | Podíly v ovládaných a řízených osobách | | | | |
| 2. | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | | | | |
| 3. | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | | | | |
| 4. | Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv | | | | |
| 5. | Jiný dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| 6. | Pořízovaný dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| 7. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| C. | OBĚŽNÁ AKTIVA | 39 707 | 31 432 | 71 796 | 76 945 |
| C. I. | Zásoby | 18 411 | 21 328 | 41 259 | 37 636 |
| 1. | Materiál | 4 482 | 5 140 | 6 410 | 6 752 |
| 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 50 | | 138 | 79 |
| 3. | Výrobky | | | | |
| 4. | Zvířata | | | | |
| 5. | Zboží | 13 879 | 16 188 | 34 711 | 30 805 |
| 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | | | | |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | | | | |
| 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | | | | |
| 2. | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | | | | |
| 3. | Pohledávky - podstatný vliv | | | | |
| 4. | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | | | | |
| 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | | | | |
| 6. | Dohadné účty aktivní | | | | |
| 7. | Jiné pohledávky | | | | |
| 8. | Odložená daňová pohledávka | | | | |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 20 838 | 9 216 | 22 018 | 25 443 |
| 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 20 484 | 5 345 | 12 792 | 19 102 |
| 2. | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | | | | |
| 3. | Pohledávky - podstatný vliv | | | | |
| 4. | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | | | 800 | 2 110 |
| 5. | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | | | | |
| 6. | Stát - daňové pohledávky | | 712 | | |
| 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | | 1 775 | 7067 | 2 444 |
| 8. | Dohadné účty aktivní | 50 | 593 | 9 | |
| 9. | Jiné pohledávky | 304 | 791 | 1 350 | 1 787 |

| | | | | | |
|----------------|---|---------------|---------------|----------------|----------------|
| C. IV. | Finanční majetek | 458 | 888 | 8 519 | 13 866 |
| 1. | Peníze | 650 | 120 | 3 792 | 3 894 |
| 2. | Účty v bankách | -192 | 768 | 4 727 | 9 972 |
| 3. | Krátkodobé cenné papíry a podíly | | | | |
| 4. | Pořizovací krátkodobý finanční majetek | | | | |
| D. I. | Časové rozlišení | 1 016 | 1 741 | 3 036 | 2 375 |
| 1. | Náklady příštích období | 979 | 1 688 | 1 048 | 586 |
| 2. | Komplexní náklady příštích období | 37 | | | |
| 2. | Příjmy příštích období | | 53 | 1 988 | 1 789 |
| | PASIVA | | | | |
| | PASIVA CELKEM | 42 187 | 74 439 | 116 643 | 123 356 |
| A. | VLASTNÍ KAPITÁL | 5 239 | 10 132 | 13 445 | 30 968 |
| A. I. | Základní kapitál | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 1. | Základní kapitál | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 2. | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly | | | | |
| 3. | Změny základního kapitálu | | | | |
| A. II. | Kapitálové fondy | | | | |
| 1. | Emisní ážio | | | | |
| 2. | Ostatní kapitálové fondy | | | | |
| 3. | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | | | | |
| 4. | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách | | | | |
| A. III. | Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 1. | Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 3. | Statutární a ostatní fondy | | | | |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 3 243 | 4 689 | 9 582 | 12 895 |
| 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 3 243 | 4 689 | 9 582 | 12 895 |
| 2. | Neuhrazená ztráta minulých let | | | | |
| A. V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období | 1 446 | 4 893 | 3 313 | 17 523 |
| B. | CIZÍ ZDROJE | 36 705 | 64 307 | 103 171 | 92 388 |
| B. I. | Rezervy | | | | 1 500 |
| 1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | | | | 1 500 |
| 2. | Rezerva na důchody a podobné závazky | | | | |
| 3. | Rezerva na daň z příjmů | | | | |
| 4. | Ostatní rezervy | | | | |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | | | | |
| 1. | Závazky z obchodních vztahů | | | | |
| 2. | Závazky - ovládací a řídicí osoba | | | | |
| 3. | Závazky - podstatný vliv | | | | |
| 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | | | | |
| 5. | Dlouhodobé přijaté zálohy | | | | |
| 6. | Vydané dluhopisy | | | | |
| 7. | Dlouhodobé směnky k úhradě | | | | |
| 8. | Dohadné účty pasivní | | | | |
| 9. | Jiné závazky | | | | |
| 10. | Odložený daňový závazek | | | | |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 35 305 | 39 857 | 58 455 | 47 296 |
| 1. | Závazky z obchodních vztahů | 30 241 | 29 830 | 41 348 | 34 126 |
| 2. | Závazky - ovládací a řídicí osoba | | | | |
| 3. | Závazky - podstatný vliv | | | | |
| 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | | 210 | | |
| 5. | Závazky k zaměstnancům | 356 | 487 | 595 | 920 |
| 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 226 | 316 | 379 | 614 |
| 7. | Stát - daňové závazky a dotace | 587 | 5 733 | 1 066 | 7 350 |
| 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 2 832 | 1 700 | 14 012 | 2 895 |
| 9. | Vydané dluhopisy | | | | |
| 10. | Dohadné účty pasivní | 263 | 849 | 223 | 611 |
| 11. | Jiné závazky | 800 | 732 | 892 | 780 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 1 400 | 24 450 | 44 716 | 43 592 |
| 1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | | 24 450 | 22 150 | 19 143 |
| 2. | Bankovní úvěry krátkodobé | 1 400 | | 22 566 | 24 449 |
| 3. | Krátkodobé finanční výpomoci | | | | |
| C. I. | Časové rozlišení | 243 | | 27 | |
| 1. | Výdaje příštích období | 243 | | 27 | |
| 2. | Výnosy příštích období | | | | |

Rozvaha společnosti DAJBÝCH, s. r. o. za období 2007 – 2011 v plném rozsahu

k 31. 12. (v tis. Kč)

| | AKTIVA | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | AKTIVA CELKEM | 121 808 | 142 149 | 123 977 | 128 178 | 137 557 |
| A. | POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL | | | | | |
| B. | DLOUHODOBÝ MAJETEK | 50 349 | 56 087 | 55 101 | 53 829 | 57 520 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 586 | 354 | 182 | 17 | 17 |
| 1. | Zřizovací výdaje | | | | | |
| 2. | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | | | | | |
| 3. | Software | 586 | 354 | 182 | 17 | 17 |
| 4. | Ocenitelná práva | | | | | |
| 5. | Goodwill | | | | | |
| 6. | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | | | | | |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | | | | | |
| 8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | | | | | |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 49 763 | 55 733 | 54 919 | 53 812 | 57 503 |
| 1. | Pozemky | 8 900 | 8 869 | 8 869 | 8 869 | 8 869 |
| 2. | Stavby | 28 247 | 41 774 | 40 418 | 39 060 | 39 060 |
| 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 1 614 | 5 090 | 5 541 | 5 883 | 4 652 |
| 4. | Pěstitelské celky trvalých porostů | | | | | |
| 5. | Základní stádo a tažná zvířata | | | | | |
| 6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | | | | | |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 11 002 | | 91 | | 4 922 |
| 8. | Poskytnuté zálohy za dlouhodobý hmotný majetek | | | | | |
| 9. | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | | | | | |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek | | | | | |
| 1. | Podíly v ovládaných a řízených osobách | | | | | |
| 2. | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | | | | | |
| 3. | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | | | | | |
| 4. | Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv | | | | | |
| 5. | Jiný dlouhodobý finanční majetek | | | | | |
| 6. | Pořízovaný dlouhodobý finanční majetek | | | | | |
| 7. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | | | | | |
| C. | OBĚŽNÁ AKTIVA | 71 060 | 84 686 | 65 610 | 72 743 | 78 368 |
| C. I. | Zásoby | 43 729 | 53 085 | 50 345 | 47 951 | 56 361 |
| 1. | Materiál | 7 374 | 9 426 | 7 512 | 7 362 | 8 722 |
| 2. | Nedokončená výroba a polotovary | | | 450 | 400 | 400 |
| 3. | Výrobky | | | | | |
| 4. | Zvířata | | | | | |
| 5. | Zboží | 36 355 | 43 659 | 42 383 | 40 189 | 47 239 |
| 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | | | | | |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | | | | | |
| 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | | | | | |
| 2. | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | | | | | |
| 3. | Pohledávky - podstatný vliv | | | | | |
| 4. | Pohledávky za společníky, členy družstva a sdružení | | | | | |
| 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | | | | | |
| 6. | Dohadné účty aktivní | | | | | |
| 7. | Jiné pohledávky | | | | | |
| 8. | Odložená daňová pohledávka | | | | | |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 19 719 | 28 705 | 14 578 | 22 822 | 17 507 |
| 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 14 907 | 19 248 | 9 288 | 17 607 | 15 915 |
| 2. | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | | | | | |
| 3. | Pohledávky - podstatný vliv | | | | | |
| 4. | Pohledávky za společníky, členy družstva a sdružení | | | | | |
| 5. | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | | | | | |
| 6. | Stát - daňové pohledávky | 785 | 2 027 | 1 697 | 863 | 857 |
| 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 771 | 4 893 | 2 690 | 3 581 | |
| 8. | Dohadné účty aktivní | | | | | 177 |
| 9. | Jiné pohledávky | 3 256 | 2 537 | 903 | 771 | 558 |

| | | | | | | |
|----------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| C. IV. | Finanční majetek | 7 612 | 2 896 | 687 | 1 970 | 4 500 |
| 1. | Peníze | 2 107 | 673 | 456 | 1 274 | 665 |
| 2. | Účty v bankách | 5 505 | 2 223 | 231 | 696 | 3 835 |
| 3. | Krátkodobé cenné papíry a podíly | | | | | |
| 4. | Pořizovací krátkodobý finanční majetek | | | | | |
| D. I. | Časové rozlišení | 399 | 1 376 | 3 266 | 1 606 | 1 669 |
| 1. | Náklady příštích období | 399 | 1 376 | 3 266 | 425 | 443 |
| 2. | Komplexní náklady příštích období | | | | | |
| 2. | Příjmy příštích období | | | | 1 181 | 1 226 |
| | PASIVA | | | | | |
| | PASIVA CELKEM | 121 808 | 142 149 | 123 977 | 128 178 | 137 557 |
| A. | VLASTNÍ KAPITÁL | 32 344 | 38 617 | 41 496 | 43 921 | 49 065 |
| A. I. | Základní kapitál | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 1. | Základní kapitál | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 2. | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly | | | | | |
| 3. | Změny základního kapitálu | | | | | |
| A. II. | Kapitálové fondy | | | | | |
| 1. | Emisní ážio | | | | | |
| 2. | Ostatní kapitálové fondy | | | | | |
| 3. | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | | | | | |
| 4. | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách | | | | | |
| A. III. | Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 1. | Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 3. | Statutární a ostatní fondy | | | | | |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 25 419 | 31 794 | 38 068 | 40 944 | 43 505 |
| 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 25 419 | 31 794 | 38 068 | 40 944 | 43 505 |
| 2. | Neuhrazená ztráta minulých let | | | | | |
| A. V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období | 6 375 | 6 273 | 2 878 | 2 427 | 5 010 |
| B. | CIZÍ ZDROJE | 89 464 | 95 643 | 82 481 | 84 257 | 88 492 |
| B. I. | Rezervy | 3 000 | 2 000 | | | |
| 1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 3 000 | 2 000 | | | |
| 2. | Rezerva na důchody a podobné závazky | | | | | |
| 3. | Rezerva na daň z příjmů | | | | | |
| 4. | Ostatní rezervy | | | | | |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | | | | | |
| 1. | Závazky z obchodních vztahů | | | | | |
| 2. | Závazky - ovládací a řídicí osoba | | | | | |
| 3. | Závazky - podstatný vliv | | | | | |
| 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a sdružení | | | | | |
| 5. | Dlouhodobé přijaté zálohy | | | | | |
| 6. | Vydané dluhopisy | | | | | |
| 7. | Dlouhodobé směnky k úhradě | | | | | |
| 8. | Dohadné účty pasivní | | | | | |
| 9. | Jiné závazky | | | | | |
| 10. | Odložený daňový závazek | | | | | |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 42 227 | 53 430 | 41 601 | 51 184 | 43 459 |
| 1. | Závazky z obchodních vztahů | 34 758 | 41 582 | 22 708 | 43 559 | 32 274 |
| 2. | Závazky - ovládací a řídicí osoba | | | | | |
| 3. | Závazky - podstatný vliv | | | | | |
| 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a sdružení | | | | | |
| 5. | Závazky k zaměstnancům | 938 | 1 209 | 844 | 686 | 786 |
| 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 609 | 740 | 487 | 400 | 443 |
| 7. | Stát - daňové závazky a dotace | 1 941 | 3 224 | 4 273 | 2 240 | 3 155 |
| 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 2 016 | 5 103 | 8 735 | 1 864 | 3 457 |
| 9. | Vydané dluhopisy | | | | | |
| 10. | Dohadné účty pasivní | 432 | 825 | 464 | 522 | 1 631 |
| 11. | Jiné závazky | 1 533 | 747 | 4 090 | 1 913 | 1 713 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 44 237 | 40 213 | 40 880 | 33 073 | 45 033 |
| 1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 15 715 | 12 286 | 8 858 | 5 429 | 2 001 |
| 2. | Bankovní úvěry krátkodobé | 19 986 | 23 272 | 21 959 | 19 520 | 43 032 |
| 3. | Krátkodobé finanční výpomoci | 8 536 | 4 655 | 10 063 | 8 124 | |
| C. I. | Časové rozlišení | | 7 889 | | | |
| 1. | Výdaje příštích období | | 7 889 | | | |
| 2. | Výnosy příštích období | | | | | |

**Příloha B: Výkazy zisku a ztráty společnosti DAJBÝCH, s. r. o. za
období 2003 – 2011 v plném rozsahu (v tis. Kč)**

Výkaz zisku a ztráty společnosti DAJBYCH, s. r. o. za období 2003 – 2006 v plném rozsahu k 31. 12. (v tis. Kč)

| | Položka | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| I. | Tržby za prodej zboží | 190 672 | 340 324 | 373 415 | 514 315 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 169 717 | 309 959 | 328 664 | 455 264 |
| + | Obchodní marže | 20 955 | 30 365 | 44 751 | 59 051 |
| II. | Výkony | 2 804 | 3 382 | 4 935 | 19 941 |
| 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 2 754 | 3 432 | 4 797 | 20 000 |
| 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 50 | -50 | 138 | -59 |
| 3. | Aktivace | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Výkonová spotřeba | 15 906 | 19 021 | 30 024 | 33 720 |
| 1. | Spotřeba materiálu a energie | 2 924 | 4 563 | 4 610 | 7 095 |
| 2. | Služby | 12 982 | 14 458 | 25 414 | 26 625 |
| + | Přidaná hodnota | 7 853 | 14 726 | 19 662 | 45 272 |
| C. | Osobní náklady | 6 835 | 8 561 | 11 659 | 16 433 |
| 1. | Mzdové náklady | 4 966 | 6 234 | 8 589 | 12 029 |
| 2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 1 751 | 2 163 | 2 950 | 4 182 |
| 4. | Sociální náklady | 118 | 164 | 120 | 222 |
| D. | Daně a poplatky | 90 | 144 | 187 | 459 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 533 | 977 | 1 793 | 2 964 |
| III. | Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu | 4 068 | 4 618 | 880 | 1 442 |
| 1. | Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu | 4 068 | 4 618 | 880 | 1 442 |
| 2. | Tržby z prodeje materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | 2 515 | 2 406 | 506 | 645 |
| 1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 2 515 | 2 406 | 506 | 645 |
| 2. | Prodaný materiál | 0 | 0 | 0 | 0 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | -29 | 59 | -18 | 1 697 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 2 345 | 2 024 | 2 441 | 4 386 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 748 | 818 | 1 482 | 1 773 |
| V. | Převod provozních výnosů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| I. | Převod provozních nákladů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 3 574 | 8 403 | 7 374 | 27 129 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů | | | | |
| J. | Prodané cenné papíry a vklady | | | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| 1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách | | | | |
| 2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | | | | |
| 3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | | | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | | | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | | | | |

| | | | | | |
|-------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | | | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | | | | |
| X. | Výnosové úroky | 1 | 6 | 3 | 27 |
| N. | Nákladové úroky | 674 | 1 511 | 2 269 | 2 539 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 356 | 1 226 | 1 473 | 1 408 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 1 022 | 1 217 | 1 743 | 2 855 |
| XII. | Převod finančních výnosů | | | | |
| P. | Převod finančních nákladů | | | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -1 339 | -1 496 | -2 536 | -3 959 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 789 | 2 014 | 1 525 | 5 647 |
| 1. | splatná | 789 | 2 014 | 1 525 | 5 647 |
| 2. | odložená | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 1 446 | 4 893 | 3 313 | 17 523 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | | | | |
| R. | Mimořádné náklady | | | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti | | | | |
| 1. | splatná | | | | |
| 2. | odložená | | | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření | | | | |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům | | | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období | 1 446 | 4 893 | 3 313 | 17 523 |
| | Výsledek hospodaření před zdaněním | 2 235 | 6 907 | 4 838 | 23 170 |

Výkaz zisku a ztráty společnosti DAJBYCH, s. r. o. za období 2007 – 2011 v plném rozsahu k 31. 12. (v tis. Kč)

| | Položka | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| I. | Tržby za prodej zboží | 519 961 | 521 995 | 332 925 | 336 697 | 368 193 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 471 837 | 467 063 | 292 070 | 302 970 | 340 931 |
| + | Obchodní marže | 48 124 | 54 932 | 40 855 | 33 727 | 27 262 |
| II. | Výkony | 18 233 | 25 843 | 29 745 | 27 502 | 25 344 |
| 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 18 233 | 25 843 | 29 295 | 27 552 | 25 344 |
| 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 0 | 0 | 450 | -50 | 0 |
| 3. | Aktivace | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Výkonová spotřeba | 31 749 | 42 583 | 41 167 | 36 104 | 31 499 |
| 1. | Spotřeba materiálu a energie | 6 394 | 9 708 | 6 549 | 6 717 | 5 549 |
| 2. | Služby | 25 355 | 32 875 | 34 618 | 29 387 | 25 950 |
| + | Přidaná hodnota | 34 608 | 38 192 | 29 433 | 25 125 | 21 107 |
| C. | Osobní náklady | 18 456 | 23 524 | 22 524 | 17 194 | 15 374 |
| 1. | Mzdové náklady | 13 494 | 17 374 | 16 809 | 12 754 | 11 670 |
| 2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 4 701 | 6 022 | 5 550 | 4 321 | 3 908 |
| 4. | Sociální náklady | 261 | 128 | 165 | 119 | -204 |
| D. | Daně a poplatky | 791 | 742 | 480 | 379 | 323 |
| E. | Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku | 1 715 | 2 392 | 2 917 | 3 157 | 0 |
| III. | Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu | 2 435 | 579 | 527 | 1 137 | 1 928 |
| 1. | Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu | 2 435 | 579 | 527 | 1 137 | 1 928 |
| 2. | Tržby z prodeje materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | 2 696 | 247 | 448 | 1 277 | 1 230 |
| 1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 2 696 | 247 | 448 | 1 277 | 1 230 |
| 2. | Prodaný materiál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 1 462 | 428 | -1 946 | -381 | 0 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 3 145 | 3 374 | 2 251 | 2 373 | 2 167 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 3 552 | 2 124 | 1 549 | 1 627 | 1 171 |
| V. | Převod provozních výnosů | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| I. | Převod provozních nákladů | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 11 516 | 12 688 | 6 239 | 5 382 | 7 104 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů | | | | | |
| J. | Prodané cenné papíry a vklady | | | | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | | | | | |
| 1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách | | | | | |
| 2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | | | | | |
| 3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | | | | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | | | | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | | | | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | | | | | |
| X. | Výnosové úroky | 1 | 10 | 22 | 3 | 0 |
| N. | Nákladové úroky | 2 413 | 3 489 | 2 155 | 1 914 | 1 730 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 2 409 | 3 779 | 3 041 | 1 701 | 1 385 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 2 319 | 4 509 | 3 486 | 2 061 | 1 749 |
| XII. | Převod finančních výnosů | | | | | |
| P. | Převod finančních nákladů | | | | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -2 322 | -4 209 | -2 578 | -2 271 | -2 094 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 2 819 | 2 206 | 783 | 684 | 0 |
| 1. | splatná | 2 819 | 2 206 | 783 | 684 | 0 |
| 2. | odložená | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 6 375 | 6 273 | 2 878 | 2 427 | 5 010 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | | | | | |
| R. | Mimořádné náklady | | | | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti | | | | | |
| 1. | splatná | | | | | |
| 2. | odložená | | | | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření | | | | | |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům | | | | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období | 6 375 | 6 273 | 2 878 | 2 427 | 5 010 |
| | Výsledek hospodaření před zdaněním | 9 194 | 8 479 | 3 661 | 3 111 | 5 010 |

**Příloha C: Výkazy o peněžních tocích společnosti DAJBÝCH, s. r. o. za
období 2003 – 2011 v plném rozsahu (v tis. Kč)**

Výkaz o peněžních tocích společnosti DAJBYCH, s. r. o. za období 2003 – 2006
v plném rozsahu k 31. 12. (v tis. Kč)

| | | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------|---|------------|------------|------------|--------------|
| P. | Stav peněžních prostředků a peněž. ekvivalentů na začátku období | 172 | 458 | 888 | 8 519 |

| Peněžní toky z hlavní činnosti | | | | | |
|---------------------------------------|---|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Z | Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | 2 235 | 6 907 | 4 838 | 23 170 |
| A. 1. | Úpravy o nepeněžní operace | -1556 | -639 | 3 685 | 6 179 |
| A. 1. 1. | Odpisy stálých aktiv a pohledávek | 621 | 977 | 1 793 | 2 964 |
| A. 1. 2. | ZS opravných položek, rezerv a přechodných účtů A a P | 48 | -909 | 0 | 1 500 |
| A. 1. 3. | Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv | -1553 | -2212 | -374 | -797 |
| A. 1. 4. | Výnosy z dividend a podílů na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A. 1. 5. | Vyúčtované nákladové úroky | -672 | 1505 | 2 266 | 2 512 |
| A. * | Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami | 679 | 6 268 | 8 523 | 29 349 |
| A. 2. | Změny pracovního kapitálu | -1 338 | 12 265 | 4 863 | -11 451 |
| A. 2. 1. | Změna stavu pohledávek z provozní činnosti | -7 244 | 11 563 | -14 097 | -2 764 |
| A. 2. 2. | Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti | 15 768 | 3 619 | 38 891 | -12 310 |
| A. 2. 3. | Změna stavu zásob | -9 861 | -2 917 | -19 931 | 3 623 |
| A. ** | Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | -659 | 18 533 | 13 386 | 17 898 |
| A. 3. | Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků | 0 | -1 511 | -2 269 | -2 539 |
| A. 4. | Přijaté úroky | 0 | 6 | 3 | 27 |
| A. 5. | Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně | 0 | -1 083 | -1 525 | -5 647 |
| A. 6. | Příjmy a výdaje z mimořádné činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A *** | Čistý peněžní tok z provozní činnosti | -659 | 15 945 | 9 595 | 9 739 |

| Peněžní toky z investiční činnosti | | | | | |
|---|---|------------|----------------|---------------|---------------|
| B. 1. | Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv | -3123 | -43 183 | -2 338 | -5 189 |
| B. 2. | Příjmy z prodeje stálých aktiv | 4068 | 4 618 | 374 | 797 |
| B. 3. | Půjčky a úvěry spřízněným osobám | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. 4. | Změna stavu investičních závazků | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. 5. | Změna stavu pohledávek z prodeje investičního majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. 6. | Komplexní pronájem | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. *** | Čistý peněžní tok z investiční činnosti | 945 | -38 565 | -1 964 | -4 392 |

| Peněžní toky z finanční činnosti | | | | | |
|---|--|----------|---------------|----------|----------|
| C. 1. | Změna stavu dlouhodobých popř. krátkodobých závazků | 0 | 23 050 | 0 | 0 |
| C. 2. | Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 1. | Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení ZJM | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 2. | Vyplacení podílu na vlastním jmění společníků | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 3. | Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 4. | Úhrada ztráty společníky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 5. | Přímé platby na vrub fondů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 6. | Vyplacené dividendy a podíly na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 3. | Přijaté dividendy a podíly na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. *** | Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti | 0 | 23 050 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|-----------|--|------------|------------|--------------|---------------|
| F. | Zvýšení/snížení peněžních prostředků | 286 | 430 | 7 631 | 5 347 |
| R. | Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období | 458 | 888 | 8 519 | 13 866 |

Výkaz o peněžních tocích společnosti DAJBYCH, s. r. o. za období 2007 – 2011
v plném rozsahu k 31. 12. (v tis. Kč)

| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|--|---------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| P. | Stav peněž. prostředků a peněž. ekvivalentů na začátku obd. | 13 866 | 7 612 | 2 896 | 687 | 1 970 |

| Peněžní toky z hlavní činnosti | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Z | Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | 9 194 | 8 479 | 3 661 | 3 111 | 5 010 |
| A. 1. | Úpravy o nepeněžní operace | 10 019 | 11 378 | -6 755 | 6 486 | -3 627 |
| A. 1. 1. | Odpisy stálých aktiv a pohledávek | 3 908 | 2 392 | 2 917 | 3 157 | 0 |
| A. 1. 2. | ZS opravných položek, rezerv a přechodných účtů A a P | 3 438 | 5 839 | -11 726 | 1 279 | -1 751 |
| A. 1. 3. | Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv | 261 | -332 | -79 | 139 | -497 |
| A. 1. 4. | Výnosy z dividend a podílů na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A. 1. 5. | Vyúčtované nákladové úroky | 2 412 | 3 479 | 2 133 | 1 911 | -1 379 |
| A. * | Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami | 19 213 | 19 857 | -3 094 | 9 597 | 1 383 |
| A. 2. | Změny pracovního kapitálu | -2 954 | -5 824 | 4 657 | 3 229 | -10 425 |
| A. 2. 1. | Změna stavu pohledávek z provozní činnosti | 4 354 | -7 671 | 13 746 | -8 748 | 10 448 |
| A. 2. 2. | Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti | -1 215 | 11 203 | -11 829 | 9 583 | -12 468 |
| A. 2. 3. | Změna stavu zásob | -6 093 | -9 356 | 2 740 | 2 394 | -8 407 |
| A. ** | Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | 16 259 | 14 033 | 1 563 | 12 826 | -9 044 |
| A. 3. | Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků | -2 413 | -3 489 | -2 155 | -1 914 | 0 |
| A. 4. | Přijaté úroky | 1 | 10 | 22 | 3 | 0 |
| A. 5. | Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně | -7 458 | -3 448 | -454 | 201 | 0 |
| A. 6. | Příjmy a výdaje z mimořádné činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A *** | Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 6 389 | 7 106 | -1 024 | 11 116 | -9 044 |

| Peněžní toky z investiční činnosti | | | | | | |
|---|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| B. 1. | Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv | -10 723 | -8 377 | -2 379 | -3 161 | -4 922 |
| B. 2. | Příjmy z prodeje stálých aktiv | 2 435 | 579 | 527 | 1 137 | 0 |
| B. 3. | Půjčky a úvěry spřízněným osobám | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. 4. | Změna stavu investičních závazků | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. 5. | Změna stavu pohledávek z prodeje investičního majetku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. 6. | Komplexní pronájem | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. *** | Čistý peněžní tok z investiční činnosti | -8 288 | -7 798 | -1 852 | -2 024 | -4 922 |

| Peněžní toky z finanční činnosti | | | | | | |
|---|--|---------------|---------------|------------|---------------|----------|
| C. 1. | Změna stavu dlouhodobých popř. krátkodobých závazků | 645 | -4 024 | 667 | -7 807 | 0 |
| C. 2. | Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky | -5000 | 0 | 0 | -2 | 0 |
| C. 2. 1. | Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení ZJM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 2. | Vyplacení podílů na vlastním jmění společníků | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 3. | Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 4. | Úhrada ztráty společníky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 5. | Přímé platby na vrub fondů | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 2. 6. | Vyplacené dividendy a podíly na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. 3. | Přijaté dividendy a podíly na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. *** | Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti | -4 355 | -4 024 | 667 | -7 809 | 0 |

| | | | | | | |
|-----------|--|---------------|---------------|---------------|--------------|----------------|
| F. | Zvýšení/snížení peněžních prostředků | -6 254 | -4 716 | -2 209 | 1 283 | -13 965 |
| R. | Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období | 7 612 | 2 896 | 687 | 1 970 | -11 995 |

**Příloha D: Zkrácená horizontální analýza rozvahy společnosti
DAJBÝCH, s. r. o. za období 2000 - 2011**

Zkrácená horizontální analýza rozvahy společnosti DAJBÝCH, s. r. o. – 1. část

| | Změna 2000 | | Změna 2001 | | Změna 2002 | | Změna 2003 | | Změna 2004 | | Změna 2005 | |
|---|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|
| | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) |
| AKTIVA CELKEM | 258 | 1,79 | 12547 | 85,53 | -1748 | -6,42 | 16720 | 65,65 | 32250 | 76,44 | 42204 | 56,70 |
| DLOUHODOBÝ MAJETEK | 610 | 55,71 | -250 | -14,66 | 66 | 4,54 | -55 | -3,62 | 39800 | 2714,87 | 545 | 1,32 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 858 | X | -286 | -33,33 | -286 | -50,00 | -174 | -60,84 | -38 | -33,93 | -52 | -70,27 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | -248 | -22,65 | 36 | 4,25 | 352 | 39,86 | 119 | 9,64 | 39838 | 2942,25 | 597 | 1,45 |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X |
| OBĚŽNÁ AKTIVA | -242 | -2,04 | 13178 | 113,47 | -1825 | -7,36 | 16740 | 72,89 | -8275 | -20,84 | 40364 | 128,42 |
| Zásoby | -214 | -4,24 | 2521 | 52,17 | 1197 | 16,28 | 9861 | 115,33 | 2917 | 15,84 | 19931 | 93,45 |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X |
| Krátkodobé pohledávky | -367 | -5,62 | 8265 | 134,02 | -903 | -6,26 | 7309 | 54,02 | -11622 | -55,77 | 12802 | 138,91 |
| Finační majetek | 339 | 122,83 | 2392 | 388,94 | -2119 | -70,47 | -430 | -48,42 | 430 | 93,89 | 7631 | 859,35 |
| OSTATNÍ AKTIVA | -110 | -7,53 | -381 | -28,20 | 11 | 1,13 | 35 | 3,57 | 725 | 71,36 | 1295 | 74,38 |
| PASIVA CELKEM | 258 | 1,79 | 12547 | 85,53 | -1748 | -6,42 | 16718 | 65,64 | 32252 | 76,45 | 42204 | 56,70 |
| VLASTNÍ KAPITÁL | 679 | 30,35 | 568 | 19,48 | 309 | 8,87 | 1446 | 38,12 | 4893 | 93,40 | 3313 | 32,70 |
| Základní kapitál | 400 | 400,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Kapitálové fondy | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X |
| Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku | 40 | 400,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Hospodářský výsledek minulých let | 1376 | 193,53 | 279 | 13,37 | 568 | 24,01 | 309 | 10,53 | 1446 | 44,59 | 4893 | 104,35 |
| VH z běžného účetního období (+/-) | -1137 | -80,30 | 289 | 103,58 | -259 | -45,60 | 1137 | 367,96 | 3447 | 238,38 | -1580 | -32,29 |
| CIZÍ ZDROJE | -168 | -1,44 | 12032 | 104,57 | -2181 | -9,27 | 15348 | 71,86 | 27602 | 75,20 | 38864 | 60,44 |
| Rezervy | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X |
| Dlouhodobé závazky | 1000 | X | -1000 | 100,00 | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X |
| Krátkodobé závazky | -411 | -4,79 | 13968 | 170,97 | -3495 | -15,79 | 16662 | 89,37 | 4552 | 12,89 | 18598 | 46,66 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | -757 | -24,47 | -936 | -40,07 | 1314 | 93,86 | -1314 | -48,42 | 23050 | 1646,43 | 20266 | 82,89 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 24450 | X | -2300 | -9,41 |
| Běžné bankovní úvěry | -757 | -24,47 | 936 | -40,07 | 1314 | 93,86 | -1314 | -48,42 | -1400 | -100 | 22566 | X |
| Krátkodobé finanční výpomoci | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X |
| OST. PASIVA - přechodné účty P | -253 | -50,50 | -53 | -21,37 | 124 | 63,59 | -76 | -23,82 | -243 | -100,00 | 27 | X |
| Časové rozlišení | -165 | -68,46 | -30 | -39,47 | 62 | 134,78 | 135 | 125,00 | -243 | -100,00 | 27 | X |
| Dohadné účty pasivní | -88 | -33,85 | -23 | -13,37 | 62 | 41,61 | -211 | 100,00 | 0 | X | 0 | X |

**Příloha E: Zkrácená vertikální analýza rozvahy společnosti
DAJBYCH, s. r. o. za období 2000 - 2011**

**Příloha F: Zkrácená horizontální analýza výkazu zisku a ztráty
společnosti DAJBÝCH, s. r. o. za období 2000 - 2011**

Zkrácená horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti DAJBYCH, s. r. o. - 1. část

| | Změna 2000 | | Změna 2001 | | Změna 2002 | | Změna 2003 | | Změna 2004 | | Změna 2005 | |
|---|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|
| | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) |
| Tržby za prodej zboží | 4269 | 3,52 | -1311 | -1,04 | 15396 | 12,38 | 50960 | 36,48 | 149652 | 78,49 | 33091 | 9,72 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 3254 | 3,11 | -423 | -0,39 | 12694 | 11,83 | 49703 | 41,41 | 140242 | 82,63 | 18705 | 6,03 |
| OBCHODNÍ MARŽE | 1015 | 6,02 | -888 | -4,97 | 2702 | 15,90 | 1257 | 6,38 | 9410 | 44,91 | 14386 | 47,38 |
| Výkony | -689 | -19,81 | -190 | -6,81 | -97 | -3,73 | 302 | 12,07 | 578 | 20,61 | 1553 | 45,92 |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | -720 | -20,75 | -151 | -5,49 | -97 | -3,73 | 252 | 10,07 | 678 | 24,62 | 1365 | 39,77 |
| Změna stavu zásob vlastní výroby | 31 | 387,50 | -39 | -100,00 | 0 | X | 50 | X | -100 | -200,00 | 188 | -376,00 |
| Výkonová spotřeba | -20 | -0,13 | -1642 | -10,81 | 1460 | 10,77 | 895 | 5,96 | 3115 | 19,58 | 11003 | 57,85 |
| Spotřeba materiálu a energie | 272 | 13,87 | -653 | -29,24 | 510 | 32,28 | 834 | 39,90 | 1639 | 56,05 | 47 | 1,03 |
| Služby | -292 | -2,20 | -989 | -7,63 | 950 | 7,94 | 61 | 0,47 | 1476 | 11,37 | 10956 | 75,78 |
| PŘIDANÁ HODNOTA | 346 | 6,74 | 564 | 10,29 | 1145 | 18,94 | 664 | 9,24 | 6873 | 87,52 | 4936 | 33,52 |
| Osobní náklady | 668 | 24,09 | 1060 | 30,80 | 1396 | 31,02 | 938 | 15,91 | 1726 | 25,25 | 3098 | 36,19 |
| Mzdové náklady | 492 | 24,50 | 784 | 31,36 | 1025 | 31,21 | 657 | 15,25 | 1268 | 25,53 | 2355 | 37,78 |
| Náklady na soc. zabezp. a zdrav. poj. | 173 | 25,00 | 277 | 32,02 | 350 | 30,65 | 259 | 17,36 | 412 | 23,53 | 787 | 36,38 |
| Sociální náklady | 3 | 4,11 | -1 | -1,32 | 21 | 28,00 | 22 | 22,92 | 46 | 38,98 | -44 | -26,83 |
| Daně a poplatky | -27 | -24,11 | -33 | -38,82 | 21 | 40,38 | 17 | 23,29 | 54 | 60,00 | 43 | 29,86 |
| Odpisy dl. nehmot. a hmot.majetku | 207 | 38,19 | 123 | 16,42 | -204 | -23,39 | -135 | -20,21 | 444 | 83,30 | 816 | 83,52 |
| Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu | -4177 | -97,73 | 887 | 914,43 | -954 | -96,95 | 4038 | 13460,00 | 550 | 13,52 | -3738 | -80,94 |
| Zůstatková cena prod.dl. majetku a mat. | -3201 | -99,35 | 701 | 3338,10 | -722 | -100,00 | 2515 | X | -109 | -4,33 | -1900 | -78,97 |
| ZS rezerv a opravných položek | 97 | X | -101 | -104,12 | -60 | 1500,00 | 35 | -54,69 | 88 | -303,45 | -77 | -130,51 |
| Ostatní provozní výnosy | -120 | -17,34 | 728 | 127,27 | 710 | 54,62 | 335 | 16,67 | -321 | -13,69 | 417 | 20,60 |
| Ostatní provozní náklady | 161 | 31,82 | 12 | 1,80 | 424 | 62,44 | -355 | -32,18 | 70 | 9,36 | 664 | 81,17 |
| PROVOZNÍ VH | -1856 | -63,02 | 417 | 38,29 | 46 | 3,05 | 2022 | 130,28 | 4829 | 135,11 | -1029 | -12,25 |
| Prodané cenné papíry a vklady | 0 | X | 5 | X | -5 | -100,00 | 0 | X | 0 | X | 0 | X |
| Výnosové úroky | -6 | -75,00 | -1 | -50,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 5 | 500,00 | -3 | -50,00 |
| Nákladové úroky | -128 | -27,71 | -6 | -1,80 | 72 | 21,95 | 274 | 68,50 | 837 | 124,18 | 758 | 50,17 |
| Ostatní finanční výnosy | -41 | -38,32 | 37 | 56,06 | -42 | -40,78 | 295 | 483,61 | 870 | 244,38 | 247 | 20,15 |
| Ostatní finanční náklady | -238 | -47,41 | 40 | 15,15 | 169 | 55,59 | 549 | 116,07 | 195 | 19,08 | 526 | 43,22 |
| FINANČNÍ VH | 319 | -37,57 | -3 | 0,57 | -278 | 52,16 | -528 | 65,10 | -157 | 11,73 | -1040 | 69,52 |
| VH ZA BĚŽNOU ČINNOST | -1098 | -77,54 | 250 | 78,62 | -259 | -45,60 | 1137 | 367,96 | 3447 | 238,38 | -1580 | -32,29 |
| MIMORÁDNÝ VH | -39 | X | 39 | -100,00 | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X |
| VH za účetní období | -1137 | -80,30 | 289 | 103,58 | -259 | -45,60 | 1137 | 367,96 | 3447 | 238,38 | -1580 | -32,29 |
| VH před zdaněním | -1576 | -75,19 | 453 | 87,12 | -232 | -23,84 | 1494 | 201,62 | 4672 | 209,04 | -2069 | -29,96 |

Zkrácená horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti DAJBÝCH, s. r. o. - 2. část

| | Změna 2006 | | Změna 2007 | | Změna 2008 | | Změna 2009 | | Změna 2010 | | Změna 2011 | |
|---|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|
| | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) | Absolutní (tis. Kč) | Relativní (%) |
| Tržby za prodej zboží | 140900 | 37,73 | 5646 | 1,10 | 2034 | 0,39 | -189070 | -36,22 | 3772 | 1,13 | 31496 | 9,35 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 126600 | 38,52 | 16573 | 3,64 | -4774 | -1,01 | -174993 | -37,47 | 10900 | 3,73 | 37961 | 12,53 |
| OBCHODNÍ MARŽE | 14300 | 31,95 | -10927 | -18,50 | 6808 | 14,15 | -14077 | -25,63 | -7128 | -17,45 | -6465 | -19,17 |
| Výkony | 15006 | 304,07 | -1708 | -8,57 | 7610 | 41,74 | 3902 | 15,10 | -2243 | -7,54 | -2158 | -7,85 |
| Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb | 15203 | 316,93 | -1767 | -8,84 | 7610 | 41,74 | 3452 | 13,36 | -1745 | -5,96 | -2206 | -8,01 |
| Změna stavu zásob vlastní výroby | -197 | -142,75 | 59 | -100,00 | 0 | X | 450 | X | -500 | -111,11 | 50 | -100,00 |
| Výkonová spotřeba | 3696 | 12,31 | -1971 | -5,85 | 10834 | 34,12 | -1416 | -3,33 | -5063 | -12,30 | -4605 | -12,75 |
| Spotřeba materiálu a energie | 2485 | 53,90 | -701 | -9,88 | 3314 | 51,83 | -3159 | -32,54 | 168 | 2,57 | -1168 | -17,39 |
| Služby | 1211 | 4,77 | -1270 | -4,77 | 7520 | 29,66 | 1743 | 5,30 | -5231 | -15,11 | -3437 | -11,70 |
| PŘIDANÁ HODNOTA | 25610 | 130,25 | -10664 | -23,56 | 3584 | 10,36 | -8759 | -22,93 | -4308 | -14,64 | -4018 | -15,99 |
| Osobní náklady | 4774 | 40,95 | 2023 | 12,31 | 5068 | 27,46 | -1000 | -4,25 | -5330 | -23,66 | -1820 | -10,59 |
| Mzdové náklady | 3440 | 40,05 | 1465 | 12,18 | 3880 | 28,75 | -565 | -3,25 | -4055 | -24,12 | -1084 | -8,50 |
| Náklady na soc. zabezp.a zdrav. poj. | 1232 | 41,76 | 519 | 12,41 | 1321 | 28,10 | -472 | -7,84 | -1229 | -22,14 | -413 | -9,56 |
| Sociální náklady | 102 | 85,00 | 39 | 17,57 | -133 | -50,96 | 37 | 28,91 | -46 | -27,88 | -323 | -271,43 |
| Daně a poplatky | 272 | 145,45 | 332 | 72,33 | -49 | -6,19 | -262 | -35,31 | -101 | -21,04 | -56 | -14,78 |
| Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku | 1171 | 65,31 | -1249 | -42,14 | 677 | 39,48 | 525 | 21,95 | 240 | 8,23 | -3157 | -100,00 |
| Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu | 562 | 63,86 | 993 | 68,86 | -1856 | -76,22 | -52 | -8,98 | 610 | 115,75 | 791 | 69,57 |
| Zůstatková cena prodaného DM a mater. | 139 | 27,47 | 2051 | 317,98 | -2449 | -90,84 | 201 | 81,38 | 829 | 185,04 | -47 | -3,68 |
| ZS rezerv a oprav. položek v provoz. | 1715 | 9527,78 | -235 | -13,85 | -1034 | -70,73 | -2374 | -554,67 | 1565 | -80,42 | 381 | -100,00 |
| Ostatní provozní výnosy | 1945 | 79,68 | -1241 | -28,29 | 229 | 7,28 | -1123 | -33,28 | 122 | 5,42 | -206 | -8,68 |
| Ostatní provozní náklady | 291 | 19,64 | 1779 | 100,34 | -1428 | -40,20 | -575 | -27,07 | 78 | 5,04 | -456 | -28,03 |
| PROVOZNÍ VH | 19755 | 267,90 | -15613 | -57,55 | 1172 | 10,18 | -6449 | -50,83 | -857 | -13,74 | 1722 | 32,00 |
| Prodané cenné papíry a vklady | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X |
| Výnosové úroky | 24 | 800,00 | -26 | -96,30 | 9 | 900,00 | 12 | 120,00 | -19 | -86,36 | -3 | -100,00 |
| Nákladové úroky | 270 | 11,90 | -126 | -4,96 | 1076 | 44,59 | -1334 | -38,23 | -241 | -11,18 | -184 | -9,61 |
| Ostatní finanční výnosy | -65 | -4,41 | 1001 | 71,09 | 1370 | 56,87 | -738 | -19,53 | -1340 | -44,06 | -316 | -18,58 |
| Ostatní finanční náklady | 1112 | 63,80 | -536 | -18,77 | 2190 | 94,44 | -1023 | -22,69 | -1425 | -40,88 | -312 | -15,14 |
| FINANČNÍ VH | -1423 | 56,11 | 1637 | -41,35 | -1887 | 81,27 | 1631 | -38,75 | 307 | -11,91 | 177 | -7,79 |
| VH ZA BĚŽNOU ČINNOST | 14210 | 428,92 | -11148 | -63,62 | -102 | -1,60 | -3395 | -54,12 | -451 | -15,67 | 2583 | 106,43 |
| MIMORÁDNÝ VH | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X | 0 | X |
| VH za účetní období | 14210 | 428,92 | -11148 | -63,62 | -102 | -1,60 | -3395 | -54,12 | -451 | -15,67 | 2583 | 106,43 |
| VH před zdaněním | 18332 | 378,92 | -13976 | -60,32 | -715 | -7,78 | -4818 | -56,82 | -550 | -15,02 | 1899 | 61,04 |

**Příloha G: Zkrácená vertikální analýza výkazu zisku a ztráty
společnosti DAJBÝCH, s. r. o. za období 2000 - 2011**

**Příloha H: Konstrukce Altmanova modelu Z-score a indexu IN05
manželů Neumaierových v softwaru Mathematica**

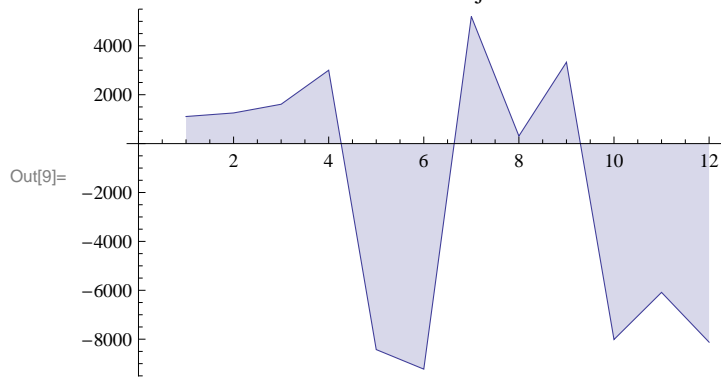

```
(* DP_KFU_TolarovaIveta_ar1112_1206 ~::~~
===== *)
(* Tema DP ~ "Identifikace kriz.vyvoje podniku"
fa Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,..,2011]
*)
```

```
ln[1]:= (** Prime zadani hodnot pro vypocet Altman Z-score: ***)
```

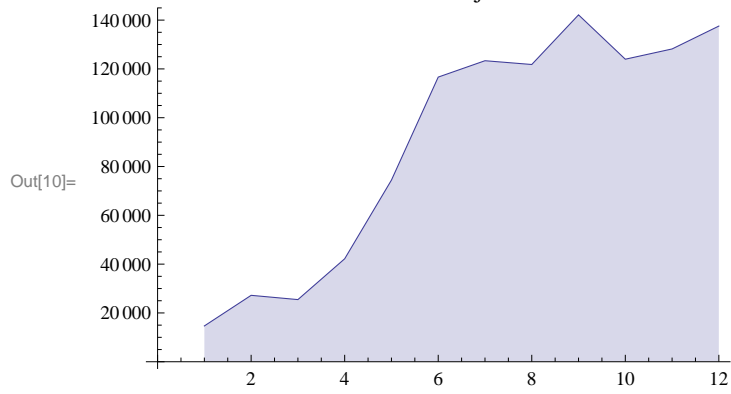
```
(* Altmanovo kriterium := Z-skore
ref.1.: Sulak,M., Vacik,E. Strategiecke rizeni v podnicich a projektech,
1.vyd. Vysoka skola financni a spravni,o.p.s, Praha, 2005, 233 str., ISBN 80-86754-35-9
ref.2.: Sekerka,B.:Fin.ana.spolecnosti na bazi ucet.vykazu,2.e,1997, str.99-100
Z-skore:=1.2*X1+1.4*X2+3.3*X3+0.6*X4+1.0*X5,
X1:=CPK/A..cist.prac.kapital na aktiva,
X2:=HVC/A=EAR/A..rentabilita aktiv cista, ~~~ EAR...zadrzeny zisk ! KFU/UC1-5 !
X3:=EBIT/A,
X4:=p/(CZu/q)=p*q/CZu=VK/CK..prum.kurz k nominal.hodnote cizich zdroju-CK,
neboli pomer trzni hodnoty zakl.jmeni~VK k upravenym cizim zdrojum,
p..prumer.kurz akcii, q..prumer.pocet emit.akcii,
X5:=T/A..trzby na aktiva *)
(* vstup.data :: fa Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,..,2011]> *)
CPKraw =
{1108., 1254., 1610., 3002., -8425., -9225., 5200., 311., 3329., -8013., -6085., -8123.};
Araw = {14 670., 27 217., 25 469., 42 189., 74 439., 116 643.,
123 356., 121 808., 142 149., 123 977., 128 178., 137 557.};
EARraw = {2416., 2984., 3293., 4739., 9632., 12 945., 30 468.,
31 844., 38 117., 40 996., 43 421., 48 565.};
EBITraw = {854., 1301., 1141., 2909., 8418., 7107., 25 709.,
11 607., 11 968., 5816., 5025., 6740.};
VKraw = {2916., 3484., 3793., 5239., 10 132., 13 445., 30 968.,
32 344., 38 617., 41 496., 43 921., 49 065.};
CKraw = {11 506., 23 538., 21 357., 36 705., 64 307., 103 171.,
92 388., 89 464., 95 643., 82 418., 84 257., 88 492.};
Traw = {129 153., 129 303., 144 316., 200 246., 351 580., 383 147.,
541 519., 546 184., 555 580., 368 511., 369 413., 399 017.};
nLet = Length[Traw];
(*eo_vstup.data *)
```

```
ln[9]:= (* plot CPKraw,Araw, EARraw,EBITraw,VKraw, CKraw,Traw // 2012-03-14 *)
dplp01 = ListPlot[CPKraw, Joined → True, Filling → Axis, PlotLabel → "CPKraw - zdroj.data"]
dplp02 = ListPlot[Araw, Joined → True, Filling → Axis, PlotLabel → "Araw - zdroj.data"]
dplp03 = ListPlot[EARraw, Joined → True, Filling → Axis, PlotLabel → "EARraw - zdroj.data"]
dplp04 = ListPlot[EBITraw, Joined → True, Filling → Axis, PlotLabel → "EBITraw - zdroj.data"]
dplp05 = ListPlot[VKraw, Joined → True, Filling → Axis, PlotLabel → "VKraw - zdroj.data"]
dplp06 = ListPlot[CKraw, Joined → True, Filling → Axis, PlotLabel → "CKraw - zdroj.data"]
dplp07 = ListPlot[Traw, Joined → True, Filling → Axis, PlotLabel → "Traw - zdroj.data"]
Export["dplp01~CPKraw.jpeg", dplp01]
Export["dplp02~Araw.jpeg", dplp02]
Export["dplp03~EARraw.jpeg", dplp03]
Export["dplp04~EBITraw.jpeg", dplp04]
Export["dplp05~VKraw.jpeg", dplp05]
Export["dplp06~CKraw.jpeg", dplp06]
Export["dplp07~Traw.jpeg", dplp07]
```

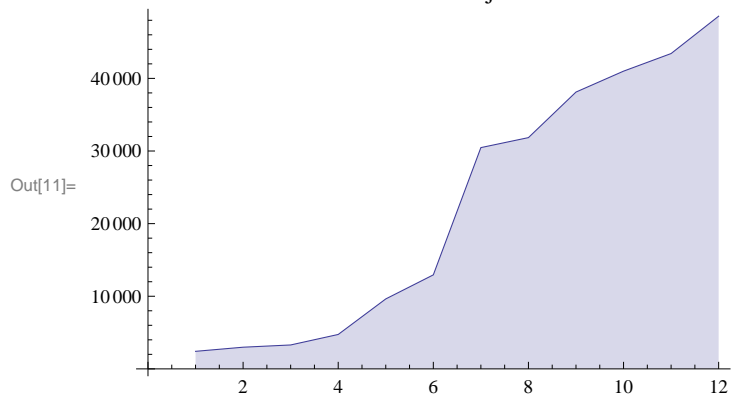
CPKraw – zdroj.data



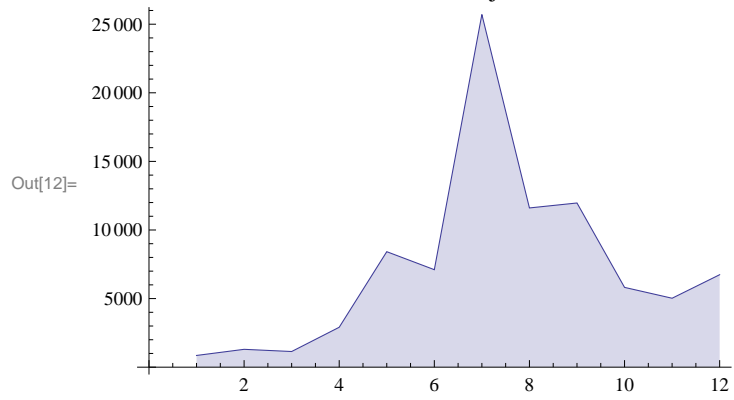
Araw – zdroj.data



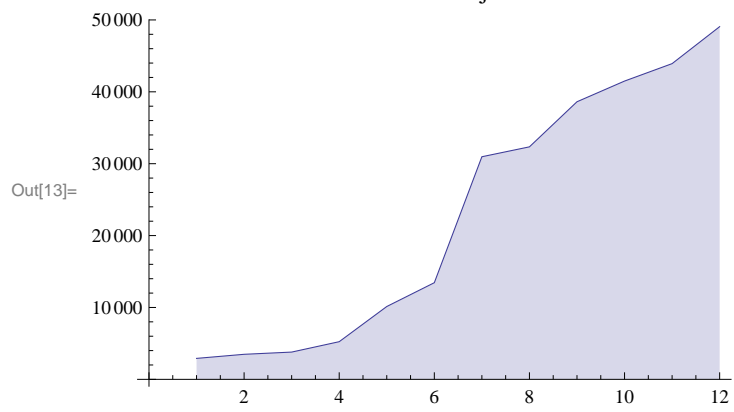
EARraw – zdroj.data



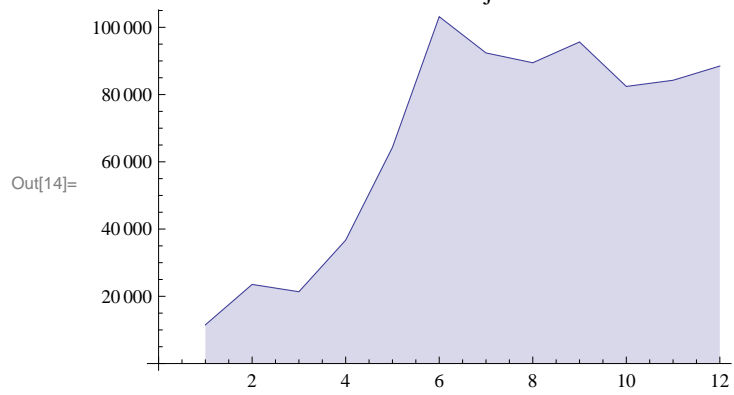
EBITraw – zdroj.data

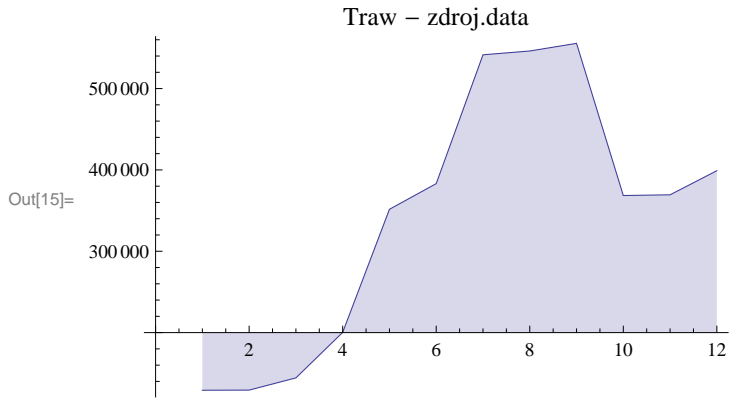


VKraw – zdroj.data



CKraw – zdroj.data





Out[16]= dplp01~CPKraw.jpeg

Out[17]= dplp02~Araw.jpeg

Out[18]= dplp03~EARraw.jpeg

Out[19]= dplp04~EBITraw.jpeg

Out[20]= dplp05~VKraw.jpeg

Out[21]= dplp06~CKraw.jpeg

Out[22]= dplp07~Traw.jpeg

```
In[23]:= (* === uprava/modifikace vstup.dat === *)
Clear[CPK, Acelk, EAR, EBIT, VK, CK, T];
CPK = CPKraw;
Acelk = Araw;
EAR = EARraw;
EBIT = EBITraw;
VK = VKraw;
CK = CKraw;
T = Traw;
Zscore = {0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0};
(* altmanWk={0.717,0.847,3.107,0.420,0.998};..'83, podniky nekot.na Burze *)
altmanWk = {0.717, 0.847, 3.107, 0.420, 0.998};
altmanXk = {0, 0, 0, 0, 0};
For[i = 1, i ≤ nLet, i++,
  altmanXk[[1]] = CPK[[i]] / Acelk[[i]];
  altmanXk[[2]] = EAR[[i]] / Acelk[[i]];
  altmanXk[[3]] = EBIT[[i]] / Acelk[[i]];
  altmanXk[[4]] = VK[[i]] / CK[[i]];
  altmanXk[[5]] = T[[i]] / Acelk[[i]];
  Zscore[[i]] = altmanWk.altmanXk;
  Print["Altman.vektor pro i=", i, " ", altmanXk]
]
Zscore
```

```

Altman.vektor pro i=1 {0.0755283, 0.16469, 0.058214, 0.253433, 8.80389}
Altman.vektor pro i=2 {0.0460741, 0.109637, 0.047801, 0.148016, 4.75082}
Altman.vektor pro i=3 {0.0632141, 0.129294, 0.0447996, 0.1776, 5.66634}
Altman.vektor pro i=4 {0.071156, 0.112328, 0.0689516, 0.142733, 4.7464}
Altman.vektor pro i=5 {-0.11318, 0.129395, 0.113086, 0.157557, 4.72306}
Altman.vektor pro i=6 {-0.0790875, 0.11098, 0.0609295, 0.130318, 3.28478}
Altman.vektor pro i=7 {0.0421544, 0.246992, 0.208413, 0.335195, 4.38989}
Altman.vektor pro i=8 {0.0025532, 0.261428, 0.0952893, 0.361531, 4.48397}
Altman.vektor pro i=9 {0.0234191, 0.268148, 0.0841933, 0.403762, 3.90843}
Altman.vektor pro i=10 {-0.064633, 0.330674, 0.0469119, 0.503482, 2.97241}
Altman.vektor pro i=11 {-0.047473, 0.338755, 0.0392033, 0.521274, 2.88203}
Altman.vektor pro i=12 {-0.0590519, 0.353054, 0.0489979, 0.554457, 2.90074}

```

```

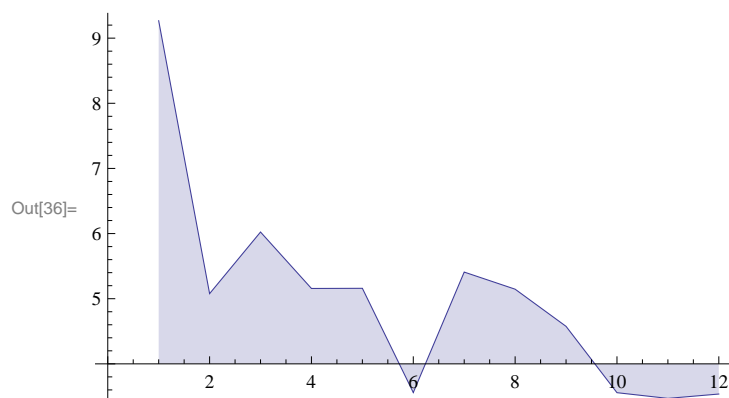
Out[35]= {9.26724, 5.0779, 6.02363, 5.15725, 5.15959,
          3.55955, 5.40886, 5.14617, 4.5757, 3.55743, 3.46989, 3.53674}

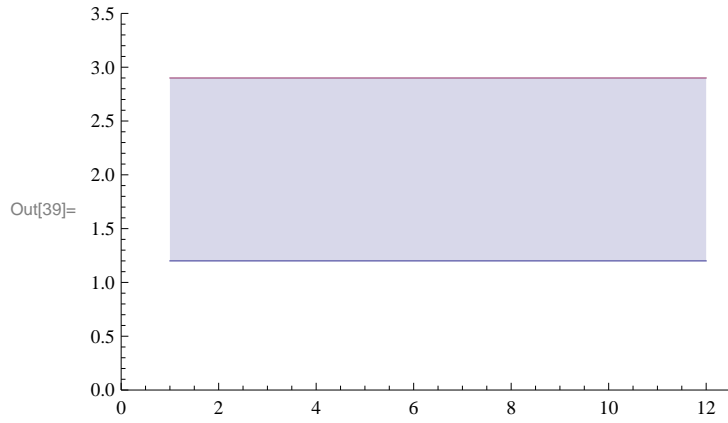
```

```

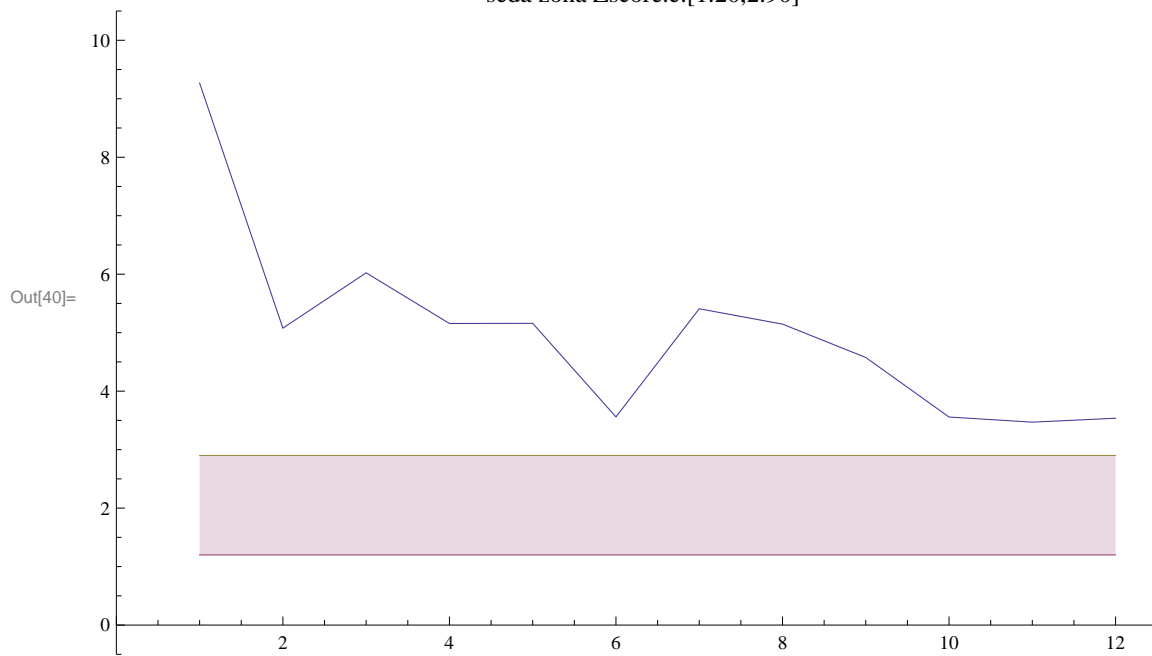
In[36]:= lp1 = ListPlot[Zscore,
  Joined → True, Filling → Axis]
ZscoreThresholdU = {2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90};
ZscoreThresholdD = {1.20, 1.20, 1.20, 1.20, 1.20, 1.20, 1.20, 1.20, 1.20, 1.20, 1.20, 1.20};
lp2 = ListPlot[{ZscoreThresholdD, ZscoreThresholdU},
  Joined → {True, True}, Filling → {1 → {2}}, PlotRange → {{0., 12.5}, {0., 3.5}}]
lp3 = ListPlot[{Zscore, ZscoreThresholdD, ZscoreThresholdU},
  Joined → {True, True, True}, Filling → {2 → {3}},
  Axes → True, PlotRange → {{0., 12.5}, {-0.5, 10.5}},
  ImageSize → {500, 500}, PlotLabel → "Altman Zscore fy Dajbych, s.r.o.,
  cas.rada: [2000,..,2011]\n seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]"
dplp08 = lp3;
Export["dplp08.jpeg", dplp08]

```





Altman Zscore fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...2011]
seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]



Out[42]= dplp08.jpeg

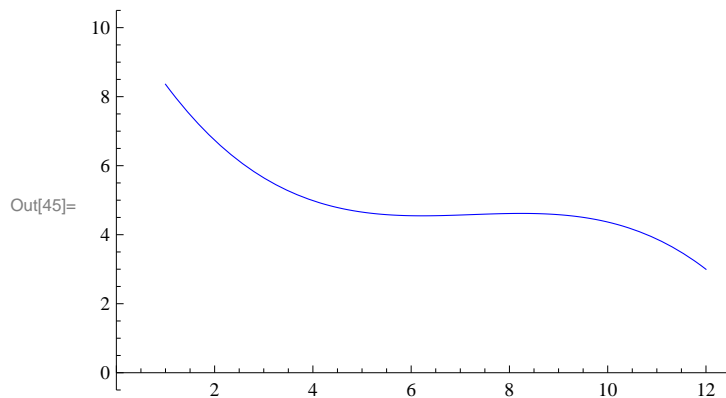
```

In[43]= (* polynom.regrese> kubicky, kvadraticky, linearni ~::~ 3., 2., 1.stupen *)
FindFit[Zscore, a0 + a1 * x + a2 * x^2 + a3 * x^3, {a0, a1, a2, a3}, x]
zscoreFit3 = Table[a0 + a1 * x + a2 * x^2 + a3 * x^3 /. %, {x, 12}]
zscoreFit3pl = Plot[a0 + a1 * x + a2 * x^2 + a3 * x^3 /. %,
  {x, 1, 12}, PlotRange -> {{0., 12.5}, {-0.5, 10.5}}, PlotStyle -> Blue]
lp6 = Show[{lp3, zscoreFit3pl}, ImageSize -> {500, 500},
  PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 3.st. fy Dajbych, s.r.o.,
  cas.rada: [2000,..,2011]\n seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]" ]
difFit3 = Zscore - zscoreFit3
RR3 = difFit3.difFit3
dplp09 = lp6;
Export["dplp09.jpeg", dplp09]

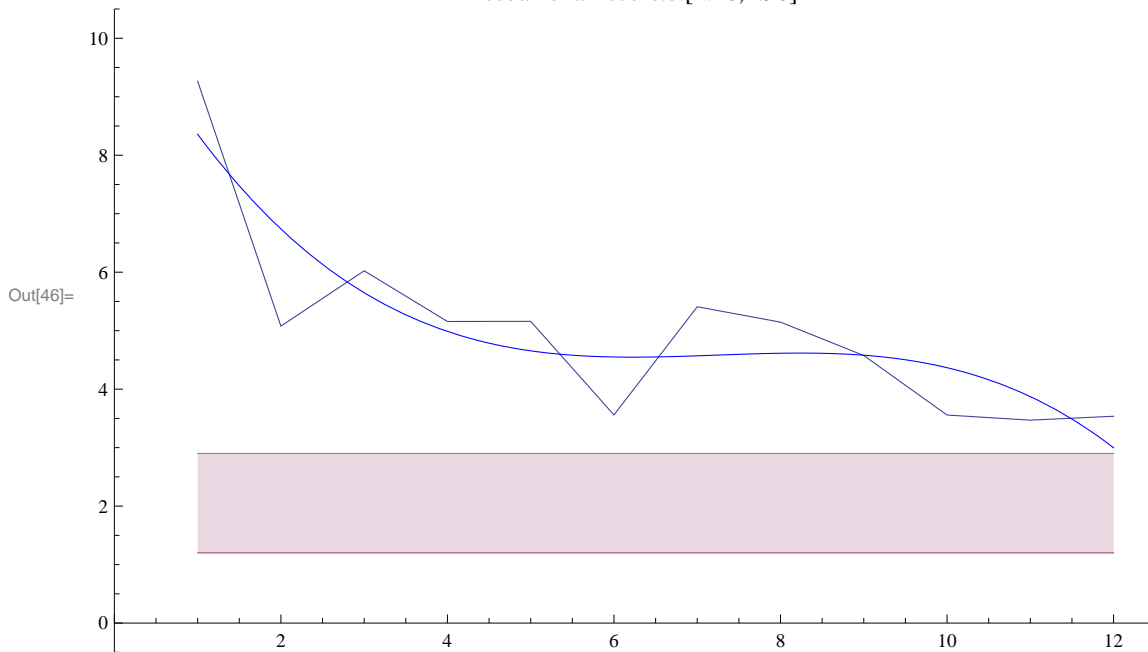
```

```
Out[43]= {a0 -> 10.6141, a1 -> -2.60475, a2 -> 0.367189, a3 -> -0.0169183}
```

```
Out[44]= {8.35958, 6.73798, 5.64772, 4.98732, 4.65525,
  4.55001, 4.57009, 4.61397, 4.58015, 4.36712, 3.87337, 2.99738}
```



Altman Zscore a regr.polynom 3.st. fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011]
seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]



Out[47]= {0.907652, -1.66008, 0.375903, 0.169931, 0.504342, -0.990463,
0.838767, 0.532201, -0.00445479, -0.809695, -0.403471, 0.539366}

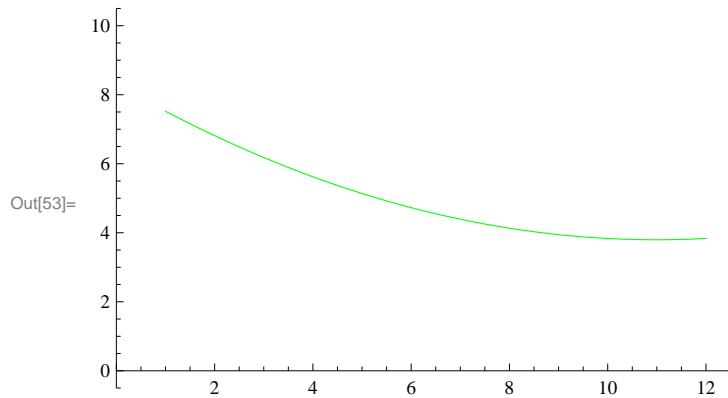
Out[48]= 7.08135

Out[50]= dplp09.jpeg

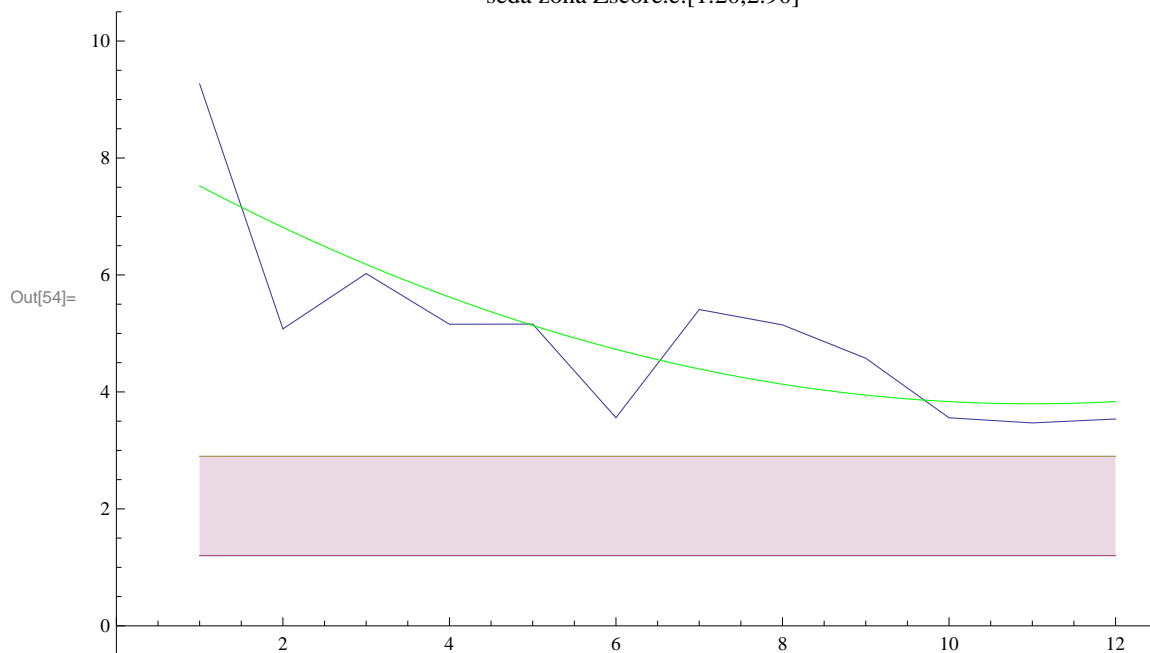
```
In[51]:= FindFit[Zscore, a0 + a1 * x + a2 * x^2, {a0, a1, a2}, x]
zscoreFit2 = Table[a0 + a1 * x + a2 * x^2 /. %, {x, 12}]
zscoreFit2pl = Plot[a0 + a1 * x + a2 * x^2 /. %%, {x, 1, 12},
  PlotRange -> {{0., 12.5}, {-0.5, 10.5}}, PlotStyle -> Green]
lp5 = Show[{lp3, zscoreFit2pl}, ImageSize -> {500, 500},
  PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 2.st. fy Dajbych, s.r.o.,
  cas.rada: [2000,..,2011]\n seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]"
]
difFit2 = Zscore - zscoreFit2
RR2 = difFit2.difFit2
dplp10 = lp5;
Export["dplp10.jpeg", dplp10]
```

Out[51]= {a0 -> 8.30471, a1 -> -0.819861, a2 -> 0.037281}


```
Out[52]= {7.52213, 6.81411, 6.18065, 5.62176, 5.13743,
          4.72766, 4.39245, 4.1318, 3.94572, 3.83419, 3.79723, 3.83483}
```



Altman Zscore a regr.polynom 2.st. fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011]
seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]



```
Out[55]= {1.74511, -1.73621, -0.157024, -0.464507, 0.022169,
          -1.16811, 1.01641, 1.01437, 0.629983, -0.276767, -0.327338, -0.298092}
```

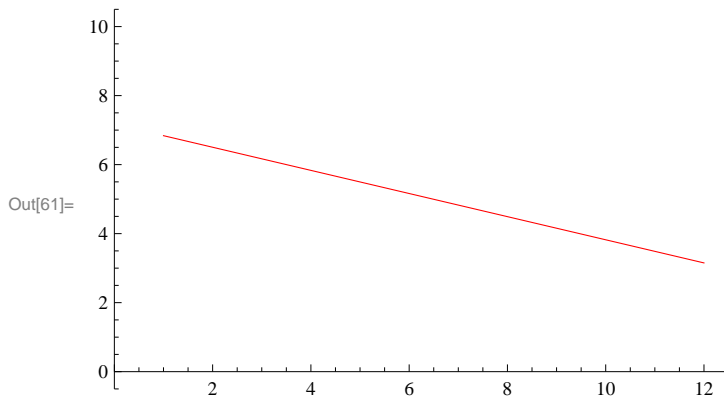
```
Out[56]= 10.3968
```

Out[58]= dplp10.jpeg

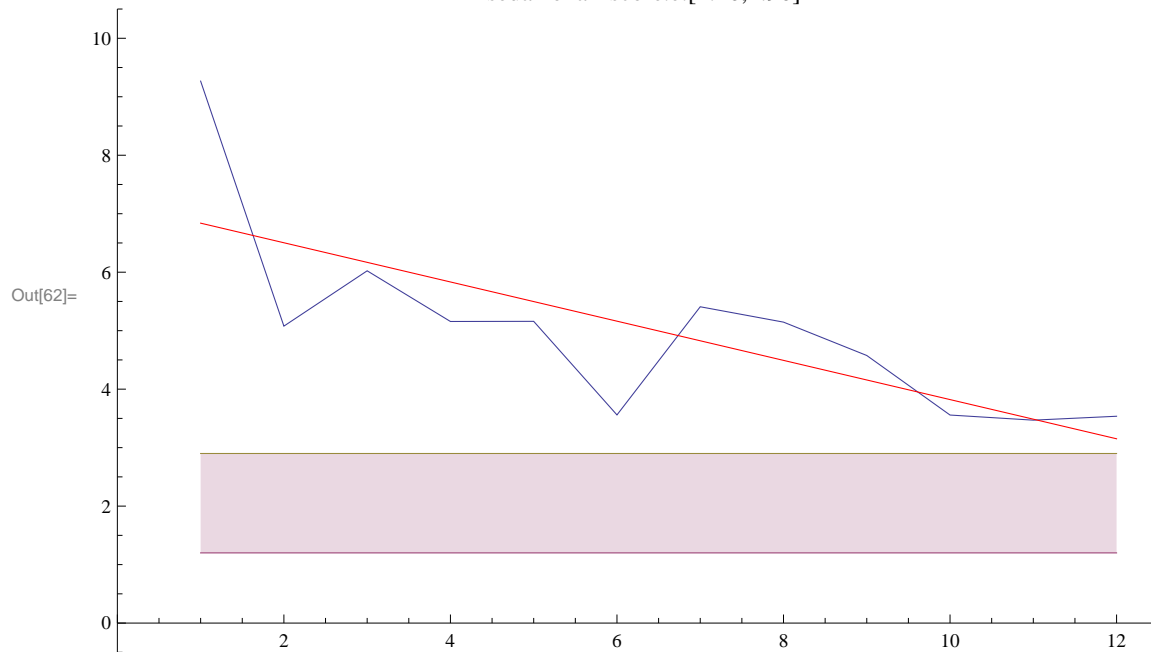
```
In[59]:= FindFit[Zscore, a0 + a1 * x, {a0, a1}, x]
zscoreFit1 = Table[a0 + a1 * x /. %, {x, 12}]
zscoreFit1pl = Plot[a0 + a1 * x /. %, {x, 1, 12},
  PlotRange -> {{0., 12.5}, {-0.5, 10.5}}, PlotStyle -> Red]
lp4 = Show[{lp3, zscoreFit1pl}, ImageSize -> {500, 500},
  PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 1.st. fy Dajbych, s.r.o.,
  cas.rada: [2000,..,2011]\n seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]"
]
difFit1 = Zscore - zscoreFit1
RR1 = difFit1.difFit1
lp7 = Show[{lp3, zscoreFit1pl, zscoreFit2pl, zscoreFit3pl}, ImageSize -> {500, 500},
  PlotLabel -> "Altman Zscore a regr.polynom 1., 2. a 3. st. fy Dajbych,
  s.r.o., cas.rada: [2000,..,2011]\n seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]"
]
Print["Normy residual.vektoru =\n = Ctverce reziduii pri regresi
  polynomem 1.(red), 2.(green) a 3.(blue)_stupne:\n",
  RR1, " , ", RR2, " , ", RR3];
dplp11 = lp4;
Export["dplp11.jpeg", dplp11]
dplp12 = lp7;
Export["dplp12.jpeg", dplp12]
```

Out[59]= {a0 -> 7.17385, a1 -> -0.335208}

Out[60]= {6.83864, 6.50343, 6.16823, 5.83302, 5.49781,
 5.1626, 4.82739, 4.49218, 4.15697, 3.82177, 3.48656, 3.15135}



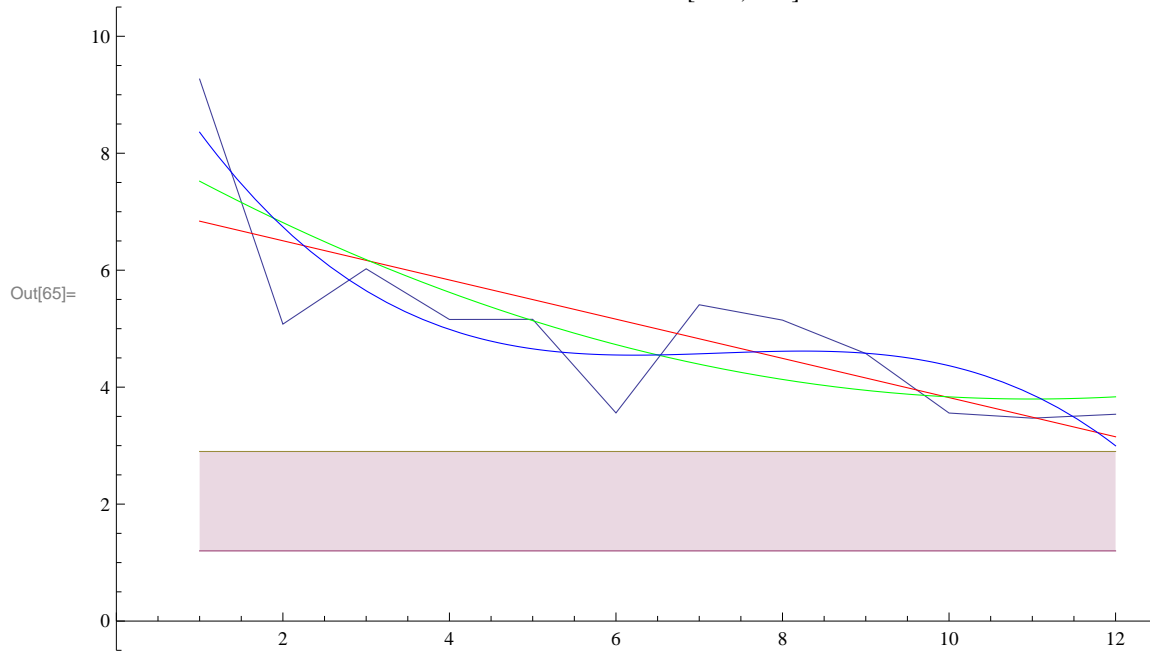
Altman Zscore a regr.polynom 1.st. fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011]
 seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]



Out[63]= {2.42859, -1.42554, -0.144597, -0.675766, -0.338214,
 -1.60305, 0.581465, 0.65399, 0.418724, -0.26434, -0.0166635, 0.385393}

Out[64]= 12.2518

Altman Zscore a regr.polynom 1., 2. a 3. st. fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011]
seda zona Zscore.e.[1.20,2.90]



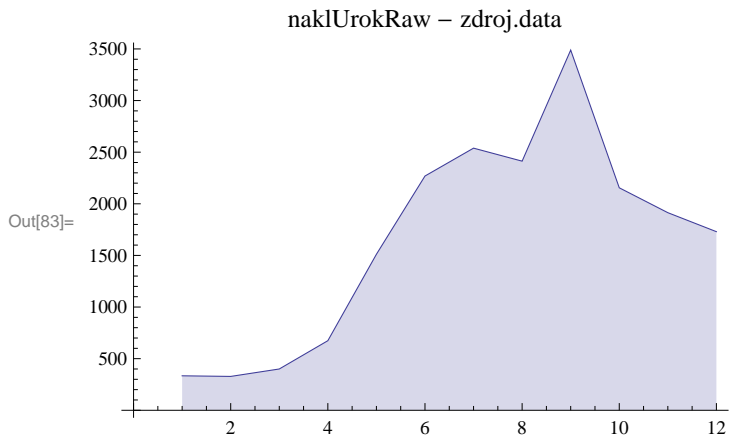
Normy residual.vektoru =
= Ctverce reziduii pri regresi polynomem 1.(red), 2.(green) a 3.(blue)_stupne:
12.2518 , 10.3968 , 7.08135

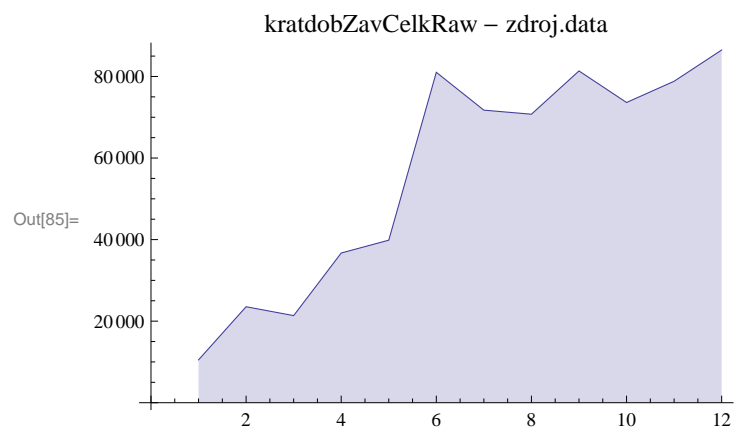
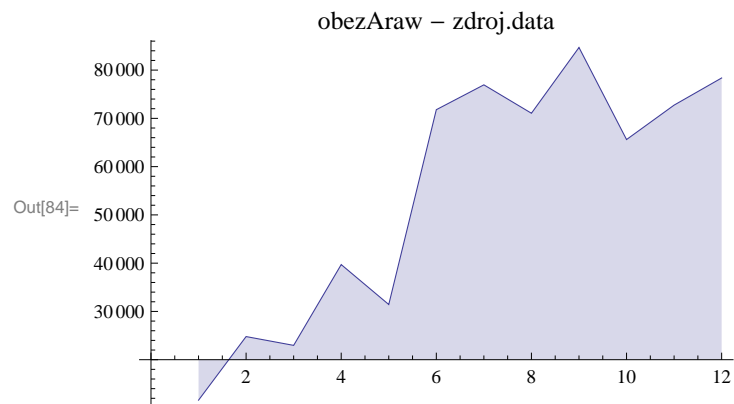
Out[68]= dplp11.jpeg

Out[70]= dplp12.jpeg

```
In[77]:= (* === Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych ===
ref: Sedlacek, 2009, s.112>
  IN05:=0.13*A+0.04*B+3.97*C+0.21*D+0.09*E,
A:=aktivaCelkem/ciziKapital,
B:=EBIT/nakladoveUroky,
C:=EBIT/celkovaAktiva,
D:=celkoveVynosy/aktivaCelkem,
E:=obeznaAktiva/kratkodobeZavazky&Uvery,
sedaZona> IN05.e.[0.9,1.6] :: IN05 < 0.9 ~> podnik speje k bankrotu,
IN05.e.[0.9,1.6] ~> situace spolecnosti je nerozhodna (t.zv."seda_zona"),
IN05 > 1.6 ~> uspokojiva financni situace podniku *)
naklUrokRaw = {334, 328, 400, 674, 1511, 2269, 2539, 2413, 3489, 2155, 1914, 1730};
obezAraw =
  {11614, 24792, 22967, 39707, 31432, 71796, 76945, 71060, 84686, 65610, 72743, 78368};
kratdobZavCelkRaw = {10506, 23538, 21357, 36705, 39857,
  81021, 71745, 70749, 81357, 73623, 78828, 86491};
(* === uprava/modif. vstup dat === *)
naklUrok = naklUrokRaw;
obezA = obezAraw;
kratdobZavCelk = kratdobZavCelkRaw;
```

```
In[83]:= dplp13 = ListPlot[naklUrokRaw, Joined → True,
  Filling → Axis, PlotLabel → "naklUrokRaw - zdroj.data"]
dplp14 = ListPlot[obezAraw, Joined → True, Filling → Axis,
  PlotLabel → "obezAraw - zdroj.data"]
dplp15 = ListPlot[kratdobZavCelkRaw, Joined → True, Filling → Axis,
  PlotLabel → "kratdobZavCelkRaw - zdroj.data"]
Export["dplp13~naklUrokRaw.jpeg", dplp13]
Export["dplp14~obezAraw.jpeg", dplp14]
Export["dplp15~kratdobZavCelkRaw.jpeg", dplp15]
```





Out[86]= dplp13~naklUrokRaw.jpeg

Out[87]= dplp14~obezAraw.jpeg

Out[88]= dplp15~kratdobZavCelkRaw.jpeg

```
In[89]:= IN05 = {0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0};
(* === vahy pro Index_duveryhodnosti_manz._Neumaier-ovych === *)
(* in05Wk={0.13,0.04,3.97,0.21,0.09}; .. cs.podniky *)
in05Wk = {0.13, 0.04, 3.97, 0.21, 0.09};
in05Xk = {0, 0, 0, 0, 0};
For[i = 1, i ≤ nLet, i++,
  in05Xk[[1]] = Acelk[[i]] / CK[[i]];
  in05Xk[[2]] = EBIT[[i]] / naklUrok[[i]];
  in05Xk[[3]] = EBIT[[i]] / Acelk[[i]];
  in05Xk[[4]] = T[[i]] / Acelk[[i]];
  in05Xk[[5]] = obezA[[i]] / kratdobZavCelk[[i]];
  IN05[[i]] = in05Wk.in05Xk;
  Print["Index duveryhodnosti manzela Neumaierovych.vektor pro i=", i, " ", N[in05Xk]]
]
IN05
```

```

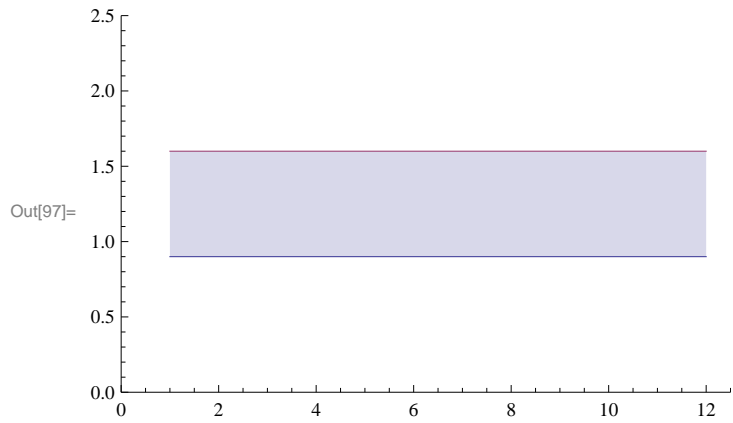
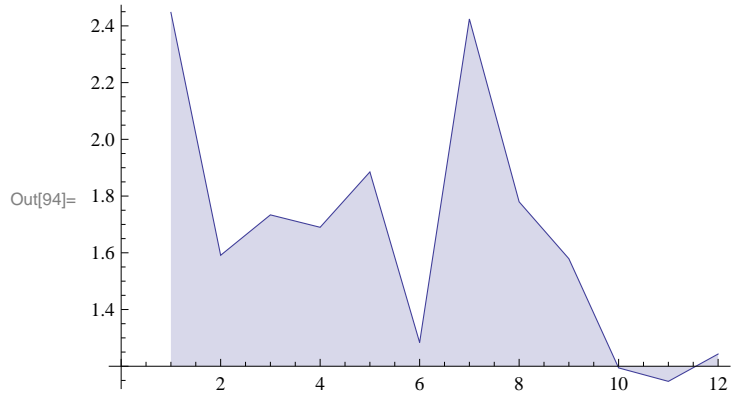
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
 1 {1.27499, 2.55689, 0.058214, 8.80389, 1.10546}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
 2 {1.1563, 3.96646, 0.047801, 4.75082, 1.05328}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
 3 {1.19254, 2.8525, 0.0447996, 5.66634, 1.07539}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
 4 {1.14941, 4.31602, 0.0689516, 4.7464, 1.08179}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
 5 {1.15756, 5.57114, 0.113086, 4.72306, 0.788619}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
 6 {1.13058, 3.13222, 0.0609295, 3.28478, 0.886141}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
 7 {1.3352, 10.1256, 0.208413, 4.38989, 1.07248}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
 8 {1.36153, 4.81019, 0.0952893, 4.48397, 1.0044}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
 9 {1.48625, 3.43021, 0.0841933, 3.90843, 1.04092}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
10 {1.50425, 2.69884, 0.0469119, 2.97241, 0.891162}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
11 {1.52127, 2.62539, 0.0392033, 2.88203, 0.922807}
Index duveryhodnosti manzelu Neumaierovych.vektor pro i=
12 {1.55446, 3.89595, 0.0489979, 2.90074, 0.906083}
Out[93]= {2.44744, 1.59121, 1.7337, 1.68991, 1.8851,
          1.28371, 2.4244, 1.77974, 1.57912, 1.19416, 1.1467, 1.24314}

```

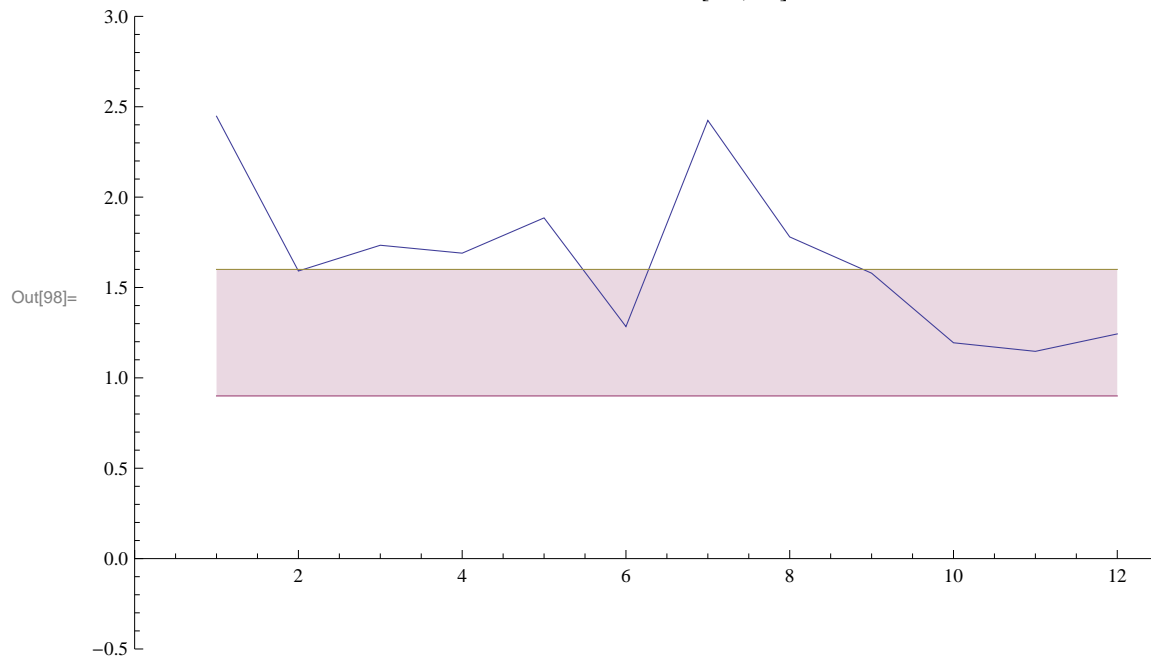
```

In[94]= lp21 = ListPlot [IN05,
  Joined → True, Filling → Axis]
(* == meze sed_zony / grey_zone 0.9,
1.6 ~~~ pro Index_duveryhodnosti_manzelu_Neumaier-ovych IN05 == *)
(* in05ThresholdU={1.6,...,1.6};
  ZscoreThresholdD={0.9,...,0.9}; *)
in05ThresholdU = {1.6, 1.6, 1.6, 1.6, 1.6, 1.6, 1.6, 1.6, 1.6, 1.6, 1.6, 1.6};
in05ThresholdD = {0.9, 0.9, 0.9, 0.9, 0.9, 0.9, 0.9, 0.9, 0.9, 0.9, 0.9, 0.9};
lp22 = ListPlot [{in05ThresholdD, in05ThresholdU},
  Joined → {True, True}, Filling → {1 → {2}},
  PlotRange → {{0., 12.5}, {0., 2.5}} (* fShadowZone, {fShadowZone, 0.9, 1.6} *)]
lp23 = ListPlot [{IN05, in05ThresholdD, in05ThresholdU},
  Joined → {True, True, True}, Filling → {2 → {3}},
  Axes → True, PlotRange → {{0., 12.5}, {-0.5, 3.0}},
  ImageSize → {500, 500}, PlotLabel → "IN05 score fy Dajbych,
  s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011]\n seda zona IN05.e.[0.9,1.6]"
Export ["dplp16.jpeg",
  lp23]

```



IN05 score fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011]
seda zona IN05.e.[0.9,1.6]



Out[99]= dplp16.jpeg

```

In[262]:= (* === lin.zobor. M:  $\xi \rightarrow \eta$ ,  $\eta = \alpha_0 + \alpha_1 \xi$  | interpol.podm.:  $\{\xi_1 \rightarrow \eta_1, \xi_2 \rightarrow \eta_2\}$ ,
 $\alpha_0 := (\xi_2 \eta_1 - \xi_1 \eta_2) / (\xi_2 - \xi_1)$ ,  $\alpha_1 := (\eta_2 - \eta_1) / (\xi_2 - \xi_1)$ ;
a) M: in05  $\rightarrow$  Zscore |  $[\cdot 9, 1.6] \rightarrow [1.2, 2.9]$ 
*)
in05D = .90; in05U = 1.60;
zD = 1.20; zU = 2.90;
xx21 = in05U - in05D;
yy21 = zU - zD;
xy2112 = in05U * zD - in05D * zU;
 $\alpha_0 = xy2112 / xx21$ ;
 $\alpha_1 = yy21 / xx21$ ;
Print["Hodnoty IN05zscore ~ Indexu duveryhodnosti manzelu Neumaierovych\n",
" prepocetene na sedou zonu Altman.indexu [1.20,2.90]"];
IN05zscore = ( $\alpha_0 + \alpha_1 \#$ ) &[IN05]
lp24 = ListPlot[{IN05zscore, ZscoreThresholdD, ZscoreThresholdU},
Joined  $\rightarrow$  {True, True, True}, Filling  $\rightarrow$  {2  $\rightarrow$  {3}},
Axes  $\rightarrow$  True, PlotRange  $\rightarrow$  {{0., 12.5}, {-0.5, 10.5}}, ImageSize  $\rightarrow$  {500, 500},
PlotLabel  $\rightarrow$  "M:IN05  $\rightarrow$  IN05zscore score fy Dajbych, s.r.o., cas.rada:
[2000,..,2011]\n seda zona IN05zscore.e.[1.20,2.90] ~~~ Altman.Zscore"]
lp25 = ListPlot[{IN05zscore, ZscoreThresholdD, ZscoreThresholdU, Zscore},
Joined  $\rightarrow$  {True, True, True}, Filling  $\rightarrow$  {2  $\rightarrow$  {3}},
Axes  $\rightarrow$  True, PlotRange  $\rightarrow$  {{0., 12.5}, {-0.5, 10.5}}, ImageSize  $\rightarrow$  {500, 500},
PlotLabel  $\rightarrow$  "Graf IN05zscore~(blue), Altman.Zscore~(green) fy Dajbych, s.r.o.,
cas.rada: [2000,..,2011]\n seda zona .e.[1.20,2.90] ~~~ Altman.Zscore"]
Export["dplp17.jpeg", lp25]

```

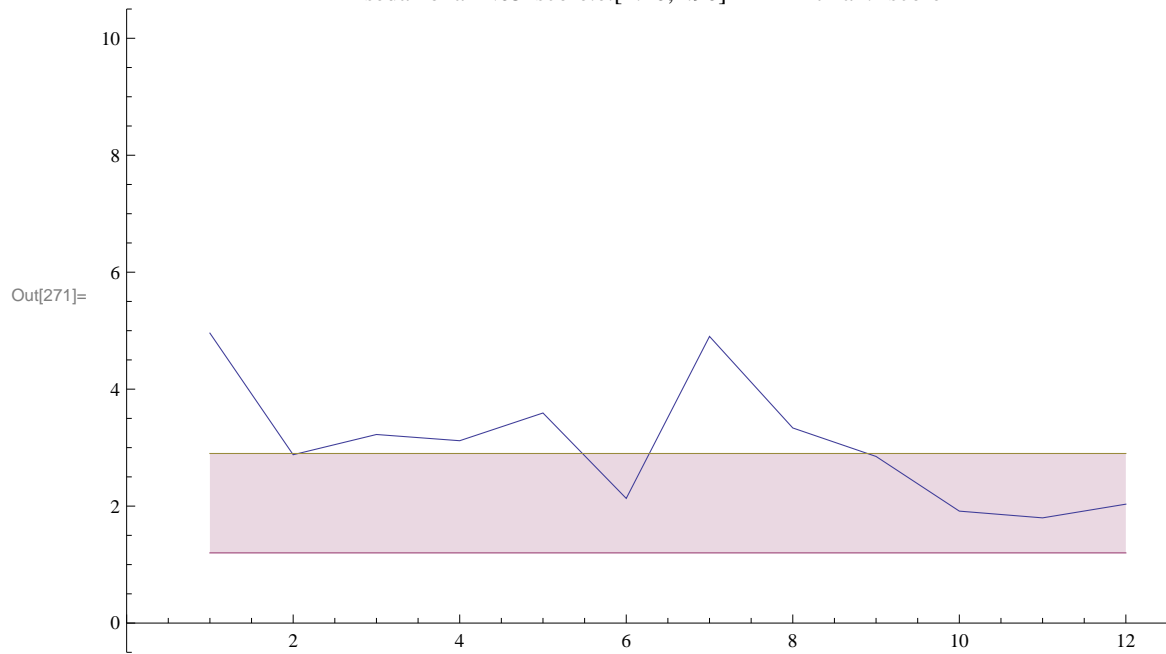
Hodnoty IN05zscore ~ Indexu duveryhodnosti manzelu Neumaierovych
prepocetene na sedou zonu Altman.indexu [1.20,2.90]

```

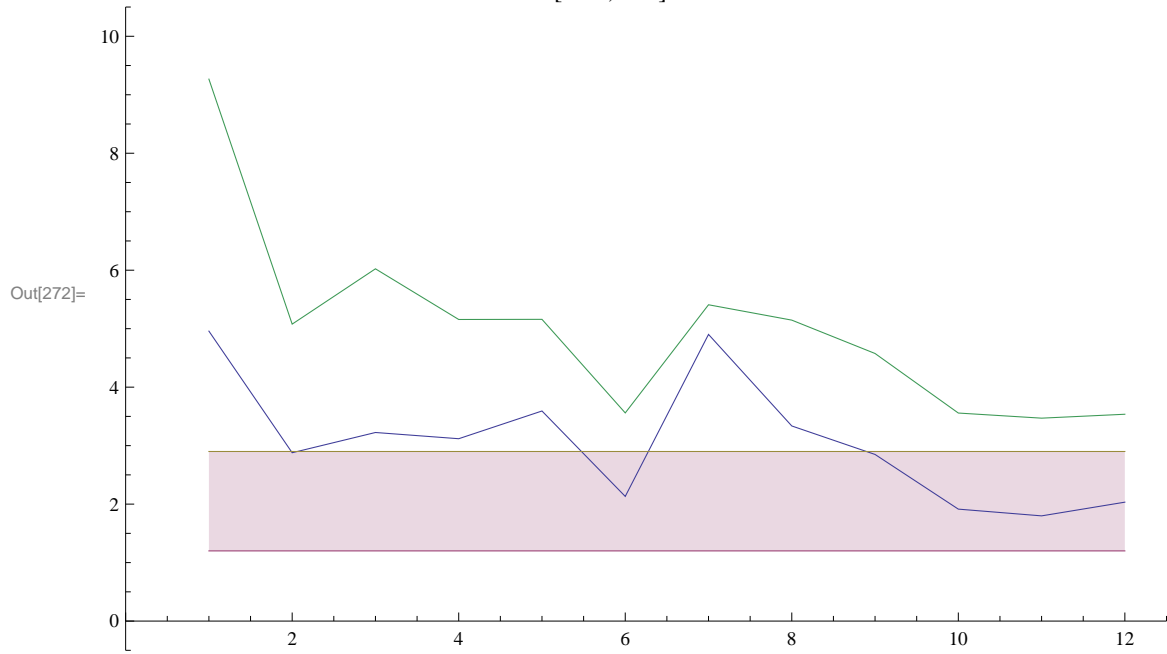
Out[270]= {4.95807, 2.87866, 3.2247, 3.11835, 3.59238,
2.13187, 4.90212, 3.3365, 2.8493, 1.91438, 1.79912, 2.03334}

```

M:IN05 -> IN05zscore score fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011]
seda zona IN05zscore.e.[1.20,2.90] ~== Altman.Zscore



Graf IN05zscore~(blue), Altman.Zscore~(green) fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011]
seda zona .e.[1.20,2.90] ~== Altman.Zscore



Out[273]= dplp17.jpeg

```

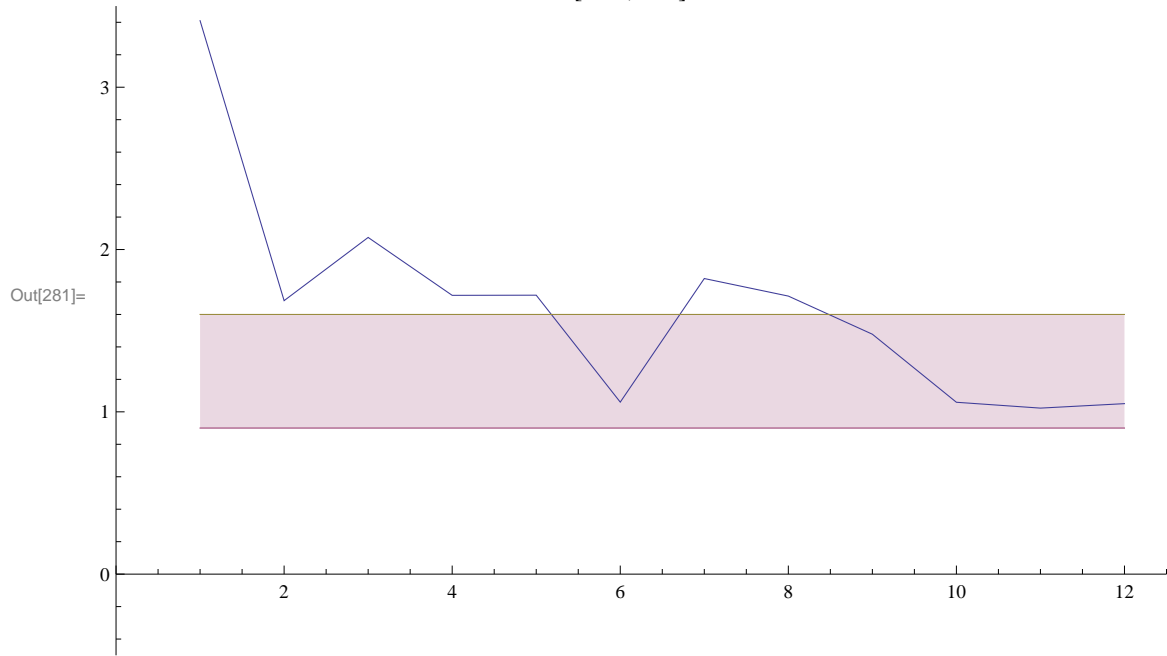
In[274]= (* === inv.lin.zobr. Minv:  $\xi \rightarrow \eta$ ,  $\eta = \alpha_0 + \alpha_1 \xi$  | interpol.podm.:  $\{\xi_1 \rightarrow \eta_1, \xi_2 \rightarrow \eta_2\}$ ,
           $\alpha_0 := (\xi_2 \eta_1 - \xi_1 \eta_2) / (\xi_2 - \xi_1)$ ,  $\alpha_1 := (\eta_2 - \eta_1) / (\xi_2 - \xi_1)$ ;
          b) Minv:Zscore $\rightarrow$ in05 | [1.2,2.9] $\rightarrow$ [.9,1.6]
          !!! vypocet musi ~ vzhledem k dynam.deklaraci zobrazeni M,
          Minv ~ nasledovat po var.a) !!! *)
w = xx21;
xx21 = yy21;
yy21 = w;
 $\alpha_0 = xy2112 / xx21$ ;
 $\alpha_1 = yy21 / xx21$ ;
Print["Hodnoty ZscoreIN05 ~ Altman.Z-score\n",
      "  prepocetene na sedou zonu indexu IN05 [0.90,1.60]"];
ZscoreIN05 = ( $\alpha_0 + \alpha_1 \#$ ) &[Zscore]
lp24 = ListPlot[{ZscoreIN05, in05ThresholdD, in05ThresholdU},
  Joined  $\rightarrow$  {True, True, True}, Filling  $\rightarrow$  {2  $\rightarrow$  {3}},
  Axes  $\rightarrow$  True, PlotRange  $\rightarrow$  {{0., 12.5}, {-0.5, 3.5}}, ImageSize  $\rightarrow$  {500, 500},
  PlotLabel  $\rightarrow$  "Minv:Zscore -> ZscoreIN05 score fy Dajbych, s.r.o., cas.rada:
    [2000,..,2011]\n  seda zona ZscoreIN05.e.[0.90,1.60] ~~~ Neumaier.Index IN05"]
lp25 = ListPlot[{ZscoreIN05, in05ThresholdD, in05ThresholdU, IN05},
  Joined  $\rightarrow$  {True, True, True}, Filling  $\rightarrow$  {2  $\rightarrow$  {3}},
  Axes  $\rightarrow$  True, PlotRange  $\rightarrow$  {{0., 12.5}, {-0.5, 3.5}}, ImageSize  $\rightarrow$  {500, 500},
  PlotLabel  $\rightarrow$  "Graf ZscoreIN05~(blue), IN05~(green) fy Dajbych, s.r.o., cas.rada:
    [2000,..,2011]\n  seda zona .e.[0.90,1.60] ~~~ Neumaier.index IN05"]
Export["dplp18.jpeg",
  lp25]

Hodnoty ZscoreIN05 ~ Altman.Z-score
  prepocetene na sedou zonu indexu IN05 [0.90,1.60]

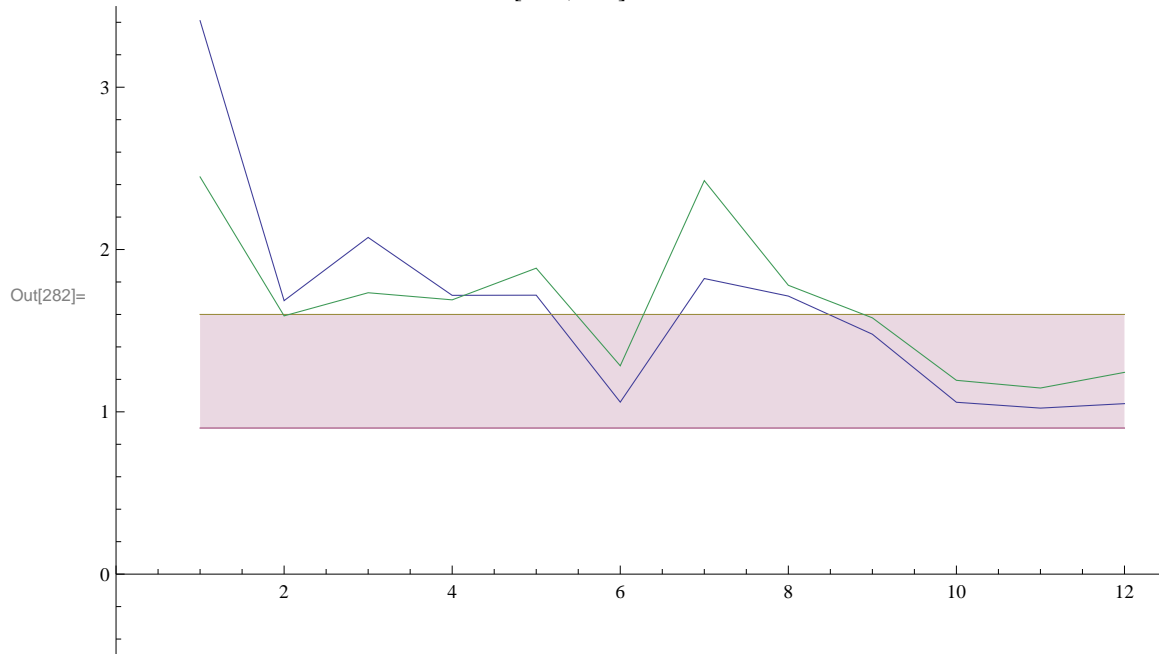
Out[280]= {3.41004, 1.68502, 2.07444, 1.71769, 1.71866,
  1.05981, 1.82129, 1.71313, 1.47823, 1.05894, 1.0229, 1.05042}

```

Minv:Zscore -> ZscoreIN05 score fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011]
seda zona ZscoreIN05.e.[0.90,1.60] ~== Neumaier.Index IN05



Graf ZscoreIN05~(blue), IN05~(green) fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011]
seda zona .e.[0.90,1.60] ~== Neumaier.index IN05



Out[283]= dplp18.jpeg

```

In[244]= (* === Lokální analýza vývoje IN05 v posledních 3 letech [2009,2010,2011],
           pouziti pro predikci - uvazujeme 3 moznosti:
           a) lin.interpolace z obdobi [2010,2011],
           b) lin.aproximace s prumernou smernici z 2 obdobi [2009,2010] a [2010,2011],
           c) kvadraticka interpolace z obdobi [2009,2010,2011] *)
(* === Extrakce prislusnych hodnot IN05 === *)
IN05y0911 = IN05[[10 ;; 12]]
t3 = Length[IN05y0911];
(*def> lin.fce :: pocita souradnici
   pruseciku 2 primek {y=c}x{y=y3+α(t-t3)} ~~~ horizontal.primka -
   vs- primka prochazejici bodem (t3,y3) se smernici α
   === uvaz.: Neumaier.index IN05 bod (t3,y3) ~~~ [t3,N3~~IN05y0911[[12]] *)
p1Ny11 = Function[{α, c}, t3 + (c - IN05y0911[[t3]]) / α];(*Neumaier ~ ad_ii) *)
(* c..horni hranice sede zony Neumaier.indexu:= in05U *)
in05U ;
(* lin.interpolace / aproximace IN05y0911 *)
(* smernice α pro moznost_a) ~ zduraz.> t3-t2=1..jeden_cas.krok ! *)
αNa = IN05y0911[[t3]] - IN05y0911[[t3 - 1]];
ta = p1Ny11[αNa, in05U];
(* smernice α pro moznost_b) ~ zduraz.> t3-t1=2..dva_cas.kroky !*)
αNb = (IN05y0911[[t3]] - IN05y0911[[t3 - 2]]) / (t3 - 1);
tb = p1Ny11[αNb, in05U];
Print["=== Predikce doby_[rok] kdy se fa Dajbych s.r.o. dostane\n
       nad horni hranici Neumaier.indexu IN05 (" , in05U, ") podle trendu\n",
       "   a) lin.interpolace z [2010,2011]:= " , (ta + 2008), " ,\n",
       "   b) lin.aproximace s prumernou smernici v [2009,2010,2011]:= " , (tb + 2008)];
(*eo_lin.interpol./aprox. *)
(* kvadrat.interpolace IN05y0911 -vs- horiz.primka {y=c} | c:=in05U, p2c..koreny *)
p2cRoots = Roots[
  InterpolatingPolynomial [
    {IN05y0911[[t3 - 2]], IN05y0911[[t3 - 1]], IN05y0911[[t3]]}, ττ] - in05U = 0, ττ];
tquad = p2cRoots[[2]];
tc = Extract[tquad, 2];
Print["=== Predikce doby_[rok] kdy se fa Dajbych s.r.o. dostane\n
       nad horni hranici Neumaier.indexu IN05 (" , in05U, ") podle\n",
       "   c) kvadrat.interpolace z [2009,2010,2011]:= " , (tc + 2008)];
(*eo_kvadrat.interpol. *)
tEnd = Max[ta, tb, tc];

```

```
Out[244]= {1.19416, 1.1467, 1.24314}
```

```

=== Predikce doby_[rok] kdy se fa Dajbych s.r.o. dostane
nad horni hranici Neumaier.indexu IN05 (1.6) podle trendu
a) lin.interpolace z [2010,2011]:= 2014.7,
b) lin.aproximace s prumernou smernici v [2009,2010,2011]:= 2025.57

=== Predikce doby_[rok] kdy se fa Dajbych s.r.o. dostane
nad horni hranici Neumaier.indexu IN05 (1.6) podle
c) kvadrat.interpolace z [2009,2010,2011]:= 2012.35

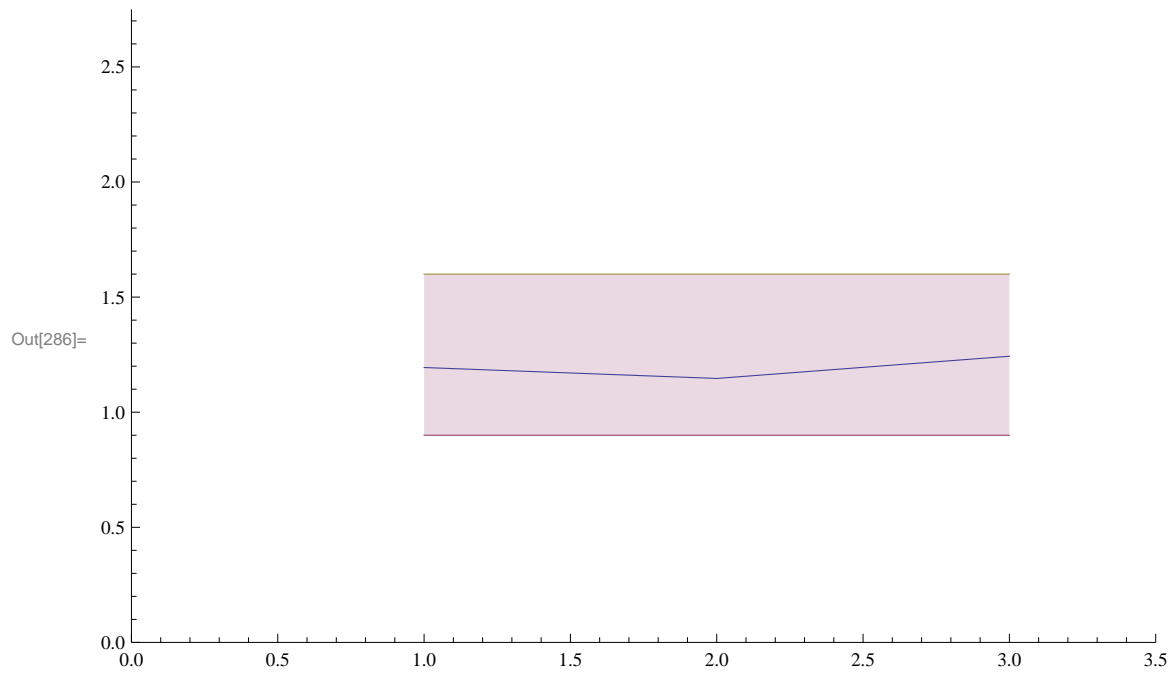
```



```

In[284]:= in05Dmez = {0.9, 0.9, 0.9}; in05Umez = {1.6, 1.6, 1.6};
Clear[lp31, lp32];
lp31 = ListPlot[{IN05y0911, in05Dmez, in05Umez},
  Joined → {True, True, True}, Filling → {2 → {3}},
  Axes → True, PlotRange → {{0., 3.5}, {0., 2.75}}, ImageSize → {500, 500}]
lp32 = Show[lp31,
  Plot[{{0.9}, {1.6}},
  InterpolatingPolynomial[{{t3, IN05y0911[[t3]]}, {ta, 1.6}}, t],
  InterpolatingPolynomial[{{t3, IN05y0911[[t3]]}, {tb, 1.6}}, t],
  InterpolatingPolynomial [
    {{t3 - 2, IN05y0911[[t3 - 2]]}, {t3 - 1, IN05y0911[[t3 - 1]]}, {t3, IN05y0911[[t3]]}}, t]],
  {t, t3, tEnd},
  PlotRange → {{0., tEnd}, {0., 2.75}}],
  PlotRange → {{0., tEnd}, {0., 2.75}},
  PlotLabel → "= IN05 score fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,..,2011], seda zona
  IN05.e.[0.9,1.6]\n= predikce vyvoje od r.2011 ~ od bodu IN05(t=3) ~
  uvazeny 3 varianty:\n  a)lin.interpolace_[2010,2011]~(brown),\n
  b)prumer.lin.aproximace_[2009-2011]~(green),\n
  c)kvadrat.interpolace_[2009,2010,2011]~(blue)"]
Export["dplp19.jpeg",
  lp32]

```



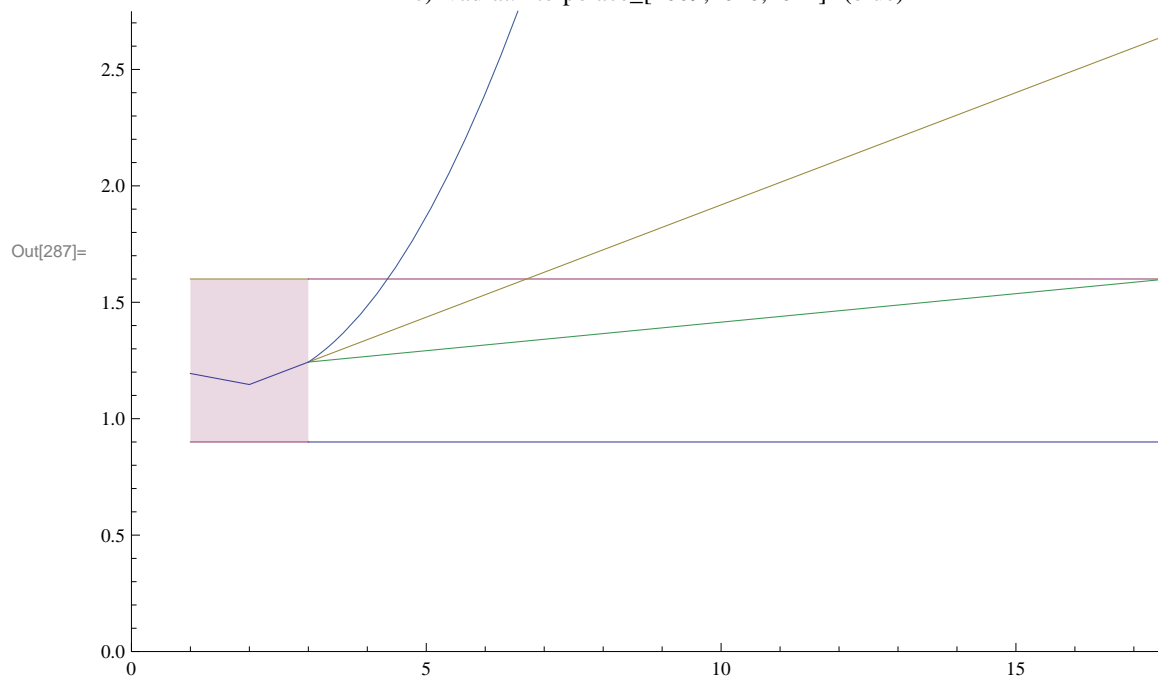
= IN05 score fy Dajbych, s.r.o., cas.rada: [2000,...,2011], seda zona IN05.e.[0.9,1.6]

= predikce vyvoje od r.2011 ~ od bodu IN05(t=3) ~ uvazeny 3 varianty:

a)lin.interpolace_[2010,2011]~(brown),

b)prumer.lin.aproximace_[2009-2011]~(green),

c)kvadrat.interpolace_[2009,2010,2011]~(blue)



Out[288]= dplp19.jpeg

Abstrakt

TOLAROVÁ, I. *Identifikace krizového vývoje podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 88 s., 2012

Klíčová slova: krize, identifikace krize, finanční analýza, bankrotní modely, bonitní modely

Předložená práce je zaměřena na identifikaci krize a rozbor krizového vývoje ve společnosti DAJBÝCH, s. r. o.

Úvod práce je věnován teoretickému konceptu problematiky krize v podniku a identifikaci jejího vývoje. Následuje představení společnosti a vlastní analýza krizového vývoje, která je provedena komplexní finanční analýzou doplněnou o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. K posouzení celkové finančně-ekonomické situace společnosti je využito bankrotního modelu Z-score a bonitního modelu IN05 zkonstruovaných v softwaru Mathematica. Další část práce se zabývá identifikací příčin vzniku krize v analyzovaném podniku a celkovým zhodnocením krizového vývoje. Na závěr je provedena predikce možného budoucího vývoje společnosti, rovněž v softwaru Mathematica, a jsou uvedeny vlastní doporučení pro zlepšení současné ekonomické situace podniku.

Abstract

TOLAROVÁ, I. *Identification of Crisis Development within Company*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 88 p., 2012

Key words: crisis, identification of crisis, financial analysis, bankruptcy models, value models

The thesis is focused on identification of a crisis and analysis of crisis development in DAJBYCH Ltd.

The introduction of the thesis is dedicated to theoretical concept of crisis in the company and identification of its development. DAJBYCH Ltd is introduced in following part of the thesis together with analysis of crisis development carried out by deep financial analysis adjusted by the analysis of internal and external environment. Bankruptcy model “Z-score” and value model “IN05” designed in Mathematica software were used for the evaluation of overall financial situation of the company. Another part of the thesis deals with the overall development and evaluation of crisis by identifying the causes of the crisis. The conclusion compiles possible future developments, again by using Mathematica software, and own recommendations for improving the current economic situation in the company.