



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Opatření realizovaná ve vybraném podniku k překonání finanční krize

Vypracovala: Veronika Havlíčková
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika HAVLÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **E11058**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Opatření realizovaná ve vybraném podniku k překonání finanční krize**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

zhodnotit dopad světové finanční krize na hospodaření vybraného podniku. V práci bude poukázáno na vývoj především ekonomických ukazatelů v období před krizí a po ní, na souvislost tohoto vývoje s dopady krize, zejména pak autorka zhodnotí konkrétní opatření, jež byla realizována k překonání této krize, případně navrhne jiná možná řešení ke zlepšení stávající situace.

Osnova:

1. Studium odborné literatury a dostupných dat.
2. Aplikace doporučovaných ekonomických ukazatelů pro zjištění vývoje ekonomické situace podniku v období před krizí a po ní.
3. Zjištění a zhodnocení konkrétních opatření realizovaných k překonání důsledků krize, jejich vliv na vývoj ekonomických ukazatelů.
4. Syntéza výsledků a návrhy doporučení

Bakalářská práce bude zpracována ve struktuře: úvod, cíl práce, literární rešerše, metodika práce, vlastní práce, závěr, seznam použité literatury, přílohy k bakalářské práci.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁK, Pavel. Finanční krize jako globální problém a možnosti jejího vzniku v ČR. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2004. ISBN 80-86729-09-5.

PETRÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi - 2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

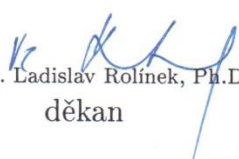
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 8. března 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za trpělivé a odborné vedení mé bakalářské práce, za věnovaný čas a cenné rady, které mi poskytl.

Obsah

OBSAH	1
ÚVOD	3
LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
1 EKONOMICKÉ KRIZE	4
1.1 DEFINICE	4
1.2 FINANČNÍ KRIZE VE 20. A 21. STOLETÍ	5
1.3 VELKÁ FINANČNÍ KRIZE	7
1.3.1 Příčiny.....	7
1.3.2 Dopady.....	8
2 PODNIK V DOBĚ KRIZE.....	10
2.1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	10
2.2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ ZA KRIZE PODNIKU	11
2.2.1 Příznaky krize	11
2.2.2 Opatření proti krizi.....	12
2.2.3 Řízení nákladů v době krize.....	12
2.3 REAKCE PODNIKŮ NA HOSPODÁŘSKOU KRIZI	14
3 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	16
3.1 DEFINICE VÝKONNOSTI.....	16
3.2 FUNKCE MĚŘENÍ.....	16
3.3 UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI A VYUŽITÍ FINANČNÍ ANALÝZY V ŘÍZENÍ PODNIKU	17
3.3.1 Ukazatele zisku	18
3.3.2 Ukazatele cash flow.....	18
3.3.3 Rentabilita	20
3.3.4 Zadluženost a vztah majetkové a finanční struktury.....	21
3.3.5 Likvidita.....	23
3.3.6 Aktivita	25
3.3.7 Ukazatele na bázi cash flow.....	26

METODIKA A CÍLE	28
PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ÚČETNÍ JEDNOTCE	29
5 MAKROEKONOMICKÁ ANALÝZA A CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	31
5.1 MAKROEKONOMICKÁ ANALÝZA.....	31
5.2 ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	32
6 FINANČNÍ ANALÝZA	34
6.1 ANALÝZA VÝVOJE ZISKU	34
6.2 ANALÝZA CASH FLOW	35
6.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH A ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	36
6.3.1 <i>Rentabilita</i>	36
6.3.2 <i>Likvidita</i>	37
6.3.3 <i>Zadluženost</i>	38
6.3.4 <i>Aktivita</i>	39
6.4 SHRNUÍ SITUACE SPOLEČNOSTI.....	40
7 REALIZOVANÁ OPATŘENÍ.....	42
7.1 REDUKCE ZAMĚSTNANCŮ A MZDOVÁ POLITIKA.....	42
7.2 SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ	44
7.3 DALŠÍ REALIZOVANÁ OPATŘENÍ.....	48
7.3.1 <i>Omezování investic</i>	48
7.3.2 <i>Snižování dlouhodobých a krátkodobých aktiv</i>	48
7.3.3 <i>Přehodnocení cenové politiky</i>	49
7.4 PŘEDPOKLÁDANÝ BUDOUCÍ VÝVOJ	49
ZÁVĚR	51
SUMMARY	54
SEZNAM LITERATURY	55
SEZNAM TABULEK	1
SEZNAM GRAFŮ	1
SEZNAM PŘÍLOH.....	2

Úvod

V předchozích letech jsme slyšeli slova finanční krize ze všech médií. A přestože od vypuknutí uběhlo více než sedm let a situace se obrací k lepšímu, neustále se jedná o aktuální a velmi diskutované téma. Všichni si pokládají otázky, jak rozsáhlé jsou následky krize a zda krize už skončila nebo se ještě někde projeví. Globální ekonomická krize ovlivnila mnoho zemí po celém světě, většinu průmyslových odvětví i řadu podniků a domácností. A právě zasažené společnosti jsou předmětem této práce.

Těžištěm práce je zhodnotit vliv krize a posoudit realizovaná opatření na vybraném podniku. Řada podniků byla značně zasažena a musela zavádět mnoho opatření, aby nastalou situaci zvládla. V mnoha organizacích docházelo z důvodu hlubokých poklesů prodejů k radikální redukci nákladů zejména snižováním počtu zaměstnanců. I přes veškerá opatření, se společnosti potýkali s velkými problémy. Ty se samozřejmě nevyhnuly ani českým společnostem.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je sestavena na základě odborných literárních pramenů. Vysvětluji zde pojmy související s krizí, její příčiny a objasňuji dopady, které měla na světovou ekonomiku. Během hospodářské recese je ohroženo finanční zdraví podniků, proto zde popisuji možné projevy krize a poukazuji na některá případná opatření, které mohou společnosti realizovat, aby krize měla minimální dopady na finanční situaci. Pro posouzení finanční situace je možné použít různé způsoby měření výkonnosti. Zde jsem charakterizovala zejména poměrové ukazatele finanční analýzy.

V druhé části práce hodnotím na základě dostupných dat vývoj finančních ukazatelů vybraného podniku. Nejprve posuzuji, jakým způsobem byla daná společnost krizí zasažena a následně se zabývám některými kroky, které podnikla k překonání vzniklých problémů.

Literární řešerše

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s tématem této práce. Obsahuje definici krize a přehled krizí několika posledních let. Dále práce pojednává o společnostech v době recese a o způsobu, jakým hodnotí svoji situaci.

2 Ekonomické krize

Krize ovlivňují veškeré světové ekonomiky a zasahují do veřejných i soukromých sektorů. V další kapitole je definováno, co krize znamená a jsou v ní vyjmenovány některé problémy, se kterými se musely světové ekonomiky potýkat v posledních letech. Kapitola také popisuje příčiny a následky Velké hospodářské krize.

2.1 Definice

Na finanční krizi lze nahlížet různými způsoby a ani autoři se v jejím definování přesně neshodují. Nejprve se zaměříme na makroekonomický pohled na krizi, který souvisí s fázemi hospodářského cyklu. Pokud reálný produkt klesá, ekonomika se dostává do recese. Při delším trvání recese už se jedná o tzv. depresi, nebo-li ekonomickou krizi. V této době trvání recese se hospodářské výsledky negativně projevují na společenskou situaci. (Pavelka, 2007)

Eva Kislingerová v knize Podnik v časech krize uvádí, že věda rozlišuje dva základní druhy krizí: finanční a reálnou. Současná krize však ukazuje, že tyto druhy se vyskytují především společně. Nejprve nastane krize ve finančním sektoru, a až potom je zasažena reálná ekonomika. (Kislingerová, 2010)

Nakonec podle Pavla Dvořáka finanční krize obsahuje různé pojmy jako měnová krize, bankovní krize, dluhová a systematická. (Dvořák, 2004)

Měnová krize

Za měnovou krizi se považuje oslabení kurzu domácí měny, které nebylo očekáváno. Rozlišujeme dva druhy kurzů, pevný a pohyblivý. Při oslabení pevného kurzu dochází k devalvaci měny. To zapříčiní realizaci opatření centrální banky pro obranu kurzu a následně zvýšení úrokových měr a snižování devizových rezerv. Následky u pohyblivého kurzu se projevuje jako znehodnocení nominálního kurzu. (Dvořák, 2008)

Bankovní krize

K bankovní krizi dochází v případě rychlého snížení hodnoty bankovních aktiv, nebo pokud klienti ztratí důvěru k bance. Bankovní krize tedy souvisí s malou likviditou a insolvencí komerčních bank. Vznik může být zapříčiněn i krizí měnovou nebo dluhovou. (Dvořák, 2008)

Dluhová krize

Za definici můžeme považovat neschopnost země platit svůj zahraniční dluh. Zde je důležité rozlišovat dluhovou krizi interní a vnější. Pokud banky a soukromé podniky nehradí zahraniční dluhy, jedná se o krizi vnější. V případě předlužení ekonomiky mluvíme o krizi vnitřní. Předluženost se projevuje zvyšováním počtu úvěrů a neschopností firem platit.

Výše zmíněné typy krizí jsou v dnešní době propojeny a označovány pojmem systematická finanční krize. Toto spojení označuje zhoršení efektivního fungování finančních trhů. Může zahrnovat měnovou krizi, přesto měnová krize nemusí vždy nutně vést k celkovému narušení platebního styku a tím ke krizi systematické. (Dvořák, 2008)

2.2 Finanční krize ve 20. a 21. Století

V posledních sto letech jsme mohli sledovat několik krizí a jejich různé příčiny. Většina z nich ovlivnila pouze státy a regiony, ve kterých se objevila, ale některé se rozšířily i na věřitelské státy a banky po celém světě. I když byly krize podrobeny různým analýzám, nikdy se nepodařilo předpovědět další hluboké recese. Krize v posledních sto letech byly následující: (Kislingerová, 2010)

Velká hospodářská krize 1929

Tato krize začala v říjnu roku 1929 ve Spojených státech Amerických krachem New Yorské burzy a trvala až do roku 1933. Mezi příčiny krize patří nadhodnocení akcií, pokles mezinárodního obchodu a s tím související malá poptávka a domácí spotřeba. Dále chybná fiskální a monetární politika státu. Spojené státy se snažily vylepšit situaci ochranou domácího trhu a omezením vývozu kapitálu. To zapříčinilo šíření krize do celého světa a s tím související velké snížení průmyslové i zemědělské výroby. (Cihelková, 2009)

Chilská bankovní krize

Chile bylo zasaženo krizí v roce 1981 z důvodů zvýšení úrokových měr, špatného úvěrování a chybného investování. Tuto krizi překonali po pěti letech pomocí programu restrukturalizace bank, který obsahoval restrukturalizaci padesáti procent úvěrů bank. Konec krize je spojován s vysokou inflací. (Jílek, 2013)

Norská bankovní krize (1988 – 1994)

Tato krize začala v okamžiku, kdy Sunnmørsbanke ohlásila velké kapitálové ztráty, které byly kryty ze soukromého bankovního pojistného fondu. Prostředky tohoto fondu byly po krátké době vyčerpány. Poškozeno bylo 13 bank, které tvořily přibližně 95 % aktiv bankovního finančního sektoru. Vláda převzala kontrolu nad třemi největšími bankami.

Krize byla překonána pomocí Vládního fondu k pojištění bank a Vládního investičního fondu pro banky. Bankovní systém se stabilizoval až za pět let a to i přes to, že Norsko přijalo protikrizová opatření okamžitě a vláda po finanční stránce výrazně podpořila banky. (Dvořák, 2004)

Japonská krize

V roce 1997 začalo mít Japonsko velké bankovní problémy. Příčinou byl odhad problémových úvěrů Ministerstvem financí. Tyto úvěry měly tvořit 8% HDP. Důsledkem byla nedůvěra veřejného sektoru a zpomalení hospodářského vývoje. (Jílek, 2013)

Krize evropského směnného mechanismu

Tato měnová krize zasáhla v roce 1992 mnoho evropských států. Důvodem byl systém kolektivního pegu. (Dvořák, 2008)

„Jádrem tohoto systému byl mechanismus směnných kurzů ERM I, založený na stanovení fixního kurzu měn členských států k Evropské měnové jednotce (ECU) a na vzájemné fixaci z něj odvozených křížových kurzů participujících zemí. Pokud se jakýkoliv bilaterální kurz blížil hranici dohodnutého fluktuačního pásma, byly centrální banky participujících zemí povinny intervenovat.“ (Dvořák, 2008)

Mexická finanční krize

Příčinou mexické krize v roce 1994 byly velké platební problémy a devalvace pesa způsobené odlivem kapitálu. Mexiko se rozhodlo pro nárůst úrokových měr, které by zvýšily kapitál a zvolily neinflační řešení krize. (Jílek, 2013)

Ruská finanční krize

Krize v roce 1998 v Rusku patří mezi nejvýznamnější měnové a dluhové krize poslední doby. Důvodem byl hlavně rozpad SSSR a velký zahraniční dluh, který Rusko převzalo. Vláda se snažila snížit dluh pomocí zahraničních investorů, ale tuto situaci dlouho neudržela. Hlavní zdroj investic tvořilo obchodování s komoditami s jihovýchodní Asii. Při vzniku měnové krize v Asii klesla poptávka po nerostných surovinách. Tím se krize ještě více prohloubila. (Dvořák, 2004)

Všechny krize byly rozsáhle zkoumány a analyzovány, přesto se nedaří další krize předpovědět. Dále je zřejmé, že některé krize zůstávají ve svém regionu, ale v souvislosti s globalizací trhu může nastat jejich rozšíření do dalších oblastí. Na závěr je nutné poznamenat, že jsou krize stále silnější. (Kislingerová, 2010), „*Je zřejmé, že přes zdánlivou podobnost se povaha finančních krizí mění, především pod vlivem globalizace finančních trhů. Ta přináší, mimo nesporné výhody, i nebezpečí vzniku finančních krizí podstatně většího rozsahu než v minulosti a podstatně také urychluje šíření poruch finančního systému do dalších zemí.*“ (Dvořák, 2004)

2.3 Velká finanční krize

Koncem roku 2007 se objevují první příznaky finanční krize ve Spojených státech amerických. Americké domácnosti začaly mít problémy se schopností splácet půjčky. Tato krize se později rozšiřovala z USA do ostatních států a ve druhé polovině roku 2008, po pádu všech významných burz, se už projevovala naplno. (Vlach, 2008)

2.3.1 Příčiny

Pro správné pochopení současné finanční krize je důležité pochopit odlišnosti dnešní doby od minulosti. Hlavním rysem dnešní doby je rychlý vývoj počítačové technologie a komunikace. Získávání a předávání informací dnes trvá jen několik minut. Technologie mění zásadním způsobem trhy a systémy obchodování. „*Jedním s hlavních parametrů této krize bylo postupné vyčerpávání technologického šoku.*“ (Kislingerová, 2010)

Se vznikem krize jsou spojeny tři hlavní vlivy, a to:

- vnější vládní zásahy,
- krize poptávky,
- a nová situace na finančních trzích.

Vládními zásahy už dlouho docházelo k narušování stability ekonomiky. (Kislingerová, 2010)

Vládní zásahy do ekonomiky

Jedná se hlavně o finanční krizi, která vznikla ve Spojených státech. Spojené státy se snažily zajistit pro různé vrstvy vysokou úroveň bydlení a to i přes to, že reálná ekonomika toto neumožňovala. Vládní pobídky formou dotace a jiné pomoci zapříčinily ohromný přesun kapitálu do realit a stavebnictví. Došlo k přeúvěrování amerických domácností a rostla platební neschopnost. Deriváty k těmto půjčkám a úvěrům byly nakupovány různými evropskými a asijskými zeměmi, proto se americká krize rychle rozrostla do celého světa. (Kislingerová, 2010)

Krize poptávky

Vyčerpáním nabídkového šoku došlo ke zpomalení ekonomiky. Rodinám poklesly reálné příjmy a začaly pociťovat strach z krize. To způsobilo zvyšování finančních úspor. (Kislingerová, 2010)

Nová situace na trzích

V dnešní době dochází na trzích k velkým spekulacím, vlivem investorů na cenový vývoj komodit a cenných papírů. Došlo k velkému zrychlení a zvětšení objemů obchodů, taková míra dříve nebyla ani technicky možná. Pro podniky tímto způsobem nevyzpytatelné trhy představuje veliké riziko. (Kislingerová, 2010)

2.3.2 Dopady

Z počátku se krize projevovala jen v některých segmentech trhu, ale na konci roku 2008 už bylo jasné, že následky budou daleko rozsáhlejší. Předpovědi dopadu se jevily mnohem menší, než ve skutečnosti byly. V dnešní době lze říci, že globální recese se dotkla jak bankovníctví a trhu s cennými papíry a komoditami, tak celé reálné ekonomiky. Mnoho podniků se buď potýkalo s existenčními problémy, nebo přímo zanikly.

Jak už bylo zmíněno, světová krize začala ve Spojených státech amerických a s recesí se potýká od konce roku 2007, kdy se problémy úvěrového a hypotečního trhu plně odrazily na ekonomice. Meziroční pokles HDP byl 3,8%. Tento pokles byl nejvýraznější za posledních 25 let. Díky spojitosti světových trhů se následky krize rychle rozšiřovaly do dalších zemí. První důsledky se objevily v bankovním sektoru. V polovině roku 2007 zkrachovaly fondy Bear Stearns, které měly necelých 10 miliard cenných papírů kryté hypotékami. Po celém kapitálovém trhu vypukla panika, protože mnoho finančních institucí v Americe, Asii i Evropě obchodovala se zasaženými aktivy. Na konci roku 2007 se panika ještě prohloubila krachem britské banky Northern Rock. Finanční instituce začaly mít potíže s likviditou a zvyšovala se nedůvěra k nim. Důvodem hromadění hotovosti a neposkytováním půjček mezi bankami dostaly Spojené státy americké do pasti likvidity. To znamená, že úroková míra nemůže klesnout pod nulu. Z bankovního sektoru se potíže přesunuly na akciový trh. Ten během několika měsíců klesl o desítky procent. Začaly klesat soukromé výdaje, investice a zaměstnanost. Hodnoty hlavních makroekonomických ukazatelů klesaly po celém světě.

Dále se následky rozšiřovaly na průmyslová odvětví. A právě automobilový průmysl, kterým se tato práce zabývá, patří do nejvíce zasažených oblastí. Prodej automobilů klesá v Evropě, USA i v Japonsku. Ve východní Evropě patřilo mezi nejvíce zasažené země Maďarsko. I západní Evropu postihla recese. Například Německu se kvůli závislosti na vývozu snížila výroba automobilů. To výrazně ovlivnilo českou ekonomiku, protože přes 30% automobilů vyrobených v Česku se exportuje právě do Německa. Problémům, které krize způsobila, se nevyhnuly ani velmoci jako Čína a Rusko. Vlády zasažených zemí se snaží vymýšlet mnoho protikrizových opatření. Docházelo ke snižování vládních výdajů a k podpoře postižených sektorů. V polovině roku 2009 se v rámci Evropské Unie na boj proti hospodářské krizi uvolnilo více než 600 miliard eur. Ekonomika České republiky byla postižena o něco později. Dopad krize na Česko je podrobněji popsán v praktické části práce. (Šustrová, 2010)

3 Podnik v době krize

Další kapitola popisuje, jak společnosti hodnotí svoji výkonnost a jakým způsobem je podnik v době krize řízen. Jsou zde také vyjmenována některá opatření, která společnosti mohou použít k překonání finanční krize.

3.1 Manažerské účetnictví

Tomáš Petřík v knize Manažerské účetnictví v praxi uvádí definici používanou ve Velké Británii renomovaným institutem manažerských účetních. „*Manažerské účetnictví je nedílná součást řízení zabývající se zkoumáním, zjišťováním, uspořádáním a interpretací informací používaných pro: formulování strategií, plánování a kontrolní činnosti, tvorbu rozhodnutí, optimalizaci využití zdrojů, zobrazení aktuálního stavu firmy vlastníkům, akcionářům a dalším externím uživatelům, zobrazení stavu firmy zaměstnancům s důrazem na jejich aktivní úlohu v daném procesu (slučitelnost jejich cílů s cíli firmy – goal kongruence), ochranu a zabezpečení aktiv.*“ (Petřík, 2009)

Aktivita, které obsahuje výše napsaná definice, může interní účetnictví zajistit pouze, pokud ve společnosti funguje strategické i operativní plánování, kvalitní finanční řízení, kvalitní získávání a zpracování informací ze všech sektorů, monitorování systému a kontrola. Mezi základní aspekty manažerského účetnictví patří:

Orientace na budoucnost – Společnost musí za pomoci analýz a předpovědí ovlivnit v tržní ekonomice úspěšnou budoucnost. Manažerský účetní musí dělat mnoho úkonů, které s touto činností souvisí. Řadí se sem například předpověď inflace, predikce tržeb, monitorování konkurence, sledování společenské a politické situace nebo posouzení relevantního trhu. (Petřík, 2009)

Ekonomická realita – Management musí minulá data převádět do přítomnosti tedy do reálné ekonomické situace. Například manažeři musí zavést určitá korekční opatření v případě, že roste inflace. Při zvyšování inflace začnou dodavatelé měnit svou obchodní politiku poklesem slev a tuto skutečnost musí manažer promítnout do plánování. (Petřík, 2009)

Kompatibilita cílů – Cíle manažerů, vlastníků a zaměstnanců musí být sloučeny, aby byly naplněny společné cíle. (Petřík, 2009)

Manažerský informační systém – Manažerské účetnictví vybavuje informační systém reálnými daty. Na základě toho manažeři rozhodují o vývoji a řízení organizace

Informační systém tvoří vstupy a výstupy manažerského účetnictví. Je důležité, aby všechny získané informace byly dobře popisovány, prezentovány a zdůvodněny. Mezi nejpoužívanější metody patří statistické predikce vývoje nákladů a ziskových marží, optimalizační techniky, regresní analýzy a extrapolace tržeb. (Petřík, 2009)

Makroekonomická analýza – Jedná se hlavně o analýzu makroekonomické nejistoty. Tyto nejistoty musí management vždy zahrnout do rozhodování a plánování. Pro zjištění nejistot se používá strategická analýza nebo SWOT analýza. Je tedy zřejmé, že makroekonomický rámec a politická situace zásadně ovlivňuje manažerské účetnictví. Za hlavní vlivy se považuje fiskální politika a monetární politika. (Petřík, 2009)

3.2 Finanční řízení za krize podniku

V době hospodářské recese se mnoho podniků dostává do finančních obtíží. Zejména z důvodů platební neschopnosti daného podniku nebo předluženosti. Pokud se firma dostane do finanční tísně a je ohroženo její finanční zdraví, může tato situace přerůst ve finanční krizi a ohrozit existenci firmy.

3.2.1 Příznaky krize

Společnost zasažená krizí vykazuje následující příznaky:

- Z důvodů nedostatečné poptávky vážne odbyt. Finanční prostředky jsou tedy vázány v zásobách.
- Závazky jsou placeny pozdě.
- Klesá výnosnost tržeb a kapitálu.
- Podnik se dostává do ztráty.
- Klesá likvidita. Z důvodu poklesu likvidních prostředků se zvyšují dluhy. Předluženému podniku už nikdo půjčku neposkytne a věřitelé mohou žádat konkurz.

Pokud je podnik ve finanční tísně a zaznamená výše zmíněné příznaky problémů, musí zavést určitá opatření k překonání finanční krize a zahájit ozdravný proces. Tento proces se nazývá sanace. (Synek, 2000)

3.2.2 Opatření proti krizi

„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, 2000)

Před realizací opatření, které společnost podnikne, je důležité zjistit příčinu a povahu krize. Příčiny lze rozdělit na interní a externí. Interní faktory podnik ovlivňuje. Zahrnuje se sem klesající rentabilita nebo nesprávné řízení společnosti. Za externí faktory se považují ty, které podnik sám neovlivní, ale působí na hospodaření. Do těchto faktorů patří politické příčiny, ekonomické příčiny, které souvisí s ekonomickými cykly a příčiny finanční jako je třeba rozvoj nástrojů kapitálového trhu. Dále příčiny sociální nebo měnové. Pro zhodnocení externích faktorů se využívá analýza odvětví.

Povahu podnikové krize lze rozlišit na strategickou krizi, krizi likvidity nebo zaviněnou hospodářskými výsledky. Za klasické příčiny strategické je možné považovat malý nebo velký sortiment výroby a chyby při založení podniku. V případě malé konkurenceschopnosti podniku způsobené příliš vysokými cenami nebo technickou nedokonalostí se jedná o povahu vyvolanou hospodářskými výsledky. A nakonec při špatném řízení pohledávek a závazků jde o likvidní povahu. (Synek, 2000)

Po zjištění všech příčin a následků, které krize vyvolala, se podnik rozhodne pro přiměřená a nejvhodnější opatření. Mezi ně se řadí například:

- Redukce oběžného majetku
- Omezení investic
- Obnova výsostnosti zejména snižováním nákladů

Finanční tíseň je příčinou poklesu hodnoty společnosti. Pro manažery je důležité hodnotit výkonnost podniku. (Synek, 2000) Měřením výkonnosti se budeme podrobně zabývat později. V další kapitole je popsáno jedno z nejdůležitějších opatření, snižování nákladů.

3.2.3 Řízení nákladů v době krize

Náklady doprovázejí většinu činností v ekonomice. Zejména v období krize je jejich řízení velmi důležité a podniky jsou donucovány k jejich snižování. Hospodářský pokles si vyžádal nákladovou optimalizaci jako podmínku přežití firem. Podnikatelé

považují za hlavní cíl snižování nákladů, ale zároveň udržení objemu výkonů a tím zvýšení ziskovosti. (Popesko, 2009)

Snižování Nákladů

Kroky v řízení nákladů si musí společnost vždy promyslet, aby opravdu došlo k navyšování ekonomické účinnosti daných nákladů. Jedná se o důležitý a složitý proces. Při minimalizaci nákladů je důležité vzít v úvahu riziko poklesu kvality a hodnoty výkonu. Veškeré náklady by měly být účelově vázány s prodaným výkonem. To znamená, že všechny úpravy nákladů se nějakým způsobem projeví na výrobcích nebo službách. Redukce nákladů spočívá ve zvýšení užítku a vyšší hodnotě výstupů a v dosažení hospodárnosti. Pro společnost je významné pochopit, že různé výkony tvoří různou výši zisku. Hlavní otázkou tedy je, jaké náklady redukovat. Podnik by se měl zaměřit hlavně na ty, které jsou méně rentabilní. (Popesko, 2009)

Náklady na materiál

Jedná se zejména o snižování přímých nákladů,¹ které tvoří zásadní složku vstupů hlavně u průmyslových podniků. Podniky se snaží přecházet na levnější materiály a jednodušší konstrukce. Ovšem u některých oborů a výrobků není v krátkém čase možné změnit konstrukci nebo změnit materiál. Pro tyto společnosti existují dvě jiné možnosti a to, nakupovat materiál za nižší cenu a zaměřit se na redukci plýtvání s materiálem. (Popesko, 2009)

Osobní náklady

Za osobní náklady se pokládají vstupy pracovního kapitálu. Dělí se na přímé a nepřímé. Do přímých se zařazují mzdy zaměstnanců, která přímo souvisí s výrobou. Do nepřímých, jinak také označovaných jako režijních, patří mzdy na technicko-hospodářské pracovníky a na administrativní pracovníky. Ti se na realizaci výkonu přímo nepodílejí, ale starají se o chod celého podniku. Z důvodů rostoucí životní úrovně je velmi složité snížit hodnotu mzdových nákladů jiným způsobem, než snížením počtu zaměstnanců. To se ovšem projeví na množství a kvalitě výkonů. Proto mají firmy především dvě možnosti, snížit cenu výrobních faktorů, což je za předpokladu zachování jiných charakteristik hůře realizovatelné nebo zvýšit počet výkonů na počet pracovníků, například automatizací výroby. Nepřímé náklady se s objemem výroby

¹ Tyto náklady přímo souvisejí s výrobou a lze je přiřadit k jednotlivým výkonům.

nemění. Redukovat je můžeme lepším využitím nepřímých nákladů jako fixních zdrojů, nebo zefektivněním prováděných činností režijními pracovníky. (Popesko, 2009)

Odpisy

Odpisy vyjadřují opotřebení dlouhodobých aktiv. Tím, že společnost redukuje náklady automatizací výroby, se zvyšuje podíl odpisů na celkových nákladech. Opět existují dvě možnosti jak tyto náklady snížit. První se zaměřuje na využití majetku s menší hodnotou a druhá na efektivnější využití dlouhodobého majetku. Využití první možnosti není příliš realizovatelné u výroby. Lze ji využít spíše u nevýrobních zařízení. Podnik by měl optimalizaci zacílit na druhou možnost, tedy na co nejlepší využití výrobní kapacity. (Popesko, 2009)

Ostatní náklady

Jedná se o vstupy, které nesouvisí bezprostředně s podnikovými výkony, avšak jsou důležité pro chod podniku. Zde je optimalizace komplikovaná. Je třeba se zabývat tím, proč jsou dané vstupy vynakládány. Identifikace neefektivních ostatních nákladů je velmi složitá. (Popesko, 2009)

3.3 Reakce podniků na hospodářskou krizi

K přiměřené reakci podniků dochází obecně pozdě. Firmy by měly reagovat na krizovou situaci dříve hlavně změnou strategie a přizpůsobením se dané situaci. Přesné kroky firem jsou různé, ale obecně lze říci, že prochází několika fázemi.

V momentě, kdy se situace začíná zhoršovat, dochází k selhání managementu. Podniky jsou přesvědčeny o svém silném tržním postavení a o dobrém finančním zdraví, proto podceňují příznaky a vliv krize. To je způsobené tím, že důsledky nejsou ještě tolik zřejmé. Ovšem už v této fázi by měla společnost podniknout některá opatření. Mělo by docházet k snižování nákladů a propouštění některých zaměstnanců. (Kislingerová, 2010)

V další fázi firmy zjišťují, že je situace vážná. Sice ještě není ohrožena existence firmy, ale výnosy a zisk se výrazně snižují, proto se začínají zavádět následující opatření: výdaje na public relations jsou výrazně omezeny nebo zcela zastaveny, stejně tak výdaje na firemní benefity, dále dochází k redukci zaměstnanců a nakonec jsou přerušeny veškeré investice. Tyto opatření měly být ovšem zavedeny už v předchozí fázi. (Kislingerová, 2010)

Poslední fáze je spojena s existenčním ohrožením firmy, proto manažeři musí zavádět drastická opatření. Důsledky krize už jsou znatelné v plném rozsahu. Na firmu působí nízká poptávka, platební neschopnost a nárůst cenové konkurence. Dochází k rozsáhlé redukci zaměstnanců, vedení společnosti musí vysvětlovat postupy krizového řízení majitelům a spolupracujícím organizacím. (Kislingerová, 2010)

4 Hodnocení výkonnosti podniku

Jak již bylo několikrát zmíněno, pro zjištění jak podnik ovlivnila hospodářská krize a případně jaká opatření realizovat se využívá analýza odvětví a měření výkonnosti podniku. Další část kapitoly je tedy zaměřena na to, jak výkonnost podniku měřit.

4.1 Definice výkonnosti

S pojmem výkonnost se můžeme setkat v mnoha oborech. Obecně lze říci, že výkonnost popisuje průběh a způsob zkoumání určité činnosti subjektu a na základě stanovených kritérií porovnává podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. (Wagner, 2009)

Výkonnost firemních aktivit je závislá na tom, jak využívá konkurenční výhodu. V dnešní době kdy se rychle mění podnikatelské prostředí není jednoduché tuto výhodu udržet. Pro úspěšné rozvíjení podniků je důležité se změnám rychle přizpůsobovat a často měřit výkonnost a snažit se o neustálé zvyšování.

Aby rostla výkonnost, měl by se podnik zaměřit na řízení výkonnosti a časté měření. K měření dochází pomocí identifikace klíčových faktorů, které mají vliv na firemní výkonnost. Při zajištění efektivního hodnocení a řízení může podnik splnit cíle, které si stanovil a může docházet k trvalému zvyšování hodnoty. (Pavelková & Knápková, 2012)

V předcházejících desetiletích vzniklo mnoho způsobů, jakými lze měřit výkonnost.

4.2 Funkce měření

Podle Jaroslava Wagnera znamená *měření činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci.*

Měření má následující funkce:

- Opora paměti – Shromažďování a uchovávání informací umožňuje náhled do těchto informací i v průběhu času.
- Možnost srovnání – Tato funkce umožňuje věcné i časové porovnání.

- Podpora objektivizace – Měřením se mohou popisovat charakteristiky, které se nedají objektivně vnímat lidskými smysly.
- Podpora hloubky poznání – Popisuje i informace, které člověk smysly přímo nezachytí ani pomocí techniky.
- Zprostředkování poznání – Souvisí s komunikací. Umožňuje informování osob, které přímo daný objekt nepozorují.
- Důkazní – Slouží jako důkazní prostředek. (Wagner, 2009)

Fáze měření

Měření výkonnosti se skládá z několika fází. Obvykle se mezi ně řadí následující:

- Vytvoření modelu – V této fázi se zaměřujeme na to, co budeme zkoumat a určujeme prvky, které budou základem pro měření.
- Volba metod a nástrojů – Zde je řešena otázka způsobu měření, tedy jakým způsobem bude výkonnost měřena.
- Získání požadovaných hodnot – Získání údajů, které jsou předmětem zkoumání.
- Zaznamenání a uchování získaných hodnot – Jinak se dá označit jako fáze technicko-metodickou. Tato fáze se zaměřuje na včasné a bezchybné zaznamenání a uchování údajů.
- Třídění a interpretace hodnot – Cílem fáze je pomocí analýzy a uspořádání zpracovat primární hodnoty. Tyto informace se následně posuzují podle stanovených kritérií.
- Ověření informací – V této fázi dochází k odstranění subjektivních projevů.
- Komunikace interpretace uživatelům – V poslední fázi se vhodnou formou vykazují informace uživatelům. (Wagner, 2009)

4.3 Ukazatele finanční výkonnosti a využití finanční analýzy v řízení podniku

Do ukazatelů finanční výkonnosti se zařazují ukazatele výsledku hospodaření, cash flow a ukazatele finanční analýzy.

4.3.1 Ukazatele zisku

Patří mezi nejpoužívanější prostředky pro měření výkonnosti a zkoumání finanční situace podniku.² Jedná se o:

Čistý zisk (EAT)

Získá se jako hrubý zisk očištěný o zdanění. Takto upravený zisk je určený k rozdělení a patří k nejdůležitějším ukazatelům pro vlastníky.

Zisk před zdaněním (EBT)

Zisk obsahuje daň z příjmu za běžnou i mimořádnou činnost. Ukazatel se uplatňuje pro srovnání mezi různými obdobími i společnostmi ze zemí s různou výší daní.

Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)

Tento indikátor se používá na úrovni divizí a měří pouze provozní výkonnost. Zaměřuje se na řízení nákladů a zvyšování tržeb. Není ovlivněn daněmi a způsobem financování.

Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)

Indikátor se používá spíše u amerických podniků. Za klad se považuje možnost porovnat výkon firem bez závislosti na odpisové politice, na výši investic a odpisech, které souvisejí s danou investicí. Ukazatel v zjednodušené podobě prezentuje úpravu pro měření peněžních toků. (Pavelková & Knápková, 2012)

4.3.2 Ukazatele cash flow

V tržních ekonomikách je důležité sledovat nejen zisk, ale také cash flow. Ukazatele cash flow udávají hodnoty o peněžních tocích v podniku. Za peněžní toky se považují příjmy a výdaje dané společnosti. Zatímco rozvaha obsahuje informace o stavu majetku a kapitálu, Výkaz zisku a ztráty informuje o nákladech a výnosech, cash flow obsahuje informace o skutečných peněžních příjmech a výdajích. (Pavelková & Knápková, 2012)

Stav peněžních prostředků je ve finančním řízení využíván:

- Při hodnocení stability firmy

² Zisk se vypočítá jako rozdíl mezi náklady a výnosy společnosti. Náklady představují spotřebu ekonomických zdrojů a výnosy jsou prostředky, které podnik získal vynaložením těchto zdrojů.

- Při sestavování krátkodobých finančních plánů
- Při sestavování střednědobých s dlouhodobých finančních plánů
- Při hodnocení efektivnosti investic
- Při zvážení, jestli je firma schopna financovat investici z vlastních zdrojů
- Při oceňování podniku a měření výkonnosti

Cash flow je možné sestavit přímou nebo nepřímou metodou. U přímé metody se od počátečního stavu peněžních prostředků odečtou výdaje za určité období a přičtou příjmy. U nepřímé metody se výsledek hospodaření transformuje na tok peněz. Podrobný způsob stanovení cash flow nepřímou metodou je vysvětlen v knize Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera od Drahomíry Pavelkové a Adriany Knápkové.

Celkové cash flow lze rozdělit na peněžní toky z provozní, finanční a investiční činnosti. Provozní souvisí se spotřebovanými a vytvořenými penězi z provozní činnosti podniku. (Pavelková & Knápková, 2012)

S dalším pojmem, s kterým se můžeme setkat, je volné cash flow. Využívá se ve finanční analýze a jako vstupní hodnota pro oceňování podniku. Udává informaci o volné hotovosti, kterou mají k dispozici vlastníci a věřitelé. Vypočítá se odečtením investice do pořízení dlouhodobého majetku od provozního cash flow. (Pavelková & Knápková, 2012)

Pro hodnocení situace a výkonnosti podniku se používá finanční analýza. Všechny použité vzorce jsou převzaty z knihy Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera od Drahomíry Pavelkové a Adriany Knápkové.

„Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovávaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota. (Sedláček, 2011)

Pomocí získaných dat management rozhoduje o strategii podniku. Dále umožňují analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a vývoje společnosti. Slouží jako nástroje pro finanční plánování a řízení.

Data pro výpočty se získávají z účetních výkazů, ve kterých můžeme najít veškeré údaje o aktivech a pasivech podniku, o dluzích a kapitálu, o nákladech a výnosech společnosti a o zisku nebo ztrátě. Jedná se o výkaz zisku a ztráty a rozvahu. Dalším používaným výkazem je Přehled o finančních tocích (Cash flow). (Sedláček, 2011)

Z účetních výkazů lze vyčíst údaje, které jsou nazývány jako absolutní ukazatele. Dále se můžeme setkat s rozdílovými ukazateli, které se používají při analýze finanční situace společnosti se zaměřením na likviditu. Patří sem čistý pracovní kapitál (ČPK). ČPK získáme, když od oběžného majetku odečteme krátkodobé cizí zdroje. (Pavelková & Knápková, 2012)

V rámci finanční analýzy se používají zejména poměrové ukazatele. Ty hodnocení finanční vývoj v čase a v prostoru. Užívají se také jako podklady matematických modelů, které popisují závislost mezi jevy a umožňují hodnotit rizika. Další výhodou je schopnost předpovídat budoucí vývoj. Mají ovšem malou schopnost vysvětlovat jevy. Nejběžnější členění je na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu a na bázi cash flow.

4.3.3 Rentabilita

Rentabilita měří míru zisku, kombinuje působení likvidity, aktiv a zadluženosti na hospodářský výsledek. Vypočítá se jako výsledek hospodaření vydělený zdroji, které byly použity k dosažení tohoto zisku. Lze použít pro srovnání mezi jednotlivými společnostmi i v čase. (Pavelková & Knápková, 2012)

Rentabilita tržeb (ROS)

Indikátor vypovídá o ziskové marži podniku a v jednotlivých letech by měl stoupat. Ve jmenovateli je hospodářský výsledek, často se využívá EBIT nebo zisk po zdanění. Z důvodů odlišné míry zdanění v různých zemích a různé kapitálové struktury je vhodné při porovnávání mezi podniky použít EBIT. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$ROS = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

Rentabilita aktiv (ROA)

Patří mezi nejdůležitější ukazatele, protože měří produkční sílu společnosti a výkonnosti. Na rozdíl od zisku před zdaněním a úroky nepřehlídí ROA. Je indikátorem produkce zisku využitím majetku společnosti bez závislosti na tom, jestli je majetek nakoupen z cizích nebo vlastních zdrojů. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)

Rentabilita investovaného kapitálu se využívá pro hodnocení výnosnosti dlouhodobého kapitálu, který podnik vložil do majetku. (Pavelková & Knápková, 2012)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel je důležitý pro vlastníky firmy, protože měří výnosnost kapitálu, který do podniku vložili. Lze ho využívat výlučně na úrovni celého podniku a indikuje rentabilitu z účetní hodnoty vlastního kapitálu. V ideálním případě se výsledek pohybuje nad výši alternativního nákladu na kapitál. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Do analýzy rentability lze řadit i další ukazatele. Například produktivita práce, poměr přidané hodnoty na aktivech nebo na tržbách a nákladovost. Za důležitý indikátor při hodnocení výkonnosti podniku je považována přidaná hodnota. Výpočet lze uskutečnit následujícím vztahem:

$$\text{Přidaná hodnota} = \text{Obchodní marže} + \text{Výkony} - \text{Výkonová spotřeba}$$

Přidaná hodnota prezentuje ocenění výrobních faktorů a generovaný zisk. (Pavelková & Knápková, 2012)

4.3.4 Zadluženost a vztah majetkové a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti uvádějí vztahy mezi vlastním a cizím kapitálem, neboli v jakém množství využívá podnik k financování cizí zdroje. Měří výši rizika při této struktuře kapitálu. Pokud je podnik zadlužený jen do určité výše, nemusí se jednat o nepříznivou situaci, naopak se zadluženost může považovat za užitečnou charakteristiku. Společnosti se snaží o finanční strukturu s minimálními náklady na kapitál. Analýza zadluženosti poukazuje na to, zda je poměr vlastního a cizího kapitálu vůči struktuře majetku podniku optimální, či zda je firma překapitalizována

nebo podkapitalizována. Finanční struktura by měla kladně ovlivňovat ziskovost a zároveň neohrožovat podnikovou likviditu. (Pavelková & Knápková, 2012)

Celková zadluženost

Výsledek je závislý na odvětví, kterým se podnik zabývá, ale měl by se pohybovat mezi 30 až 60 %. Zde je vhodné zmínit problematiku leasingu v hodnocení zadluženosti. Při používání je vhodné, aby podnik upravil svá vstupní data. Stejně jako u splátky úvěru se jedná o dluh, ovšem u leasingu není zobrazen nájemce v rozvaze. Proto je zapotřebí hodnotu závazku k dluhům přičíst. Stejně tak je vhodné započítat majetek pořízený leasingem do majetku společnosti. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Míra zadluženosti

Lze se setkat také s označením finanční páky. Pro zadluženost a rentabilitu platí následující vztah: V případě, že rentabilita kapitálu vloženého do podniku je vyšší než úroky z cizích zdrojů, finanční páka působí na společnost pozitivně. To znamená, že využití cizích zdrojů je pro podnik prospěšné. V opačném případě se jedná o negativní působení finanční páky.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Výnosnost vlastního kapitálu je ovlivněna několika faktory. Následující vztah tuto problematiku objasňuje.

$$ROE = \frac{EBIT}{T} \times \frac{T}{A} \times \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{A}{VK} \times \frac{\check{Z}}{EBT}$$

Tento vliv vyjadřuje finanční páka a úroková redukce zisku, které se projevují protichůdně. Čím vyšší je zadlužení, tím větší je finanční páka a to má za následek pozitivní působení na rentabilitu vlastního kapitálu. Zároveň se ovšem zadlužení odrazí v placení nákladových úroků, což se promítne do úrokové redukce zisku a negativně do rentability vlastního kapitálu. Součin činitelů je označován jako, multiplikátor jmění vlastníků. Stanovuje, kolikrát se kapitál vlastníků zvětší při použití cizích zdrojů. Aby zvyšování podílu cizích zdrojů ve struktuře bylo pozitivní ve vztahu s výnosností VK, musí vyjít multiplikátor větší než jedna. (Pavelková & Knápková, 2012)

Úrokové krytí

Úrokové krytí je velmi důležitým ukazatelem pokud firma používá financování úročenými cizími zdroji. Udává jak je podnik schopen splácet úroky. Hodnota by měla být větší než 5. V případě, že indikátor nabývá hodnoty 1, společnost je sice schopna splácet úroky, ovšem čistý zisk je nulový. (Pavelková & Knápková, 2012)

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

Doba splácení dluhů

Ukazatel určuje, za jak dlouho dokáže podnik vlastními silami zaplatit své dluhy. V čase by měl mít klesající tendenci. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní CF}}$$

Vztah finanční a majetkové struktury je definován následujícími charakteristikami:

Krytí dlouhodobého majetku

Pokud je tento ukazatel vyšší než jedna, společnost užívá dlouhodobý vlastní kapitál ke krytí oběžných aktiv. Pro podnik je tedy důležitější stabilita než výnosnost.

$$\text{Krytí DM vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem určuje, zda je podnik podkapitalizovaný nebo překapitalizovaný. Jestliže ukazatel vychází menší než 1, kryje podnik část dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji a může se potýkat s problémy s úhradou závazků. To znamená, že je společnost podkapitalizovaná. V případě, že poměr vychází příliš vysoký, podnik používá na velkou část oběžného majetku drahé dlouhodobé zdroje. Podnik je překapitalizován. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$\text{Krytí DM dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

4.3.5 Likvidita

Analýzou likvidity se zjišťuje, jestli je podnik schopný dostát svým závazkům. „Likvidita je definována jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Solventnost se definuje jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost, a je tedy jednou

ze základních podmínek existence podniku. Podmínkou solventnosti je likvidita. (Sedláček, 2011)

Ukazatelé poměřují způsob, jakým podnik může platit s tím, co podnik musí zaplatit. Indikátory se odvozují od krátkodobých aktiv. Velký ČPK a vysoká likvidita snižuje rentabilitu společnosti.

Běžná likvidita (III. Stupeň likvidity)

Běžná likvidita udává, kolikrát podnik uspokojí své věřitele, pokud promění oběžná aktiva v jistém okamžiku na hotovost. Aktiva by se měla přeměnit na hotovost v době, kdy jsou splatné krátkodobé závazky. Do krátkodobých cizích zdrojů se zařazují krátkodobé půjčky, krátkodobé závazky a anuity dlouhodobých bankovních úvěrů. Tento ukazatel vykazuje značnou citlivost na velikost aktiv, na strukturu aktiv a na jejich dobu obratu. Také je ovlivněn strukturou zásob a strukturou pohledávek. Některá aktiva zlepšují tento ukazatel pouze uměle a některá je vylepšují reálně. Výsledek by se měl pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Pokud ukazatel nabývá hodnoty jedna, je likvidita vysoce riziková. Je to způsobeno vyšším obratem krátkodobých závazků než obratem aktiv. Za velmi rizikovou situaci se považuje krytí dlouhodobého majetku částí krátkodobých závazků. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Pohotová likvidita (II. stupeň likvidity)

Výsledek ukazatele by měl být mezi 1 a 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Okamžitá likvidita (I. stupeň likvidity)

Hodnota tohoto ukazatele se v ideálním případě pohybuje od 0,2 do 0,5. Příliš vysoká hodnota poukazuje na neefektivní využívání finančních prostředků s dopadem na výnosnost.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Všechny výše zmíněné indikátory jsou používány jako orientační charakteristiky a hodnotí budoucí likviditu. V tržních ekonomikách se pro analýzu likvidity používá

cash flow, protože zisk, který společnost vykazuje, nemusí znamenat, že je společnost schopna platit své závazky. Důležitější jsou peněžní přírůstky a úbytky, které jsou obsaženy výkazu peněžních toků.

Hlavně v době finanční krize je význam analýzy likvidity velmi důležitý. Pro řadu firem se nedostupnost hotových peněz z důvodů pozdního placení odběratelů a neschopnosti odběratelů platit stalo velkým problémem. Stejně jako horší dostupnost k bankovním půjčkám a úvěrům. Pro mnoho podniků se tento problém stal i otázkou přežití. (Pavelková & Knápková, 2012)

Podíl pracovního kapitálu na oběžných aktivech

Ukazatel je významný pro hodnocení krátkodobé finanční stability. Optimální hodnoty se pohybují mezi 30 až 50 %. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}}{\text{Oběžná aktiva}}$$

4.3.6 Aktivita

Ukazatelé poměřují, jak firma se svými aktivy hospodaří a vyjadřují vázanost kapitálu. (Sedláček) Aktivita je provázána s rentabilitou. Společnosti se snaží o vysoký obrat, aby měli co největší výsostnost. Jako příklad lze uvést dosažení tržeb. U podniku, který má vysoký obrat majetku je k dosažení určité výše tržeb zapotřebí menší úroveň majetku a tedy i méně zdrojů financování. To se projeví na rentabilitě. Existují dvě podoby vzorců pro ukazatele obratu. Obrat, který udává, kolikrát se určitá položka použije v podnikání za daný rok a doba obratu, která určuje, za kolik dní se položka vrátí. Pro analýzu aktivity používáme následující ukazatele: (Pavelková & Knápková, 2012)

Obrat aktiv

Lze říci, že čím vyšší je tento ukazatel, tím je situace lepší. Ovšem je důležité sledovat příčinu velikosti obratu aktiv. Výsledek by měl být minimálně 1. Nižší hodnota většinou znamená neefektivní využívání majetku a špatný poměr vybavenosti. Ale může se jednat o jiný důvod. Například značné investice do budoucna, které ještě do podniku nic nepřinášejí. (Pavelková & Knápková, 2012)

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

Doba obratu zásob

Indikátor se hodnotí vzhledem k jeho časovému trendu. Měří dobu trvání jednoho obratu. Tedy za jak dlouho se peníze přemění na výrobky a zboží a zpět na peníze. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba obratu pohledávek

Ukazatel udává dobu, ve které je kapitál uložen jako pohledávka. Jedná se o dobu mezi prodejem a inkasem dané částky. Výsledek indikátoru se posuzuje se splatností faktur a s odvětvím. V případě, že je průměrná doba proplacení pohledávky delší, podnik potřebuje větší úvěr a má větší náklady. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků je dobou mezi nákupem zboží nebo služby a jeho úhradou. Výsledek se porovnává s dobou obratu pohledávek. Měl by mít alespoň stejnou hodnotu. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Dva výše zmíněné ukazatele jsou významné pro hodnocení časového nesouladu od vzniku závazku nebo pohledávky do doby inkasa nebo úhrady určité částky. Časový nesoulad má významný vliv na likviditu podniku. Analýza likvidity a aktivity je velmi propojená a musí se zde najít kompromis. V případě, že je součet obratu zásob a obratu pohledávek menší než doba obratu závazků, podnik používá obchodní úvěry k financování zásob a pohledávek.

Důležitá je také vazba mezi rentabilitou a závazky. Krátkodobé závazky jsou levnější finanční zdroj a zvyšují výnosnost vlastního i celkového kapitálu. Ovšem pokud podnik použije krátkodobé závazky k financování dlouhodobého majetku, může se dostat do platební neschopnosti. (Pavelková & Knápková, 2012)

4.3.7 Ukazatele na bázi cash flow

Pro hodnocení podniku se cash flow využívá hlavně při posuzování stability. Tedy jestli podnik generuje zisk a splácí své závazky. Používá se i při hodnocení

rentability místo zisku, protože na něj méně působí účetní postupy. Mezi nejdůležitější ukazatele se řadí likvidita z cash flow. (Pavelková & Knápková, 2012)

Likvidita z cash flow

Ukazatel vyjadřuje poměr mezi hotovostními toky vyprodukovanými provozem a závazky, které musí v krátké době platit. (Pavelková & Knápková, 2012)

$$\text{Likvidita z cash flow} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Mezi další ukazatele, které společnosti používají k hodnocení výkonnosti společnosti, patří produktivita práce, nákladovost výnosů a jiné provozní ukazatele.

Metodika a cíle

Cílem práce je zhodnotit dopad světové finanční krize na hospodaření společnosti ASMO Czech, s. r. o. V praktické části poukazuji na vývoj základních ukazatelů měření výkonnosti v období krize a na souvislost tohoto vývoje s dopady krize. Dále zjišťuji a hodnotím konkrétní opatření, jež byla použita k překonání této krize. Nakonec popíši předpokládaný budoucí vývoj a popřípadě navrhnou další opatření, která by mohla být společností použita.

Vzhledem ke stanovenému cíli, jsem pro hodnocení použila poměrové ukazatele finanční analýzy a základní ekonomické ukazatele. Data pro zpracování výpočtů a grafů byla získávána z výročních zpráv společnosti ASMO Czech, s. r. o. z jednotlivých let. Pro posouzení vývoje situace jsem zvolila období od roku 2006 do roku 2012.

Pro účely výzkumu jsem zvolila dvě hypotézy. První zní: *Podnik byl krizí zasažen*. U této hypotézy se pokusím pomocí ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a dalších indikátorů prokázat, zda podnik byl ovlivněn ekonomickou finanční krizí. A v případě potvrzení hypotézy posoudím, do jaké hloubky podnik zasáhla. Jako druhou hypotézu jsem si stanovila: *Realizovaná opatření byla účinná a společnost krizi překonala*. Zde vyjmenuji a charakterizuji některá opatření, která společnost v době krize zavedla a zhodnotím jejich účinnost. V závěru popíši, jaký vývoj společnost očekává.

K potvrzení nebo vyvrácení hypotéz dojde na základě následujícího postupu: Prvním bodem je studium odborné literatury a shromažďování dostupných dat. Data jsem získala z finančních výkazů účetních závěrek společnosti. Pro podrobnější analýzu je zapotřebí získat mnohem více informací. Dále charakterizuji vybraný podnik a analyzuji jeho odvětví. Na základě získaných dat počítám ukazatele finanční analýzy a tvořím tabulky a grafy pro lepší orientaci ve výsledcích. Následně posuzuji vývoj vypočítaných indikátorů a vývoj ekonomické situace. V dalším bodě dochází ke zjištění a posouzení konkrétních opatření, které jsou zavedeny ve společnosti k překonání důsledků recese. Na tuto část navazuje ohodnocení vlivu stanovených opatření na situaci v podniku. Posledním bodem je stručný popis budoucího vývoje a návrh jiných případných řešení. V závěru práce dojde ke shrnutí výsledků a zamítnutí nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

Praktická část

V praktické části budou potvrzeny nebo vyvráceny hypotézy stanovené v metodice práce. Nejprve charakterizují společnost ASMO Czech, s. r. o a její prostředí, následně zhodnotím její finanční situaci a nakonec popíši některá opatření, která společnosti zavádějí, aby překonaly finanční krizi.

5 Základní informace o účetní jednotce

Firma:	ASMO Czech, s. r. o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Modrá 1080, 285 22 Zruč nad Sázavou
Předmět podnikání:	výroba součástek do motorových vozidel
Základní kapitál:	320 000 000 Kč
Vznik společnosti:	13. 2. 2004
IČO:	27124568
DIČ:	CZ27124568

Účetní jednotka byla založena v únoru 2004 japonskou nadnárodní společností ASMO CO. LTD. Touto organizací je stoprocentně vlastněna a vznikla jako první pobočka v Evropě. Další pobočky se nacházejí v Číně, Korei, Indonésii a v USA. ASMO CO. LTD je považována po celém světě za nejvýznamnější organizaci, která dodává součástky pro automobilový průmysl. Sídlo společnosti je v Japonsku ve městě Kosai, kde byla společnost založena v roce 1979. ASMO Czech, s. r. o. sídlí ve Zručí nad Sázavou. Předmětem podnikání organizace je výroba komponentů do motorových vozidel. Hlavní náplní činnosti organizace je výroba elektromotorů pro stahování oken a elektromotorů do ventilací. Dále dodávání motorů pro posilovače řízení a ovládání automobilových sedaček. Předmětem podnikání je také montáž stěračových systémů do osobních automobilů a montáže systémů kontrolní klapky na dávkování pohonné směsi.

Mezi produkty patří například pohon pro stěrače automobilů Motor & Link, Wiper nebo elektromotor na stahování oken Power Window. Dalším produktem je Blower motor, který slouží jako motor pro ventilaci motorových vozidel.

Prioritou podniku je kvalita. Všechny produkty jsou v souladu s normou ISO/TS 16949. Společnost dále plní požadavky na ochranu životního prostředí týkající se její činnosti. V oblasti výzkumu a vývoje nevykazuje žádné aktivity. Tyto aktivity jsou plně v kompetenci mateřské společnosti.

Společnost vede podvojný účetnictví a sestavuje účetní závěrky na základě zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví a vyhlášky č. 500/2002. Hospodářský rok trvá od 1. 4. Do 31. 3. Pro účtování zásob si účetní jednotka zvolila způsob A a pro daňové odpisy používá lineární metodu odepisování. Přehled o peněžních tocích je sestavován nepřímou metodou. (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2012, 2013)

6 Makroekonomická analýza a charakteristika odvětví

Tato kapitola charakterizuje trh, ve kterém se společnost ASMO nachází. Zde je ukázán vývoj základních makroekonomických veličin a jejich stručný popis. Dále se zaměřuji na definování automobilového průmyslu.

6.1 Makroekonomická analýza

Na výkonnost podniku má značný vliv i makroekonomická analýza. Mezi hlavní veličiny pro posouzení tohoto prostředí se řadí růst HDP, míra inflace a míra nezaměstnanosti. Všechny tyto pojmy jsou vysvětleny například v knize Makroekonomie od Tomáše Pavelky. Tato kapitola stručně popisuje vývoj těchto ukazatelů v České republice (ČR). Literární rešerše obsahuje dopady finanční krize na všechny světové ekonomiky. Zde jsou popsány dopady, které měla Velká hospodářská krize v České republice. Následující tabulka udává přehled základních ukazatelů.

Tabulka 1: Vývoj makroekonomických ukazatelů v ČR

Makroekonomické ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HDP na 1 obyvatele v Kč	326 553	354 808	368 986	358 288	360 444	364 249	365 955
HDP v %	7,0	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1,0
Obecná míra nezaměstnanosti v %	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0
Míra inflace v %	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Hrubý domácí produkt (HDP) na jednoho obyvatele je dán poměrem celkového HDP a počtem obyvatel. Druhá položka v tabulce značí meziroční tempo růstu reálného HDP v procentech. Obecná míra nezaměstnanosti je průměrná roční hodnota nezaměstnaných osob v procentech. Míra inflace je průměrná hodnota v procentech. Jedná se o meziroční změnu. (Makroekonomické údaje, 2013)

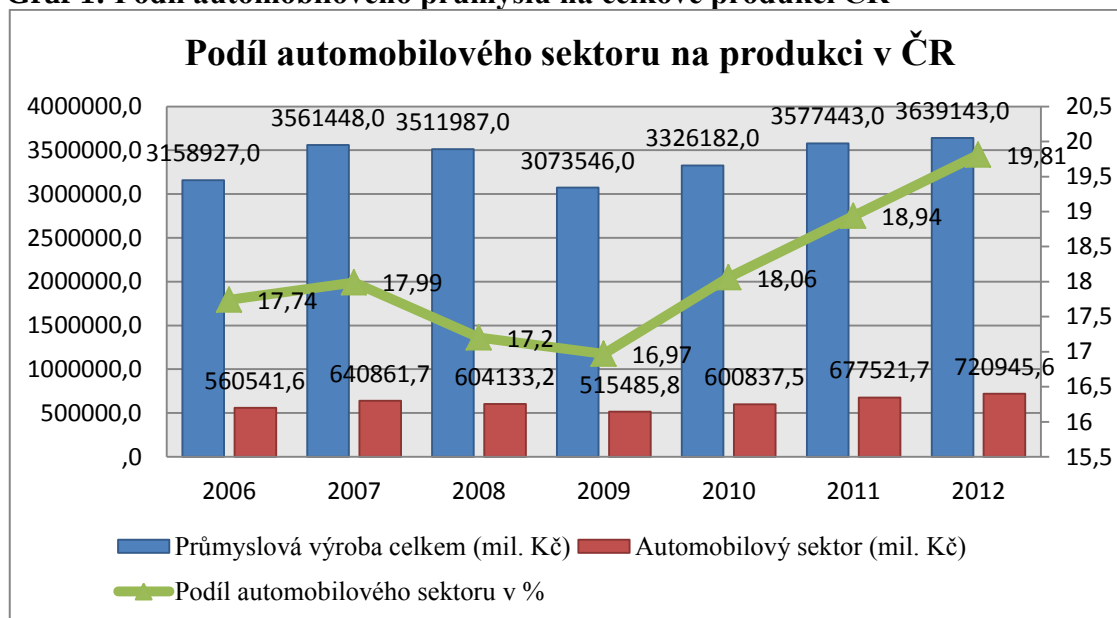
HDP na jednoho obyvatele vykazuje po celou sledovanou dobu podobné hodnoty. Ovšem tempo růstu HDP se od roku 2008 začalo výrazně snižovat. V roce

2008 se začaly projevovat následky globální krize v České republice. V následném roce veličina vykazovala zápornou hodnotu a to nejnižší za celé sledované období. Zápornou hodnotu lze také pozorovat v roce 2012. Na nezaměstnanosti se krize projevila až o rok déle. Nejvíce nezaměstnaných bylo v roce 2010. Míra inflace se v roce 2008 změnila o 3,5% oproti roku 2007. Díky vládním zásahům a nástrojům monetární politiky činila další sledovaný rok 1%.

6.2 Analýza odvětví

Tato kapitola definuje automobilový průmysl a přibližuje trh, ve kterém se společnost ASMO Czech, s. r. o. pohybuje. Po celém světě patří automobilový průmysl k nejvýznamnějším odvětvím. Jedná se o výrobce automobilů i o subdodavatele. Všechny potíže, které se v automobilovém průmyslu objeví, se odrazí na ekonomice jako celku. Výrobce automobilů musí neustále reagovat na měnící se poptávku, vypořádávat se s rostoucím tlakem na snižování cen, s požadavky na vysokou kvalitu, s legislativními změnami, s novými technologiemi a s dostupností výrobků. Následující graf udává podíl automobilového odvětví na celkové výrobě, který je vyjádřen objemem tržeb na základě časové řady Českého statistického úřadu. (Automobilový průmysl v ČR, 2013)

Graf 1: Podíl automobilového průmyslu na celkové produkci ČR



Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu, vlastní zpracování

Podíl tohoto sektoru se pohybuje mezi 15 a 20 procenty na celkové produkci i na čistém exportu. Od roku 2007, kdy se začala projevovat krize, měl podíl klesající

trend zejména díky klesající poptávce po automobilech. Z grafu je zřejmé, že globální krize velmi ovlivnila celkový i automobilový průmysl. Mnoho společností se muselo potýkat s existenčními problémy a v některých případech došlo k úplnému zániku. Aby došlo k oživení automobilového odvětví, musely zasahovat vlády přímou finanční pomocí nebo nepřímou pomocí. Za nepřímou pomoc se považuje pobídky ke zvyšování poptávky po motorových vozidlech.

Od roku 2010 vykazoval podíl na výrobě rostoucí hodnoty. Rok 2011 byl pro sektor velmi úspěšný. V roce 2012 byla celková průmyslová výroba 3 639 143 mil. Kč. I tentokrát se automobilový sektor na této hodnotě značně podílel.

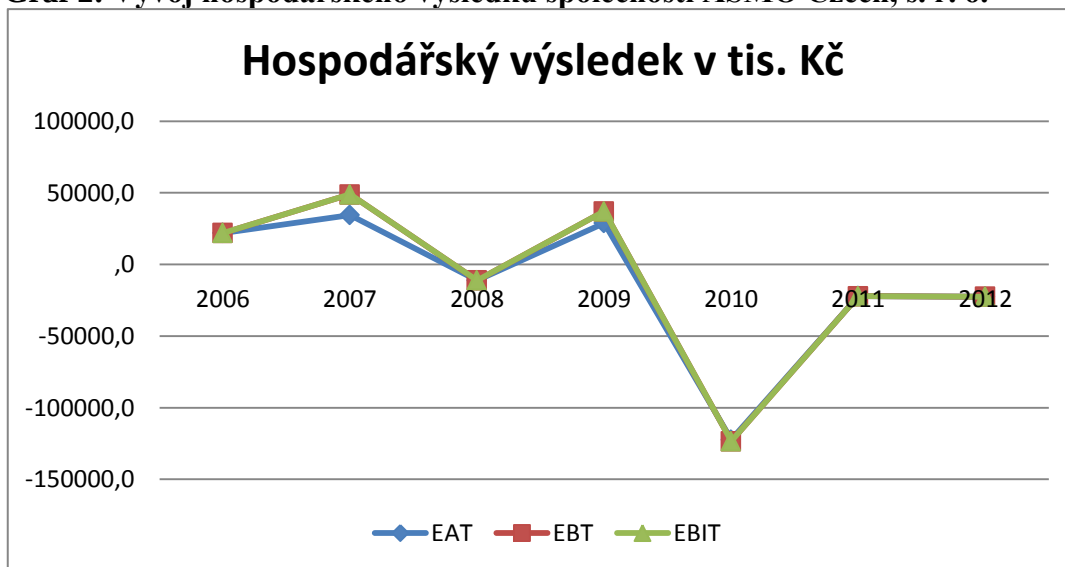
7 Finanční analýza

Za první cíl bylo stanoveno posouzení situace společnosti ASMO Czech, s. r. o. během finanční krize. Pro posouzení jsem použila poměrové a rozdílové ukazatele finanční analýzy. Na konci této části rozhodnu o tom, zda byl zvolený podnik globální krizí zasažen nebo zda ho krize neovlivnila.

7.1 Analýza vývoje zisku

Na následujícím grafu lze sledovat významné výkyvy hospodářského výsledku.

Graf 2: Vývoj hospodářského výsledku společnosti ASMO Czech, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl mezi čistým ziskem a hrubým ziskem není významný. V důsledku světové krize došlo v roce 2008 k snižování tržeb a podnik se dostal do ztráty. V roce 2009 sice díky velkému úsilí zaměstnanců a zavedení několika opatření, které budou podrobně rozebrány později, došlo k nárůstu výsledku hospodaření. Ovšem v následujícím období se podnik potýkal opět s velkou ztrátou a záporný výsledek hospodaření přetrvával až do konce sledovaného období. Ztráta je ovlivněna zejména vysokými vstupními náklady. Podnik je ovlivněn hlavně kurzovými rozdíly.

V následující tabulce je zobrazen přehled celkových nákladů (N) a výnosů (V). V období, kdy se krize nejvíce projevovala, výnosy oproti roku 2007 poklesly. V roce 2011 se hodnoty začaly vracet zpět na původní úroveň a v 2012 se celkové výnosy vyšplhaly na nejvyšší hodnotu za celé sledované období. Náklady stejně jako výnosy

v letech 2008 a 2010 klesaly. Podrobnější analýza nákladů a důvody jejich poklesu jsou podrobně rozepsány v samostatné kapitole.

Tabulka 2: Přehled celkových nákladů a výnosů společnosti ASMO Czech, s. r. o.

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové N	1 345 056	1 157 327	1 192 793	1 130 692	1 191 003	1 375 942
Celkové V	1 470 407	1 274 506	1 305 434	1 246 874	1 315 020	1 484 907

Zdroj: vlastní zpracování

Větší část tržeb tvoří tržby za vlastní výrobky. Významnou část tvoří také finanční výnosy a to díky kurzovým ziskům. V roce 2008 došlo k poklesu tržeb hlavně z důvodu finanční krize. Náklady se v průběhu období neustále zvyšovaly. V roce 2006 měl největší podíl na tržbách výrobek DNEU a nejmenší DMTR. V dalším roce došlo k navýšení tržeb o 6%.

7.2 Analýza cash flow

Tabulka 3: Vývoj hotovostních peněžních toků společnosti ASMO Czech, s. r. o.

CF (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počáteční stav PP	65 149	161 514	92 106	59 992	89 494	14 434	1020
CF Provozní	147 569	44 659	-24 912	134 125	-46 185	-45 873	13 736
CF Investiční	-51 204	-18 067	-37 202	-34 624	-28 874	-10 133	-61 128
CF Finanční	0	-96 408	30 000	-70 000	0	42 592	46 805
Čisté zvýšení/snížení PP	96 365	-69 408	-32 114	29 501	-75 059	-13 414	-587
Konečný stav PP	161 514	92 106	59 992	89 494	14 434	1020	433

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce lze vidět, jak se v jednotlivých letech vyvíjel peněžní tok hotovosti z provozní finanční a investiční činnosti a celkové cash flow (CF). Nejdůležitějším peněžním zdrojem je provozní činnost, která pokrývala záporné cash flow z investiční a finanční činnosti. V roce 2007 podnik sice vykazoval zisk, ale peněžní prostředky výrazně poklesly. K čistému zvýšení došlo pouze v letech 2006 a 2009.

Společnost byla zasažena v roce 2008 finanční krizí a to se projevilo na výsledku hospodaření i na cash flow. Největší ztrátu společnost zaznamenala v roce 2010.

Důvodem byla vysoká cena vstupů a nepříznivý vývoj kurzu japonské měny a dále vliv krize na automobilový průmysl. Společnost musela snižovat výrobní plán. V následujícím roce došlo k mírnému nárůstu tržeb, ale velká konkurence v automobilovém průmyslu donutila podnik nadále snižovat přímé i nepřímé náklady. V roce 2012 už došlo k výraznějšímu nárůstu tržeb. U výroby se podařilo snížit náklady a tím zefektivnit výrobu lépe, než podnik plánoval. Velkým problémem je však drahý dovoz v cizích měnách.

Investiční cash flow bylo ovlivněno automatizací výroby. V roce 2012 došlo k nákupu stanové haly z důvodů navýšení skladové kapacity a samostatně movitých věcí. Mezi úbytky patřilo hlavně vyřazení starých strojů a prodej vozu.

7.3 Analýza poměrových a rozdílových ukazatelů

7.3.1 Rentabilita

V následující tabulce je zobrazen přehled základních ukazatelů rentability a přidané hodnoty v tis. Kč.

Tabulka 4: Vývoj ukazatelů rentability společnosti ASMO Czech, s. r. o.

Ukazatele rentability	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ROS	2,21%	4,02%	-0,86%	3,16%	-11,81%	-1,94%	-1,68%
ROA	3,37%	7,66%	-1,77%	6,57%	-28,30%	-4,49%	-3,75%
ROE	11,47%	13,95%	-4,69%	10,90%	-28,03%	-4,57%	-3,84%
Přidaná hodnota	74 695	130 090	121 416	137 018	42 967	81 515	74 659

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení rentability je pro manažery velmi důležité hlavně v období krize. Z tabulky jsou patrné hlavní ukazatele výnosnosti. Rozhodující pro stanovený cíl je rok 2008, kdy se krize v podniku začala projevovat. V tomto roce podnik vykazoval ztrátu, což samozřejmě vedlo k záporné rentabilitě. Až na rok 2009 se záporná výnosnost prohlubovala. Rentabilita tržeb nevykazuje uspokojivé hodnoty ani v jednom sledovaném roce. Ovšem po roce 2010, kdy podnik přijal určitá opatření k zajištění nastalé situace, se hodnota ukazatele optimalizovala. Nejvýznamnějším ukazatelem je rentabilita aktiv. V letech 2006 a 2007 můžeme sledovat příznivé hodnoty, stejně jako

v roce 2009. V ostatních letech je zřejmé, že byl podnik ztrátový. V roce 2010 klesla rentabilita aktiv až na - 28,30 %.

Dále můžeme sledovat průběh rentability vlastního kapitálu. První dva roky společnost dokázala zhodnotit vlastní kapitál. Pozdější období bylo stejně jako u předcházejících ukazatelů ztrátové a podnik nedokázal své vložené prostředky zhodnotit.

V roce 2012 se podařila rentabilita vlastního kapitálu navýšit na hodnotu - 3,84%, což naznačuje příznivý budoucí vývoj. Poslední ukazatel je také v souvislosti s analýzou rentability často sledován. Proto je zde uveden průběh i této veličiny. Celkově můžeme na základě sledovaných indikátorů říci, že podnik postihly problémy od roku 2008, kdy finanční krize začala.

7.3.2 Likvidita

Tabulka 5: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti ASMO Czech, s. r. o.

Ukazatele likvidity	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	0,930	1,049	1,073	1,210	1,062	1,015	0,885
Pohotová likvidita	0,601	0,486	0,544	0,657	0,521	0,454	0,337
Hotovostní likvidita	0,299	0,214	0,201	0,301	0,051	0,003	0,001
Likvidita z CF	0,273	0,104	-0,083	0,451	-0,164	-0,129	0,029

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou znázorněny všechny stupně likvidity a likvidita z CF. Běžná a pohotová likvidita nevykazuje optimální hodnoty. Výsledky hotovostní likvidity se pohybovaly do roku 2009 v rozmezí od 0,2 do 0,5, což lze považovat za optimální hodnoty. Zbývající tři roky je znatelné snížení ukazatele. To také naznačuje, že podnik globální krize zasáhla.

Součástí hodnocení finanční situace je i analýza čistého pracovního kapitálu. Jeho vývoj lze sledovat v níže uvedené tabulce.

Tabulka 6: Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti ASMO Czech, s. r. o.

Ukazatele ČPK	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Podíl ČPK na OA	-7,47%	4,70%	6,83%	17,39%	5,88%	1,46%	-12,97%
ČPK (v tis. Kč)	-37 516	21 250	21 886	62 659	17 592	5 282	-55 183

Zdroj: vlastní zpracování

Na rozdíl od ostatních ukazatelů čistý pracovní kapitál má v době krize kladné hodnoty. Ovšem likvidita z cash flow ukazuje, že se schopnost splácet závazky a vytvářet finanční přebytky zhoršila. Další indikátor, který lze sledovat je podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. Ten prezentuje krátkodobou stabilitu. V žádném ze sledovaných let nedosahoval optimálních hodnot. Největší hodnota 17,39% je v roce 2009.

7.3.3 Zadluženost

V následující tabulce je možné pozorovat základní indikátory zadluženosti.

Tabulka 7: Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti ASMO Czech, s. r. o.

Ukazatele zadluženosti	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	0,74	0,64	0,56	0,53	0,66	0,75	0,83
Míra zadluženosti	2,91	1,75	1,28	1,15	0,66	0,75	0,83
Úrokové krytí	7,71	16,57	-6,14	72,48	0,00	-53,86	-41,60
Doba splácení dluhů	3,66	9,66	-11,91	2,24	-6,10	-7,78	34,99

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost má příliš velký podíl oběžných aktiv na celkovém majetku. Mezi 60 a 70 procenty. Ve sledovaném období klesal dlouhodobý majetek a objem zásob kolísal. Od roku 2008 se také zvyšovala hodnota pohledávek. Absolutní ukazatel vlastního kapitálu každý rok také rostl. Ale hodnota cizích zdrojů se snižovala. To bylo způsobeno poklesem krátkodobých závazků. Kromě krátkodobých závazků vykazuje společnost ještě závazky vůči mateřské společnosti. V roce 2008 se jednalo o částku 70 000 tis. Kč. Další tabulka znázorňuje ukazatele analýzy zadluženosti. Celková zadluženost vykazuje uspokojivé výsledky pouze v roce 2007 a 2008. To je způsobeno velkým poklesem cizích zdrojů. V roce 2011 se celková zadluženost vyšplhala až téměř na 75%. Následující indikátor, který je zobrazen v tabulce, je také označován jako finanční páka. Míra zadluženosti má klesající trend, to tedy znamená, že má pozitivní

vývoj. Tato organizace nemá na financování velký podíl úročených cizích zdrojů. Největší položku tvoří úvěry od mateřské společnosti.

Tabulka 8: Vztah mezi majetkovou a kapitálovou strukturou

Ukazatele krytí DM	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Krytí DM	0,8065	1,1209	1,0964	1,2679	3,2035	4,0242	3,6935
Krytí DM dlouh. zdroji	0,8065	1,1209	1,0964	1,2735	3,2036	4,0242	3,6935

Zdroj: vlastní zpracování

Další skupina indikátorů udává vztah mezi majetkovou a finanční strukturou. Kromě roku 2006, kdy byla hodnota krytí dlouhodobého majetku 0,81, byl i krátkodobý majetek kryt vlastním kapitálem. Naopak krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji poukazuje na to, že v roce 2006 byl dlouhodobý majetek kryt i krátkodobými zdroji. To znamená, že tato organizace byla podkapitalizovaná. Od roku 2010 ovšem ukazatel vykazuje příliš velkou hodnotu, což znamená, že byl podnik překapitalizovaný. V letech 2007 až 2009 byly výsledky tohoto ukazatele optimální.

7.3.4 Aktivita

Ukazatele analýzy aktivity je možné vidět v následující tabulce.

Tabulka 9: Vývoj ukazatelů aktivity společnosti ASMO Czech, s. r. o.

Ukazatele aktivity	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	1,53	1,91	2,06	2,08	2,40	2,31	2,23
Doba obratu zásob	56,10	65,47	48,98	49,98	52,57	64,47	72,68
Doba obratu pohledávek	51,41	34,62	35,55	32,18	45,55	51,92	44,56
Doba obratu závazků	170,34	119,76	96,90	90,30	97,03	115,02	132,59

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky obratu aktiv vypovídají o efektivním využívání majetkové struktury. Doba obratu zásob vykazuje v porovnání s jinými výrobními společnostmi v České republice průměrné hodnoty. Počet dnů od prodeje po přijetí platby faktur se zvyšoval. V roce 2007 došlo sice oproti roku 2006 ke snížení, ovšem v následujícím období byly platby přijímány za více dní.

Další ukazatel, který lze vidět v tabulce, se nazývá doba obratu závazků a lze ho porovnávat s dobou obratu pohledávek. Pro splacení svých závazků organizace potřebuje daleko více dnů, než přijímá inkasa svých pohledávek. To znamená, že závazky jsou financovány pohledávkami. V roce 2012 společnost potřebovala na úhradu svých závazků až 133 dnů.

7.4 Shrnutí situace společnosti

V roce 2006 se společnost zaměřovala na výstavbu pevného základu svého podnikatelského plánu. Věnovala pozornost dlouhodobé strategii organizace. Cílem společnosti je zvýšení výnosnosti a zlepšení kvality. V tomto roce se společnost snažila zlepšit řízení lidských zdrojů. Pro rok 2006 je také důležité, že organizace poprvé od založení v roce 2004 vykazovala zisk. Problémy provázející tento rok se týkají kurzových ztrát. To je zapříčiněno snižováním nákladů a zvýšením ostatních provozních nákladů. Další prvenství se vztahuje k výrobě. Na celý rok byla zavedena hromadná výroba. (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2006, 2007)

Prioritou pro rok 2007 bylo vytvořit stabilní základnu budoucího vývoje. Byla zavedena určitá opatření jako například snížení provozních nákladů. V tomto roce byla organizace zisková. Přeceněním aktiv a pasiv v cizí měně na konci hospodářského roku došlo ke vzniku kurzového zisku. V rozebíraném roce se společnosti podařilo o 10 % zefektivnit výrobu. Dále se podařilo získat certifikát ISO/TS 16949 a zlepšit kvalitu výrobků. (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2007, 2008)

Zpevnění systému organizace a naplnění konceptu corporate social responsibility bylo stanoveno hlavním cílem pro rok 2008. Dále se společnost snažila o lepší konkurenceschopnost výrobků a zaměřit se na spokojenost zákazníka. V tomto roce se v podniku začala projevovat krize zejména poklesem výroby, i přes to se podařilo navýšit výrobní efektivitu o 5 %. Muselo dojít ke snižování nákladů. Výroba se zaměřovala na kvalitu, díky tomu se podařilo dosažení nulového počtu reklamací. I přes všechna opatření se dostala společnost do ztráty. Za hlavní důvody lze považovat snížení objemu tržeb v důsledku hospodářské krize. Došlo k celkovému poklesu objednávek v automobilovém průmyslu. Hospodářský výsledek byl ovlivněn i výkyvy kurzu české koruny. Organizace sestavila plán řady opatření, které by měly překonat problémy spojené s krizí i se zavedením hromadné výroby. Lze mezi ně řadit výběr

nejvhodnějších dodavatelů, nákup materiálu a nulovou zmetkovitost. (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2008, 2009)

Oproti předchozímu roku byl rok 2009 velmi úspěšný a bylo dosaženo kladného výsledku hospodaření, ale v souvislosti s krizí se snížily prodeje i plán prodeje v budoucnu. Organizace se musela zaměřit na celkové úspory a dokonce i odstávky výroby. (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2009, 2010)

Nejvíce se krize projevila v roce 2010. Tržby byly nejnižší za celé sledované období a společnost se dostala do největší ztráty. Hlavními důvody, která měly dopad na ztrátu společnosti, byly vysoké ceny vstupů a neustále se snižující ceny prodeje. V tomto roce se firma musela uchýlit ke snížení výrobních plánů a k radikálnímu snižování všech nákladů. (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2010, 2011)

Rok 2011 už provázel nárůst tržeb a snižování provozní ztráty. Hlavní zásluhu na tom měly opatření na zvýšení efektivnosti výroby. Společnost se ovšem stále potýkala se ztrátou z minulých let a s klesajícím kurzem eura. Dále musela organizace kvůli velké konkurenci v automobilovém průmyslu neustále zvyšovat ceny výrobků. Muselo dojít k další redukci nákladů, aby společnost byla schopna přizpůsobit své ceny. (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2011, 2012)

Posledním hodnoceným obdobím je rok 2012, kdy došlo ke zlepšení situace. Provozní ztráta byla podstatně nižší než v předešlém období. Také se zvýšily celkové tržby. Snižování přímých i nepřímých nákladů přineslo lepší výsledky než společnost předpokládala. V tomto roce se firmě podařilo získat i více nových zákazníků a nových projektů. Podařilo se sice najít levnější dodavatele, ale organizace se stále potýkala s drahými dovozy. (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2012, 2013)

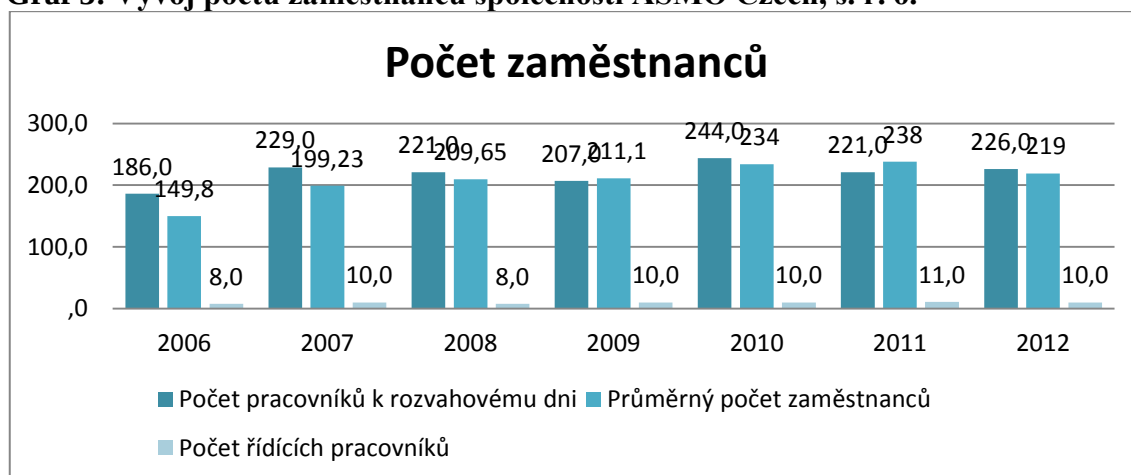
8 Realizovaná opatření

V následující části práce popisují nejčastější opatření, které podniky mohou použít k překonání finanční krize. Zaměřím se zejména na ty, které použila společnost ASMO Czech, s. r. o. a zhodnotím, zda realizovaná opatření byla účinná.

8.1 Redukce zaměstnanců a mzdová politika

Jedním z nejpoužívanějších opatření, které společnosti používají je redukce zaměstnanců a snižování mzdových nákladů. ASMO Czech, s. r. o. musela v období krize podniknout jisté kroky v zaměstnanecké politice, aby překonala problémy způsobené finanční krizí. Nepřistoupila přímo k propouštění kmenových pracovníků, ale k mírnému poklesu zaměstnaných osob a k snižování pracovních úvazků docházelo. V následujícím grafu je znázorněn počet zaměstnaných ve společnosti ASMO ve sledovaném období 2006 až 2012.

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ASMO Czech, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

Na začátku roku 2006 docházelo k náboru nových zaměstnanců, zejména operátorů, a byl zahájen nový vzdělávací systém. S růstem objemu výroby se navyšoval počet zaměstnanců i v roce 2007. Společnost se rozhodla otevřít novou autobusovou linku pro zaměstnance. Realizovaly se kurzy pro efektivní vedení zaměstnanců. Došlo ke snížení fluktuace. V první polovině roku 2008 náborů zaměstnanců pokračovaly, ovšem druhá polovina byla ovlivněna světovou finanční krizí. Průměrný počet zaměstnanců činil 209,65. Také se snížil počet řídících pracovníků z deseti na osm. Organizace se rozhodla pro udržení kmenových zaměstnanců a nepřistoupila k jejímu snižování. V rámci mzdové politiky se společnost rozhodla pro pravidelné

zaměstnanecké schůze s vedením společnosti. Na těchto schůzích se pracovníkům sdělovaly informace o finančním hospodaření a o vývoji situace a dalším dění. Rok 2009 byl vzhledem k nastalé situaci příznivý. Jak již bylo zmíněno v kapitole hodnocení podniku, podařilo se dosáhnout zisku, ale přijímání pracovníků bylo omezeno jen na přirozenou fluktuaci. To zapříčinil zejména pokles objemu výroby a zavádění odstávek výroby. Zde se také projevilo napadení automobilového průmyslu krizí. V tomto roce klesl počet zaměstnanců na 207. V dalším roce docházelo k přijímání nových zaměstnanců až na konci období. Z grafu je zřejmé, že rok 2011 doprovázela opět redukce pracovních sil. Zaměstnanost klesla sice o 10%, ovšem bylo to způsobeno zvyšující se efektivností výroby a její automatizací. V tomto roce společnost začala opět více investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Poslední sledované období bylo ve srovnání s předchozími roky úspěšné. S růstem prodejů mohla organizace přijímat nové pracovníky a ke konci dalšího období vznikla nová pracovní místa.

Přehled nákladů na všechny zaměstnance popisuje následující tabulka. Hodnoty udávají celkové osobní náklady, sociální náklady a mzdové náklady. Za sociální náklady se považují různé typy benefitů, jako například stravenky.

Tabulka 10: Osobní náklady společnosti ASMO Czech, s. r. o.

Náklady v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Průměrné mzdové náklady	36 736	50 247	52 243	52 394	56 764	59 882	55 452
Z toho řídící pracovníci	6 746	8 801	7 057	7 990	8 414	8 307	8 036
Sociální náklady	234	958	911	890	1 042	988	852
Osobní náklady	48 342	68 154	70 056	68 640	75 078	79 205	73 262

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj mzdových nákladů je ve vztahu k počtu zaměstnaných přiměřený. Průměrné mzdové náklady řídících pracovníků se v letech 2008 a 2009 vlivem krize snížily. Stejně u sociálních nákladů je vidět jejich pokles. Společnost byla nucena snižovat benefity a jiné sociální náklady v rámci zaváděných opatření. U roku 2010 je důležité si uvědomit, že vysoké sociální náklady jsou způsobené vyšším počtem zaměstnaných. V tomto roce byl počet zaměstnaných 244, což je nejvíce v celém sledovaném období. V dalším období se situace zlepšovala, společnost více investovala

do vzdělávání a zřídila nové autobusové linky. ASMO Czech, s. r. o. od vzniku finanční krize 2008 usilovala o to, aby byla stabilním zaměstnavatelem.

Organizace sice nezavedla radikální opatření, ale k některým omezením v rámci mzdové politiky došlo. Další tabulka ukazuje vývoj některých indikátorů, které umožňují lépe zhodnotit situaci. Indikátory zohledňují různý počet pracovníků, to znamená, že výpočty nejsou zkresleny.

Tabulka 11: Vývoj vybraných provozních ukazatelů

Ukazatele na 1 zaměstnance v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	401,6	568,1	549,4	661,9	176,1	368,8	330,3
Tržby/Počet zaměstnanců	6 132,0	5 662,4	5 018,3	5 733,9	4 283,5	5 054,3	5 774,6
Osobní náklady/ Počet zaměstnanců	259,9	297,6	317,0	331,6	307,7	358,4	324,2

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že v roce 2008 došlo k poklesům. Osobní náklady v poměru s počtem zaměstnanců jsou v letech 2008 a 2010 nejnižší. Stejně tak tržby na jednoho zaměstnance. Přidaná hodnota v poměru s počtem pracovníků má po celé sledované období klesající tendenci.

Poslední ukazatel, podle kterého lze porovnat situaci v jednotlivých letech je mzdová produktivita. V čase indikátor vykazuje klesající trend. V roce 2008 přinesla jedna koruna mezd 2,32 Kč výnosů, což bylo o 0,26 Kč méně, než v předchozím roce. Nejnižší hodnota byla v roce 2010 0,76 Kč na korunu výnosů. Po roce 2010 se ukazatel začal opět zvyšovat. I na tomto ukazateli můžeme pozorovat, že společnost finanční krize ovlivnila, ale podařilo se jí postupně následky odstraňovat.

8.2 Snižování nákladů

Důležité opatření, které společnost realizovala k překonání hospodářské krize, je snižování nákladů. Snižováním nákladů lze obnovit rentabilitu. Při hodnocení rentability v předcházející kapitole jsme zjistili, že výnosnost organizace byla krizí velmi ovlivněna a vykazovala záporné hodnoty. Díky snižování některých nákladů a úsporám ve všech oblastech se nakonec společnost nepohybovala v tak záporných

číslech. Následující tabulka obsahuje přehled nákladů společnosti ASMO Czech, s. r. o. v letech 2006 až 2012.

Tabulka 12: Přehled nákladů společnosti ASMO Czech, s. r. o.

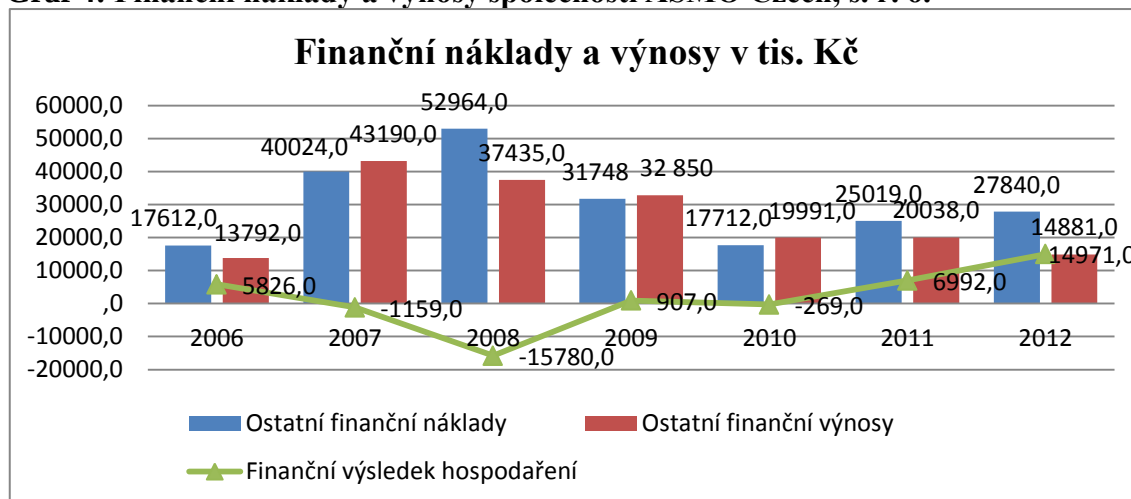
Náklady (N) v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
N na prodané zboží	541 123	465 944	406 743	443 958	301 372	417 051	594 548
Výkonová spotřeba	493 394	712 599	580 895	605 937	697 436	626 524	646 073
Spotřeba materiálu	436 258	653 226	525 205	547 991	648 792	570 506	593 227
Služby	57 136	59 373	55 690	57 946	48 644	56 018	52 846
Ostatní provozní N	5 533	20 372	7 660	3 330	2 105	2 351	1 595
Odpisy	28 414	34 818	37 455	38 662	36 989	40 450	32 096
Nákladové úroky	3 270	3 145	1 554	518	0	403	528
Ostatní finanční N	17 612	40 024	52 964	31 748	17 712	25 019	27 840

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka je rozdělena na dvě části. V první se nachází přehled provozních nákladů kromě osobních, které byly podrobně popsány v předcházející kapitole. Kromě odpisů všechny provozní náklady během let klesaly. Zejména rozdíl mezi rokem 2007 a 2008 je velmi výrazný. V roce 2011 a 2012 se náklady sice zvyšovaly, ale to bylo způsobeno nárůstem objemu výroby. Společnost zaváděla úspory zejména u spotřeby materiálu a energie. Snažila se o vysokou kvalitu a o co nejnižší počet reklamací. Za další opatření se považuje hledání nových dodavatelů. Aby společnost snížila výrobní náklady, potřebovala levněji nakupovat materiál, proto organizace v roce 2008 začala vyhledávat nové vhodnější dodavatele. V roce 2008 se podařilo nulové zmetkovitosti dosáhnout. Nejhorší situace zasáhla podnik v roce 2010. Tehdy i přes velkou snahu o snížení všeskerých nákladů, se společnosti nepodařilo dosáhnout zisku a ztráta byla největší za celé sledované období. To bylo způsobeno jak poklesem tržeb, tak příliš vysokými náklady. Vysoká konkurence neumožňovala zvýšit ceny výrobků, což zapříčinilo, že náklady vynaložené na výrobu produktů byly větší než tržby z jejich prodeje. Společnost byla nucena snížit výrobní plány. V roce 2011 se situace již začala optimalizovat. V roce 2012 je v tabulce znatelné zvýšení nákladů, ale z předchozích výsledků víme, že došlo k velkému nárůstu prodeje. I přesto tento rok byl ještě ztrátový.

V druhé části tabulky se nachází finanční náklady společnosti. Organizace je závislá na dovozech v cizích měnách. To se výrazně projevuje na finančních výnosech a nákladech. Položka ostatní provozní náklady obsahuje zejména kurzové ztráty. Finanční výsledek hospodaření výrazně ovlivňuje výkonnosti podniku. Přehled finančních nákladů a výnosů je přehledně vyobrazen na následujícím grafu.

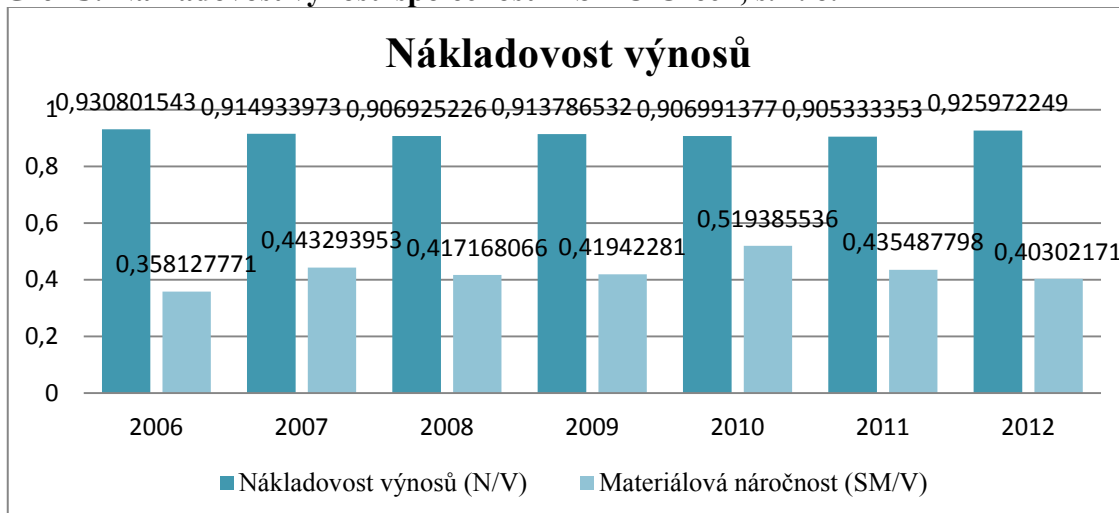
Graf 4: Finanční náklady a výnosy společnosti ASMO Czech, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

Jak už bylo zmíněno ostatní finanční náklady a výnosy obsahují zejména kurzové rozdíly. Ve finančním výsledku hospodaření jsou zahrnuty i nákladové a výnosové úroky. Během krize vývoj měn nebyl příznivý a to se odrazilo na finanční situaci podniku. V roce 2008 byla finanční ztráta největší a dosahovala hodnoty -15 780 tis. Kč. Společnost začala okamžitě hledat levnější dovozy a zahrnula tuto skutečnost do finančního řízení. Hledání levnějších dovozů patřilo mezi největší priority. V roce 2010 společnost vykazovala opět ztrátu z důvodu neuspokojivého vývoje eura, české koruny a japonské měny. Od roku 2011 se situace zlepšila a v roce 2012 se podařilo najít levnější dodavatele, přesto se organizace stále potýkala s drahými dovozy.

Dále jsou zobrazeny finanční ukazatele spojené s náklady podniku. V tomto roce se firma musela uchýlit ke snížení výrobních plánů a k radikálnímu snižování všech nákladů.

Graf 5: Nákladovost výnosů společnosti ASMO Czech, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu je zakreslena nákladovost výnosů a materiálová náročnost. V roce 2006 musela společnost na jednu korunu výnosů vynaložit 0,9310 koruny. Mezi roky 2007 až 2011 se nákladovost pohybovala v rozmezí 0,90 až 0,92 a docházelo ke snižování hodnoty ukazatele. V posledním sledovaném roce došlo opět k zvýšení hodnoty. To je ovšem způsobeno zvýšením objemu výroby. Pro shrnutí lze říci, že nákladovost výnosů je příliš vysoká, ale v průběhu krize bylo dosahováno o něco lepších výsledků. Indikátor materiálové náročnosti měl podobný průběh jako ostatní ukazatele. Po roce 2007, kdy byla organizace zasažena krizí, se pomocí realizace některých opatření, podařilo náročnost snížit. Rok 2010 byl pro účetní jednotku nejhorší ve všech ohledech. V dalším období už na jednu korunu výnosů vynaložila 0,3995 koruny. Pro lepší posouzení je v další tabulce vypočítána nákladovost podle jednotlivých druhů nákladů.

Tabulka 13: Vývoj ukazatelů nákladovosti společnosti ASMO Czech, s. r. o.

Ukazatele nákladovosti	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Spotřeba/ výnosy	40,50%	48,36%	46,14%	46,38%	55,83%	47,82%	43,89%
Osobní náklady/výnosy	3,97%	4,63%	5,56%	5,25%	6,01%	6,05%	4,98%
Nákladové úroky/výnosy	0,27%	0,21%	0,12%	0,04%	0	0,03%	0,04%
Přidaná hodnota/výnosy	6,13%	8,83%	9,64%	10,49%	3,44%	6,22%	5,07%

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je možné vidět porovnání významných položek nákladů na celkových výnosech společnosti ASMO v jednotlivých letech. U výkonové spotřeby po zavedení opatření pro snižování nákladů hodnoty v letech 2008 a 2009 klesly. Ovšem výsledky

osobních nákladů a přidané hodnoty v poměru s výnosy se zvyšovaly. Opět je vidět, že nejhorší výsledky jsou v roce 2010, kdy přes všechno úsilí a postoupení ozdravných kroků, docházelo k velikým ztrátám. V tomto roce společnost nevykazovala žádné nákladové úroky, nebo je z dostupných dat nebylo možné zjistit. Po tomto období už hodnoty vykazují klesající tendenci, což naznačuje, že zavedená opatření byla účinná.

8.3 Další realizovaná opatření

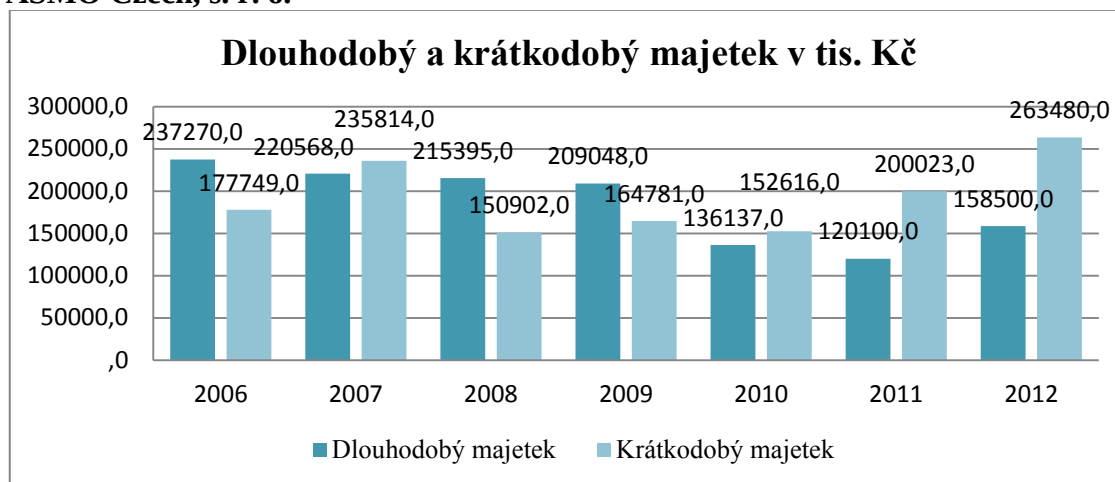
8.3.1 Omezování investic

Jedinou větší investicí, kterou podnik realizoval, byla automatizace výroby a modernizace výrobní linky pro větší objem výroby. Tato investice byla z části odložena z roku 2009 na rok 2011. Důvodem byla právě globální hospodářská krize. V oblasti výzkumu a vývoje nemá společnost žádné pravomoci. Veškerou kompetenci k těmto aktivitám má mateřská společnost v Japonsku.

8.3.2 Snižování dlouhodobých a krátkodobých aktiv

Mezi další opatření, které může společnost v období krize podniknout, patří redukce dlouhodobého a oběžného majetku. Zda společnost ASMO tento krok realizovala, je možné zjistit z následujícího grafu.

Graf 6: Přehled dlouhodobého a krátkodobého majetku společnosti ASMO Czech, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu je zakreslen vývoj dlouhodobého a krátkodobého majetku společnosti ASMO. Organizace v roce 2008 přistoupila k prodeji části dlouhodobého majetku. Až do roku 2011 hodnota vykazovala klesající tendenci. Společnost byla donucena

v rámci úspor odprodat některé pozemky a nepotřebné stroje a vzdát se části svých dlouhodobých aktiv. Stejnou redukci lze pozorovat i u oběžného majetku. Tato absolutní hodnota zahrnuje materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky a zboží. Největší část tvoří materiál. Právě u materiálu docházelo v období mezi rokem 2008 až 2010 k největším úbytkům. K redukci docházelo nejen snahou managementu o snížení uložených peněz v zásobách, ale hlavně poklesem zakázek.

8.3.3 Přehodnocení cenové politiky

Vlivem hospodářské krize byl na podnik vyvíjen nátlak konkurencí na automobilovém trhu. Zákazníci požadovali neustálé snižování cen a podnik musel změnit svou cenovou politiku, aby byl konkurence schopný. Muselo docházet k již zmíněným redukcím přímých i nepřímých nákladů, jinak by se společnost nemohla cenově přizpůsobit trhu. Společnost se musela i přes všechna opatření potýkat s problémy, protože požadované ceny byly příliš nízké a v některých případech téměř nepokrývaly náklady.

8.4 Předpokládaný budoucí vývoj

Společnost vynaloží velké úsilí o co nejlepší výsledky i v dalších letech. V budoucnosti chce značně investovat do vzdělávání zaměstnanců a zlepšit systém jejich hodnocení. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni dvakrát ročně a slouží k rozhodnutí o dalším rozvoji dovedností pracovníka. Cílem je také přizpůsobit školicí programy potřebám jednotlivých sektorů společnosti. V rámci zaměstnanecké politiky navýší počet informačních schůzek, aby pracovníci měli lepší přehled o současné situaci i budoucím vývoji.

Společnost se dlouhodobě potýkala se ztrátou, ale v dalším období už předpokládá mírný zisk zejména díky rostoucímu počtu zakázek. Společnost také očekává nové zákazníky. Opatření, která realizovala během posledních let, značně přispěly k oživení finanční situace. V budoucnosti dojde k optimalizaci všech ukazatelů finanční analýzy a k zlepšení celkové výkonnosti. Předpokládá se i oživení rentability neustálým snižováním nákladů a hledáním nových levnějších dodavatelů. Růst tržeb způsobí navýšení ziskové marže. Organizace se sice musí potýkat s velmi silnou konkurencí, ale v následujících letech by neměla být výrazně ohrožena. Její postavení na trhu je stabilní.

V dalších letech by společnost měla zkvalitnit svou prodejní politiku a propagaci. Organizaci lze doporučit, aby se zaměřila na likviditu, udržela popřípadě i zlepšila stav čistého pracovního kapitálu a neustále rozvíjela plán hospodárnosti. Všechna výše zmíněná fakta umožňují vytvořit pevný základ pro budoucí vývoj.

Závěr

V první části práce byl popsán dopad krize na základní makroekonomické ukazatele. V roce 2008 došlo ke zhoršení všech vyjmenovaných veličin. Jedním z nejvíce zasažených odvětví byl automobilový průmysl. Zde je možné vidět, jak se vyvíjela produkce celkového průmyslu a jaký měl podíl automobilový sektor na celkovém průmyslu. V době krize došlo k velkému propadu ukazatelů a i počet zaměstnaných osob v tomto sektoru výrazně poklesl. Z toho je patrné, že český automobilový průmysl byl krizí zasažen. Od roku 2010 už mají veličiny rostoucí trend.

Na základě další kapitoly došlo k potvrzení první hypotézy, která je napsána v metodice práce. Mělo dojít k posouzení, zda byl podnik zasažen a do jaké hloubky.

Vývoj u všech indikátorů finanční analýzy byl podobný. Před rokem 2008 vykazovala společnost téměř ve všech oblastech finanční analýzy optimální hodnoty. Rentabilita měla kladné hodnoty a společnost vykazovala dobré hodnoty indikátorů likvidity. To bylo způsobeno poklesem krátkodobých závazků.

Pro všechny zvolené ukazatele byl rozhodující rok 2008. Změny indikátorů v tomto roce a jejich následný vývoj poukazuje na zasažení podniku krizí. V tomto období došlo k poklesu všech absolutních ukazatelů. U výsledku hospodaření to bylo způsobeno výrazným poklesem tržeb. Na peněžních tocích společnosti se krize také projevila. Důvodem byla vysoká cena vstupů a nepříznivý vývoj kurzu japonské měny a dále vliv krize na automobilový průmysl. Při analyzování zadluženosti bylo zjištěno, že se hodnota cizích zdrojů snižovala. Hotovostní likvidita se ovšem i v této době pohybovala v rozmezí optimálních hodnot. Další výjimkou je krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, i tento ukazatel vykazoval v roce 2008 optimální hodnoty. Výsledky obratu aktiv vypovídaly o efektivním využívání majetkové struktury.

Rok 2009 byl pro společnost příznivý. Díky zavedení mnoha opatření a úsilí managementu a zaměstnanců byl podnik ziskový. Ale již v polovině tohoto roku, bylo zřejmé, že se podnik bude v následujícím roce potýkat s výraznými problémy. Tato prognóza se potvrdila. V roce 2010 se vliv ekonomické krize projevil na plno. U většiny poměrových i absolutních ukazatelů byly zjištěny nejhorší výsledky za celé sledované období. Nejvýraznější ztrátu a pokles peněžních prostředků zaznamenal podnik v roce 2010. Cash flow poukázalo na to, že se schopnost splácet závazky a vytvářet finanční

přebytky zhoršila. Od roku 2011 už se situace začala stabilizovat. Přesto, že společnost vykazovala ztrátu, předpovědi pro další období byly příznivé.

Druhou stanovenou hypotézou je, zda realizovaná opatření k překonání krize byla účinná. Už z předcházejícího textu je zřejmé, že kroky, které se podnik rozhodl udělat, vedly ke zlepšení nastalé situace. Jedním z nejpoužívanějších opatření, která podniky zavádějí je snižování osobních nákladů a redukce počtu zaměstnanců. Společnost ASMO Czech, s. r. o. se rozhodla pro udržení kmenových zaměstnanců. Snížila některé úvazky a došlo k omezení firemních benefitů. I přesto musela společnost některé pracovníky propustit. V rámci úspor se snížil i počet řídicích zaměstnanců. V práci byl také uveden přehled některých poměrových ukazatelů souvisejících s politikou zaměstnanosti a produktivitou. Osobní náklady v poměru s počtem zaměstnanců byly v letech 2008 a 2010 nejnižší. Stejně tak tržby na jednoho zaměstnance. Na základě všech vypočítaných hodnot, je zřejmé, že i když společnost nepřistoupila k radikální redukci zaměstnanců, bylo přistoupeno k úsporám v podobě snižování mezd a benefitů.

Nejvýznamnějším opatřením, kterým společnosti mohou regulovat dopady krize, je snižování nákladů. Tohoto tématu se dotýká i předcházející kapitola. V této kapitole jsem se zabývala spíše náklady na materiál a náklady na prodané zboží. Pro hodnocení výkonnosti podniku jsou velmi důležité poměrové ukazatele rentability. Zvýšení ziskovosti lze dosáhnout právě snížením nákladů. Při hodnocení rentability v předcházející kapitole jsme zjistili, že výnosnost organizace byla krizí velmi ovlivněna a vykazovala záporné hodnoty. Díky této redukci vstupů a úsporám ve všech oblastech se nakonec společnost nepohybovala v tak záporných číslech. Hlavním předmětem zájmu bylo snížení nákladů na materiál. Společnosti se podařilo najít nové dodavatele a levnější zdroje. Je důležité zmínit i finanční náklady. Ty byly způsobeny zejména kurzovými ztrátami.

Výpočtem ukazatelů nákladovosti výnosů je možné posoudit, zda realizované snižování nákladů bylo účinné. Všechny výpočty potvrdily, že společnost v roce 2008 musela zavádět různá opatření, aby se vypořádala se světovou finanční krizí a také prokázaly, že toto opatření byla účinná. Mezi další kroky, které podnik realizoval, patří omezování investic, pokles hodnoty dlouhodobého i krátkodobého majetku a přehodnocení cenové politiky. Na základě všech výše stanovených dat se podařilo potvrdit i druhou hypotézu.

Společnost je odhodlaná vynaložit co největší úsilí, aby se zvýšila její ziskovost. Mezi další opatření, která by mohla společnost realizovat, patří změna prodejní politiky, dále by měla stále rozvíjet svůj plán hospodárnosti. Tato fakta zapříčiní vytvoření pevného základu pro budoucí vývoj.

Na úplný závěr se vrátím ke světové ekonomické krizi. Od roku 2010 začíná ekonomika opět růst. Nejprve se vzpamatovaly Spojené státy americké a o něco později i Evropa. I přesto, že dopady byly obrovské, prognózy slibují příznivý vývoj.

Summary

My thesis is focused on the measures that have been implemented by ASMO Czech Ltd to overcome financial crisis. The work is divided into the two parts.

The first part is theoretical. In this section I define the world financial and economic crisis and explain the causes and consequences of the current financial crisis. The study also describes how the company solves the crisis. The last part is aimed at the ways in which companies can assess the financial situation. The main method is the financial analysis. The object of the financial analysis is assessment the following elements: the profitability, the solvency, the liquidity, the debt and the stability.

The second part of my thesis is aimed at evaluation of company ASMO Czech Ltd. Firstly, I describe how the crisis has affected the automotive industry. Subsequently, indicators of financial analysis are applied to company ASMO. And finally, I evaluate the measures implemented by the company.

Based on the results, I came to the following conclusions. The automotive industry has been severely affected by the global crisis. The company ASMO Czech Ltd. was also affected by the financial crisis and had applied several measures to overcome the crisis as cost reduction or reduction of the staff. And measures are in effect making and the company expects positive developments.

KEYWORDS: financial crisis
 measures
 financial analysis

JEL G: Financial Economics

Seznam literatury

- 1) *Automobilový průmysl v ČR.* (2013). Načteno z Sdružení automobilového průmyslu: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/>
- 2) Cihelková, E. a. (2009). *Světová ekonomika. Obecné trendy rozvoje, 1. vydání.* Praha: C. H. Beck.
- 3) Dvořák, P. (2004). *Finanční krize jako globální problém a možnosti jejího vzniku v ČR.* Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky.
- 4) Dvořák, P. (2008). *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize, 1. vydání.* Praha: C. H. Beck.
- 5) Jílek, J. (2013). *Finance v globální ekonomice.* Praha: Grada Publishing, a. s. .
- 6) Kislingerová, E. (2010). *Podnik v časech krize.* Praha: Grada Publishing, a. s. .
- 7) *Makroekonomické údaje.* (1. 10 2013). Načteno z Český statistický úřad: <http://www.czso.cz/>
- 8) Pavelka, T. (2007). *Makroekonomie, základní kurz, III. vydání.* Melandrium.
- 9) Pavelková, D., & Knápková, A. (2012). *Výkonnost podniku z pohledu manažera.* Praha: Linde Praha, a. s.
- 10) Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi - 2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing.
- 11) Popesko, B. (2009). *Moderní řízení nákladů.* Praha: Grada Publishing, a. s.
- 12) Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku, 2. aktualizované vydání.* Brno: Computer Press.
- 13) Synek, M. a. (2000). *Manažerská ekonomika 2., přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, spol. s r. o.
- 14) Šustrová, E. (2010). *Vliv finanční krize na insolventci firem v ČR.* Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní.
- 15) Vlach, R. (3. 11 2008). *Finanční krize.* Načteno z Na volné noze: <http://navolnenoze.cz/blog/financni-krize/>
- 16) Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2006. (31. 3 2007).
- 17) Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2007. (31. 3 2008).
- 18) Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2008. (31. 3 2009).
- 19) Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2009. (31. 3 2010).

- 20) Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2010. (31. 3 2011).
- 21) Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2011. (31. 3 2012).
- 22) Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2012. (31. 3 2013).
- 23) Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj makroekonomických ukazatelů v ČR	31
Tabulka 2: Přehled celkových nákladů a výnosů společnosti ASMO Czech, s. r. o.	35
Tabulka 3: Vývoj hotovostních peněžních toků společnosti ASMO Czech, s. r. o.	35
Tabulka 4: Vývoj ukazatelů rentability společnosti ASMO Czech, s. r. o.	36
Tabulka 5: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti ASMO Czech, s. r. o.	37
Tabulka 6: Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti ASMO Czech, s. r. o.	38
Tabulka 7: Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti ASMO Czech, s. r. o.	38
Tabulka 8: Vztah mezi majetkovou a kapitálovou strukturou	39
Tabulka 9: Vývoj ukazatelů aktivity společnosti ASMO Czech, s. r. o.	39
Tabulka 10: Osobní náklady společnosti ASMO Czech, s. r. o.	43
Tabulka 11: Vývoj vybraných provozních ukazatelů	44
Tabulka 12: Přehled nákladů společnosti ASMO Czech, s. r. o.	45
Tabulka 13: Vývoj ukazatelů nákladovosti společnosti ASMO Czech, s. r. o.	47

Seznam grafů

Graf 1: Podíl automobilového průmyslu na celkové produkci ČR	32
Graf 2: Vývoj hospodářského výsledku společnosti ASMO Czech, s. r. o.	34
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ASMO Czech, s. r. o.	42
Graf 4: Finanční náklady a výnosy společnosti ASMO Czech, s. r. o.	46
Graf 5: Nákladovost výnosů společnosti ASMO Czech, s. r. o.	47
Graf 6: Přehled dlouhodobého a krátkodobého majetku společnosti ASMO Czech, s. r. o.	48

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha k 31. 3. 2007 (v tisících Kč)

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2007 (v tisících Kč)

Příloha č. 3: Rozvaha k 31. 3. 2008 (v tisících Kč)

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2008 (v tisících Kč)

Příloha č. 5: Rozvaha k 31. 3. 2009 (v tisících Kč)

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2009 (v tisících Kč)

Příloha č. 7: Rozvaha k 31. 3. 2010 (v tisících Kč)

Příloha č. 8: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2010 (v tisících Kč)

Příloha č. 9: Rozvaha k 31. 3. 2011 (v tisících Kč)

Příloha č. 10: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2011 (v tisících Kč)

Příloha č. 11: Rozvaha k 31. 3. 2012 (v tisících Kč)

Příloha č. 12: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2012 (v tisících Kč)

Příloha č. 13: Rozvaha k 31. 3. 2013 (v tisících Kč)

Příloha č. 14: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2013 (v tisících Kč)

Příloha č. 1: Rozvaha k 31. 3. 2007 (v tisících Kč)

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+ 799 192	-51 357	+ 747 835	+ 600 335
B.	Dlouhodobý majetek	003	+ 288 436	-51 166	+ 237 270	+ 214 607
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+ 982	- 422	+ 560	+ 767
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	+ 778	- 311	+ 467	+ 622
B. I. 3.	Software	007	+ 204	- 111	+93	+ 145
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+ 287 454	-50 744	+ 236 710	+ 213 840
B. II. 1.	Pozemky	014	+15 486	+0	+15 486	+15 486
B. II. 2.	Stavby	015	+ 105 638	-10 203	+95 435	+97 291
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+ 158 352	-40 541	+ 117 811	+97 453
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	+7 978	+0	+7 978	+3 610
C.	Oběžná aktiva	031	+ 502 329	- 191	+ 502 138	+ 374 522
C. I.	Zásoby	032	+ 177 940	- 191	+ 177 749	+ 129 264
C. I. 1.	Materiál	033	+ 142 443	- 191	+ 142 252	+84 743
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	+2 341	+0	+2 341	+1 346
C. I. 3.	Výrobky	035	+10 845	+0	+10 845	+43 175
C. I. 5.	Zboží	037	+22 311	+0	+22 311	+0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	+ 124	+0	+ 124	+2 200
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	+ 124	+0	+ 124	+0
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046	+0	+0	+0	+2 200
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+ 162 751	+0	+ 162 751	+ 177 909
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+ 160 735	+0	+ 160 735	+ 176 498
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	+0	+0	+0	+ 145
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	+0	+0	+0	+43
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+ 892	+0	+ 892	+1 019
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	+0	+0	+0	+0
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	+1 124	+0	+1 124	+ 204
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+ 161 514	+0	+ 161 514	+65 149
C. IV. 1.	Peníze	059	+89	+0	+89	+ 236
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+ 161 425	+0	+ 161 425	+64 913
D. I.	Časové rozlišení	063	+8 427	+0	+8 427	+11 206
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+3 379	+0	+3 379	+4 175
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065	+5 048	+0	+5 048	+7 031

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	+ 747 835	+ 600 335
A.	Vlastní kapitál	068	+ 191 364	+ 169 418
A. I.	Základní kapitál	069	+ 320 000	+ 320 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+ 320 000	+ 320 000
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	- 150 582	-60 008
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+0	+0
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083	- 150 582	-60 008
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	+21 946	-90 574
B.	Cizí zdroje	085	+ 556 471	+ 430 917
B. I.	Rezervy	086	+16 817	+0
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090	+16 817	+0
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+ 539 654	+ 430 917
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+ 387 246	+ 268 225
B. III. 2.	Závazky - ovládející a řídicí osoba	104	+ 136 000	+ 136 039
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+3 774	+3 222
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+1 130	+ 849
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	+4 749	+13 165
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	+6 718	+9 417
B. III. 11.	Jiné závazky	113	+37	+0

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2006, 2007)

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2007 (v tisících)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+ 558 900	+0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+ 541 123	+0
+	Obchodní marže	03	+17 777	+0
II.	Výkony	04	+ 550 312	+ 566 251
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+ 581 647	+ 521 730
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-31 335	+44 521
B.	Výkonová spotřeba	08	+ 493 394	+ 609 898
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+ 436 258	+ 560 856
B. 2.	Služby	10	+57 136	+49 042
+	Přidaná hodnota	11	+74 695	-43 647
C.	Osobní náklady součet	12	+48 342	+38 277
C. 1.	Mzdové náklady	13	+36 736	+30 615
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+11 372	+7 517
C. 4.	Sociální náklady	16	+ 234	+ 145
D.	Daně a poplatky	17	+ 115	+56
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+28 414	+21 629
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+ 131	+2 318
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+ 131	+2 318
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	+ 258	+3 020
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	+ 258	+3 020
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	+18 991	+ 901
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+54 293	+27 688
H.	Ostatní provozní náklady	27	+5 533	+8 537
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+27 466	-86 061
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	+0	+1
X.	Výnosové úroky	42	+1 740	+ 196
N.	Nákladové úroky	43	+3 270	+2 034
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+13 792	+9 421
O.	Ostatní finanční náklady	45	+17 612	+12 202
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-5 350	-4 620
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+22 116	-90 681
XIII.	Mimořádné výnosy	53	+0	+1 225
R.	Mimořádné náklady	54	+ 170	+1 118
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	- 170	+ 107
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+21 946	-90 574

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2006, 2007)

Příloha č. 3: Rozvaha k 31. 3. 2008 (v tisících Kč)

		31.3.2008			31.3.2007
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	768 235	87 903	680 332	747 835
B.	Dlouhodobý majetek	306 404	85 836	220 568	237 270
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>982</i>	<i>628</i>	<i>354</i>	<i>560</i>
B.I.1.	Zřizovací výdaje	778	467	311	467
B.I.3.	Software	204	161	43	93
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>305 422</i>	<i>85 208</i>	<i>220 214</i>	<i>236 710</i>
B.II.1.	Pozemky	15 347		15 347	15 486
B.II.2.	Stavby	109 232	14 977	94 255	95 435
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	179 650	70 231	109 419	117 811
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	920		920	7 978
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	273		273	
C.	Oběžná aktiva	454 672	2 067	452 605	502 138
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>237 874</i>	<i>2 060</i>	<i>235 814</i>	<i>177 749</i>
C.I.1.	Materiál	189 958	611	189 347	142 252
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 161		2 161	2 341
C.I.3.	Výrobky	22 973	1 449	21 524	10 845
C.I.5.	Zboží	22 782		22 782	22 311
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>7 067</i>		<i>7 067</i>	<i>124</i>
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	145		145	124
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	6 922		6 922	
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>117 625</i>	<i>7</i>	<i>117 618</i>	<i>162 751</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	113 736	7	113 729	160 735
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	1 260		1 260	
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	429		429	892
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	1 058		1 058	
C.III.9.	Jiné pohledávky	1 142		1 142	1 124
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>92 106</i>		<i>92 106</i>	<i>161 514</i>
C.IV.1.	Peníze	79		79	89
C.IV.2.	Účty v bankách	92 027		92 027	161 425
D. I.	Časové rozlišení	7 159		7 159	8 427
D.I.1.	Náklady příštích období	4 094		4 094	3 379
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	3 065		3 065	5 048

		31.3.2008	31.3.2007
	PASIVA CELKEM	680 332	747 835
A.	Vlastní kapitál	247 238	191 364
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>320 000</i>	<i>320 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	320 000	320 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>2 195</i>	
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	2 195	
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-109 440</i>	<i>-150 582</i>
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-109 440	-150 582
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>34 483</i>	<i>21 946</i>
B.	Cizí zdroje	433 094	556 471
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>1 739</i>	<i>16 817</i>
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	519	
B.I.4.	Ostatní rezervy	1 220	16 817
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>431 355</i>	<i>539 654</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	371 288	387 246
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	40 000	136 000
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	4 021	3 774
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 749	1 130
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	3 891	4 749
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	10 360	6 718
B.III.11.	Jiné závazky	46	37

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2007, 2008)

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2008 (v tisících Kč)

		Období do 31.3.2008	Období do 31.3.2007
I.	Tržby za prodej zboží	488 373	558 900
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	465 944	541 123
+	Obchodní marže	22 429	17 777
II.	Výkony	820 263	550 312
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	808 316	581 647
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	11 947	-31 335
B.	Výkonová spotřeba	712 599	493 394
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	653 226	436 258
B.2.	Služby	59 373	57 136
+	Přidaná hodnota	130 093	74 695
C.	Osobní náklady	68 154	48 342
C.1.	Mzdové náklady	50 247	36 736
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16 949	11 372
C.4.	Sociální náklady	958	234
D.	Daně a poplatky	134	115
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	34 818	28 414
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	380	131
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	380	131
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	331	258
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	331	258
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-11 221	18 991
IV.	Ostatní provozní výnosy	26 513	54 293
H.	Ostatní provozní náklady	20 372	5 533
*	Provozní výsledek hospodaření	44 398	27 466
X.	Výnosové úroky	4 533	1 740
N.	Nákladové úroky	3 145	3 270
XI.	Ostatní finanční výnosy	43 190	13 792
O.	Ostatní finanční náklady	40 024	17 612
*	Finanční výsledek hospodaření	4 554	-5 350
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	14 469	
Q 2.	- odložená	14 469	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34 483	22 116
R.	Mimofádné náklady		170
*	Mimofádný výsledek hospodaření		-170
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	34 483	21 946
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	48 952	21 946

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2007, 2008)

Příloha č. 5: Rozvaha k 31. 3. 2009 (v tisících Kč)

		31.3.2009			31.3.2008
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	671 391	132 115	539 276	680 332
B.	Dlouhodobý majetek	342 314	126 919	215 395	220 568
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>1 126</i>	<i>854</i>	<i>272</i>	<i>354</i>
B.I.1.	Zřizovací výdaje	778	622	156	311
B.I.3.	Software	348	232	116	43
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>341 188</i>	<i>126 065</i>	<i>215 123</i>	<i>220 214</i>
B.II.1.	Pozemky	15 347		15 347	15 347
B.II.2.	Stavby	122 443	20 231	102 212	94 255
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	202 871	105 834	97 037	109 419
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	527		527	920
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				273
C.	Oběžná aktiva	325 600	5 196	320 404	452 605
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>156 098</i>	<i>5 196</i>	<i>150 902</i>	<i>235 814</i>
C.I.1.	Materiál	112 731	217	112 514	189 347
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 072		1 072	2 161
C.I.3.	Výrobky	13 436		13 436	21 524
C.I.5.	Zboží	28 859	4 979	23 880	22 782
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>7 041</i>		<i>7 041</i>	<i>7 067</i>
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	102		102	145
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	6 939		6 939	6 922
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>102 469</i>		<i>102 469</i>	<i>117 618</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	101 980		101 980	113 729
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	222		222	1 260
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	262		262	429
C.III.8.	Dohadné účty aktivní				1 058
C.III.9.	Jiné pohledávky	5		5	1 142
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>59 992</i>		<i>59 992</i>	<i>92 106</i>
C.IV.1.	Peníze	3 859		3 859	79
C.IV.2.	Účty v bankách	56 133		56 133	92 027
D. I.	Číslové rozlišení	3 477		3 477	7 159
D.I.1.	Náklady příštích období	2 395		2 395	4 094
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	1 082		1 082	3 065

		31.3.2009	31.3.2008
	PASIVA CELKEM	539 276	680 332
A.	Vlastní kapitál	236 157	247 238
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>320 000</i>	<i>320 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	320 000	320 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>3 919</i>	<i>2 195</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	3 919	2 195
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-76 681</i>	<i>-109 440</i>
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-76 681	-109 440
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>-11 081</i>	<i>34 483</i>
B.	Cizí zdroje	303 119	433 094
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>4 601</i>	<i>1 739</i>
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	1 037	519
B.I.4.	Ostatní rezervy	3 564	1 220
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>298 518</i>	<i>431 355</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	207 844	371 288
B.III.2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	70 000	40 000
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	3 786	4 021
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 519	1 749
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	5 870	3 891
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	9 362	10 360
B.III.11.	Jiné závazky	137	46

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2008, 2009)

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2009 (v tisících Kč)

		Období do 31.3.2009	Období do 31.3.2008
I.	Tržby za prodej zboží	441 615	488 373
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	406 743	465 944
+	Obchodní marže	34 872	22 429
II.	Výkony	667 439	820 263
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	675 299	808 316
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-7 860	11 947
B.	Výkonová spotřeba	580 895	712 599
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	525 205	653 226
B.2.	Služby	55 690	59 373
+	Přidaná hodnota	121 416	130 093
C.	Osobní náklady	70 056	68 154
C.1.	Mzdové náklady	52 243	50 247
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16 902	16 949
C.4.	Sociální náklady	911	958
D.	Daně a poplatky	126	134
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	37 455	34 818
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 070	380
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 070	380
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	999	331
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	999	331
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12 965	-11 221
IV.	Ostatní provozní výnosy	11 457	26 513
H.	Ostatní provozní náklady	7 660	20 372
*	Provozní výsledek hospodaření	4 682	44 398
X.	Výnosové úroky	1 303	4 533
N.	Nákladové úroky	1 554	3 145
XI.	Ostatní finanční výnosy	37 435	43 190
O.	Ostatní finanční náklady	52 964	40 024
*	Finanční výsledek hospodaření	-15 780	4 554
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-17	14 469
Q 2.	- odložená	-17	14 469
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-11 081	34 483
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-11 081	34 483
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-11 098	48 952

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2008, 2009)

Příloha č. 7: Rozvaha k 31. 3. 2010 (v tisících Kč)

		31.3.2010			31.3.2009
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	724 956	153 725	571 232	539 276
B.	Dlouhodobý majetek	361 164	152 117	209 048	215 395
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>1 276</i>	<i>1 062</i>	<i>214</i>	<i>272</i>
B.I.1.	Zřizovací výdaje	778	778		156
B.I.3.	Software	498	284	214	116
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>359 888</i>	<i>151 054</i>	<i>208 834</i>	<i>215 123</i>
B.II.1.	Pozemky	15 347		15 347	15 347
B.II.2.	Stavby	122 523	25 327	97 196	102 212
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	199 327	125 727	73 600	97 037
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	17 174		17 174	527
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	5 517		5 517	
C.	Oběžná aktiva	361 970	1 608	360 362	320 404
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>166 389</i>	<i>1 608</i>	<i>164 781</i>	<i>150 902</i>
C.I.1.	Materiál	111 566	90	111 476	112 514
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 256		2 256	1 072
C.I.3.	Výrobky	14 528	1 108	13 420	13 436
C.I.5.	Zboží	38 039	410	37 629	23 880
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>41</i>		<i>41</i>	<i>7 041</i>
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	41		41	102
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka				6 939
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>106 047</i>		<i>106 047</i>	<i>102 469</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	105 184		105 184	101 980
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	170		170	222
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	235		235	262
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	458		458	
C.III.9.	Jiné pohledávky				5
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>89 494</i>		<i>89 494</i>	<i>59 992</i>
C.IV.1.	Peníze	87		87	3 859
C.IV.2.	Účty v bankách	89 406		89 406	56 133
D. I.	Časové rozlišení	1 822		1 822	3 477
D.I.1.	Náklady příštích období	1 822		1 822	2 395
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období				1 082

		31.3.2010	31.3.2009
	PASIVA CELKEM	571 232	539 276
A.	Vlastní kapitál	265 055	236 157
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>320 000</i>	<i>320 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	320 000	320 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>3 919</i>	<i>3 919</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	3 919	3 919
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-87 762</i>	<i>-76 681</i>
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-87 762	-76 681
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>28 898</i>	<i>-11 081</i>
B.	Cizí zdroje	305 257	303 119
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>6 390</i>	<i>4 601</i>
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	1 555	1 037
B.I.4.	Ostatní rezervy	4 835	3 564
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>1 164</i>	
B.II.10.	Odložený daňový závazek	1 164	
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>297 703</i>	<i>298 518</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	276 575	207 844
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba		70 000
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	3 775	3 786
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 594	1 519
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	5 510	5 870
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	9 975	9 362
B.III.11.	Jiné závazky	275	137
C. I.	Časové rozlišení	919	
C.I.2.	Výnosy příštích období	919	

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2009, 2010)

Příloha č. 8: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2010 (v tisících Kč)

		Období do 31.3.2010	Období do 31.3.2009
I.	Tržby za prodej zboží	453 538	441 615
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	443 958	406 743
+	Obchodní marže	9 581	34 872
II.	Výkony	733 374	667 439
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	730 788	675 299
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 276	-7 860
II.3.	Aktivace	310	
B.	Výkonová spotřeba	605 937	580 895
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	547 991	525 205
B.2.	Služby	57 946	55 690
+	Přidaná hodnota	137 018	121 416
C.	Osobní náklady	68 640	70 056
C.1.	Mzdové náklady	52 394	52 243
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 356	16 902
C.4.	Sociální náklady	890	911
D.	Daně a poplatky	221	126
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	38 662	37 455
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	792	1 070
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	792	1 070
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 289	999
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	3 289	999
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-904	12 965
IV.	Ostatní provozní výnosy	11 534	11 457
H.	Ostatní provozní náklady	3 330	7 660
*	Provozní výsledek hospodaření	36 105	4 682
X.	Výnosové úroky	337	1 303
N.	Nákladové úroky	518	1 554
XI.	Ostatní finanční výnosy	32 850	37 435
O.	Ostatní finanční náklady	31 748	52 964
*	Finanční výsledek hospodaření	921	-15 780
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	8 128	-17
Q 1.	- splatná	25	
Q 2.	- odložená	8 103	-17
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	28 898	-11 081
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	28 898	-11 081
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	37 026	-11 098

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2009, 2010)

Příloha č. 9: Rozvaha k 31. 1. 2011 (v tisících Kč)

		31.3.2011			31.3.2010
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	672 987	236 870	436 117	571 232
B.	Dlouhodobý majetek	371 148	235 011	136 137	209 048
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>498</i>	<i>382</i>	<i>116</i>	<i>214</i>
B.I.3.	Software	498	382	116	214
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>370 650</i>	<i>234 629</i>	<i>136 021</i>	<i>208 834</i>
B.II.1.	Pozemky	15 347		15 347	15 347
B.II.2.	Stavby	121 709	69 594	52 115	97 196
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	202 662	165 035	37 627	73 600
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	17 932		17 932	17 174
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	13 000		13 000	5 517
C.	Oběžná aktiva	301 159	1 859	299 300	360 362
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>154 475</i>	<i>1 859</i>	<i>152 616</i>	<i>164 781</i>
C.I.1.	Materiál	128 601	245	128 356	111 476
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 014		3 014	2 256
C.I.3.	Výrobky	10 372	1 395	8 977	13 420
C.I.5.	Zboží	12 488	219	12 269	37 629
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>				<i>41</i>
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				41
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>132 250</i>		<i>132 250</i>	<i>106 047</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	115 635		115 635	105 184
C.III.2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	12 567		12 567	
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	109		109	170
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	306		306	235
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	3 626		3 626	458
C.III.9.	Jiné pohledávky	7		7	
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>14 434</i>		<i>14 434</i>	<i>89 494</i>
C.IV.1.	Peníze	91		91	87
C.IV.2.	Účty v bankách	14 343		14 343	89 406
D. I.	Časové rozlišení	680		680	1 822
D.I.1.	Náklady příštích období	680		680	1 822

		31.3.2011	31.3.2010
	PASIVA CELKEM	436 116	571 232
A.	Vlastní kapitál	142 791	265 055
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>320 000</i>	<i>320 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	320 000	320 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>5 364</i>	<i>3 919</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	5 364	3 919
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-60 309</i>	<i>-87 762</i>
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-60 309	-87 762
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>-122 264</i>	<i>28 898</i>
B.	Cizí zdroje	287 925	305 257
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>6 201</i>	<i>6 390</i>
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	1 392	1 555
B.I.4.	Ostatní rezervy	4 809	4 835
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>17</i>	<i>1 164</i>
B.II.10.	Odložený daňový závazek	17	1 164
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>281 707</i>	<i>297 703</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	259 368	276 575
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	4 592	3 775
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 951	1 594
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	3 577	5 510
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	12 079	9 975
B.III.11.	Jiné závazky	140	275
C. I.	Časové rozlišení	5 400	919
C.I.2.	Výnosy příštích období	5 400	919

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2010, 2011)

Příloha č 10: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2011 (v tisících Kč)

		Období do 31.3.2011	Období do 31.3.2010
I.	Tržby za prodej zboží	329 080	453 538
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	301 372	443 958
+	Obchodní marže	27 708	9 581
II.	Výkony	712 695	733 374
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	716 093	730 788
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3 398	2 276
II.3.	Aktivace		310
B.	Výkonová spotřeba	697 436	605 937
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	648 792	547 991
B.2.	Služby	48 644	57 946
+	Přidaná hodnota	42 967	137 018
C.	Osobní náklady	75 078	68 640
C.1.	Mzdové náklady	56 764	52 394
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17 272	15 356
C.4.	Sociální náklady	1 042	890
D.	Daně a poplatky	361	221
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	36 989	38 662
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 728	792
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	5 728	792
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	5 464	3 289
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 464	3 289
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	65 123	-904
IV.	Ostatní provozní výnosy	10 559	11 534
H.	Ostatní provozní náklady	2 105	3 330
*	Provozní výsledek hospodaření	-125 866	36 105
X.	Výnosové úroky	179	337
N.	Nákladové úroky		518
XI.	Ostatní finanční výnosy	19 991	32 850
O.	Ostatní finanční náklady	17 712	31 748
*	Finanční výsledek hospodaření	2 458	921
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-1 144	8 128
Q.1.	- splatná	3	25
Q.2.	- odložená	-1 147	8 103
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-122 264	28 898
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-122 264	28 898
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-123 408	37 026

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2010, 2011)

Příloha č. 11: Rozvaha k 31. 3. 2012 (v tisících Kč)

		31.3.2012			31.3.2011
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	744 974	261 665	483 309	436 117
B.	Dlouhodobý majetek	379 919	259 819	120 100	136 137
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>877</i>	<i>486</i>	<i>391</i>	<i>116</i>
B.I.3.	Software	877	486	391	116
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>379 042</i>	<i>259 333</i>	<i>119 709</i>	<i>136 021</i>
B.II.1.	Pozemky	15 347		15 347	15 347
B.II.2.	Stavby	121 180	71 608	49 572	52 115
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	237 419	187 725	49 694	37 627
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 493		1 493	17 932
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3 603		3 603	13 000
C.	Oběžná aktiva	363 996	1 846	362 150	299 300
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>201 869</i>	<i>1 846</i>	<i>200 023</i>	<i>152 616</i>
C.I.1.	Materiál	113 821	1 127	112 694	128 356
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 142		3 142	3 014
C.I.3.	Výrobky	18 341	498	17 843	8 977
C.I.5.	Zboží	66 565	221	66 344	12 269
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>161 107</i>		<i>161 107</i>	<i>132 250</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	150 588		150 588	115 635
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				12 567
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	141		141	109
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	634		634	306
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	9 707		9 707	3 626
C.III.9.	Jiné pohledávky	37		37	7
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>1 020</i>		<i>1 020</i>	<i>14 434</i>
C.IV.1.	Peníze	96		96	91
C.IV.2.	Účty v bankách	924		924	14 343
D. I.	Časové rozlišení	1 059		1 059	680
D.I.1.	Náklady příštích období	1 059		1 059	680

		31.3.2012	31.3.2011
	PASIVA CELKEM	483 309	436 117
A.	Vlastní kapitál	120 701	142 791
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>320 000</i>	<i>320 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	320 000	320 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>5 364</i>	<i>5 364</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	5 364	5 364
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-182 573</i>	<i>-60 309</i>
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-182 573	-60 309
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>-22 090</i>	<i>-122 264</i>
B.	Cizí zdroje	361 331	287 926
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>4 463</i>	<i>6 201</i>
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		1 392
B.I.4.	Ostatní rezervy	4 463	4 809
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>		<i>17</i>
B.II.10.	Odložený daňový závazek		17
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>356 868</i>	<i>281 708</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	269 187	259 368
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	42 592	
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	4 396	4 592
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 904	1 951
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	3 576	3 577
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	35 065	12 079
B.III.11.	Jiné závazky	148	141
C. I.	Časové rozlišení	1 277	5 400
C.I.1.	Výdaje příštích období	56	
C.I.2.	Výnosy příštích období	1 221	5 400

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2011, 2012)

Příloha č. 12: Výkaz zisku a ztráty k 31. 3. 2012 v druhovém členění (v tisících Kč)

		Období do 31.3.2012	Období do 31.3.2011
I.	Tržby za prodej zboží	460 591	329 080
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	417 051	301 372
+	Obchodní marže	43 540	27 708
II.	Výkony	664 499	712 695
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	656 401	716 093
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	8 098	-3 398
B.	Výkonová spotřeba	626 524	697 436
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	570 506	648 792
B.2.	Služby	56 018	48 644
+	Přidaná hodnota	81 515	42 967
C.	Osobní náklady	79 205	75 078
C.1.	Mzdové náklady	59 882	56 764
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	18 335	17 272
C.4.	Sociální náklady	988	1 042
D.	Daně a poplatky	-9	361
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	40 450	36 989
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	380	5 728
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	380	5 728
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	222	5 464
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	222	5 464
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-15 874	65 123
IV.	Ostatní provozní výnosy	7 695	10 559
H.	Ostatní provozní náklady	2 351	2 105
*	Provozní výsledek hospodaření	-16 755	-125 866
X.	Výnosové úroky	32	179
N.	Nákladové úroky	403	
XI.	Ostatní finanční výnosy	20 038	19 991
O.	Ostatní finanční náklady	25 019	17 712
*	Finanční výsledek hospodaření	-5 352	2 458
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-17	-1 144
Q 1.	- splatná		3
Q 2.	- odložená	-17	-1 147
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-22 090	-122 264
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-22 090	-122 264
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-22 107	-123 408

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2011, 2012)

Příloha č. 13: Rozvaha k 31. 3. 2013 (v tisících Kč)

		31.3.2013			31.3.2012
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	869 720	284 301	585 419	483 309
B.	Dlouhodobý majetek	439 417	280 917	158 500	120 100
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>877</i>	<i>658</i>	<i>219</i>	<i>391</i>
B.I.3.	Software	877	658	219	391
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>438 540</i>	<i>280 259</i>	<i>158 281</i>	<i>119 709</i>
B.II.1.	Pozemky	15 347		15 347	15 347
B.II.2.	Stavby	125 043	74 221	50 822	49 572
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	258 358	206 038	52 320	49 694
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	27 327		27 327	1 493
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	12 465		12 465	3 603
C.	Oběžná aktiva	428 841	3 384	425 457	362 150
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>266 864</i>	<i>3 384</i>	<i>263 480</i>	<i>200 023</i>
C.I.1.	Materiál	118 013	958	117 055	112 694
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 363		3 363	3 142
C.I.3.	Výrobky	28 348	919	27 429	17 843
C.I.5.	Zboží	117 140	1 507	115 633	66 344
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>161 544</i>		<i>161 544</i>	<i>161 107</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	144 906		144 906	150 588
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	72		72	141
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	7 995		7 995	634
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	8 568		8 568	9 707
C.III.9.	Jiné pohledávky	3		3	37
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>433</i>		<i>433</i>	<i>1 020</i>
C.IV.1.	Peníze	99		99	96
C.IV.2.	Účty v bankách	334		334	924
D. I.	Časové rozlišení	1 462		1 462	1 059
D.I.1.	Náklady příštích období	1 462		1 462	1 059

		31.3.2013	31.3.2012
	PASIVA CELKEM	585 419	483 309
A.	Vlastní kapitál	98 208	120 701
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>320 000</i>	<i>320 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	320 000	320 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>5 364</i>	<i>5 364</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	5 364	5 364
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-204 663</i>	<i>-182 573</i>
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-204 663	-182 573
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>-22 493</i>	<i>-22 090</i>
B.	Cizí zdroje	487 166	361 331
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>6 526</i>	<i>4 463</i>
B.I.4.	Ostatní rezervy	6 526	4 463
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>480 640</i>	<i>356 868</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	354 563	269 187
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	89 397	42 592
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	4 289	4 396
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 938	1 904
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	2 477	3 576
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 357	
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	25 439	35 065
B.III.11.	Jiné závazky	180	148
C. I.	Časové rozlišení	45	1 277
C.I.1.	Výdaje příštích období	45	56
C.I.2.	Výnosy příštích období		1 221

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2012, 2013)

Příloha č. 14: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění k 31. 3. 2013 (v tisících Kč)

		Období do 31.3.2013	Období do 31.3.2012
I.	Tržby za prodej zboží	658 107	460 591
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	594 548	417 051
+	Obchodní marže	63 559	43 540
II.	Výkony	657 173	664 499
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	646 945	656 401
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10 228	8 098
B.	Výkonová spotřeba	646 073	626 524
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	593 227	570 506
B.2.	Služby	52 846	56 018
+	Přidaná hodnota	74 659	81 515
C.	Osobní náklady	73 262	79 205
C.1.	Mzdové náklady	55 452	59 882
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16 958	18 335
C.4.	Sociální náklady	852	988
D.	Daně a poplatky	279	-9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	32 096	40 450
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 125	380
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 125	380
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 322	222
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 322	222
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-5 964	-15 874
IV.	Ostatní provozní výnosy	17 886	7 695
H.	Ostatní provozní náklady	1 695	2 351
*	Provozní výsledek hospodaření	-9 020	-16 755
X.	Výnosové úroky	14	32
N.	Nákladové úroky	528	403
XI.	Ostatní finanční výnosy	14 881	20 038
O.	Ostatní finanční náklady	27 840	25 019
*	Finanční výsledek hospodaření	-13 473	-5 352
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		-17
Q 2.	- odložená		-17
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-22 493	-22 090
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-22 493	-22 090
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-22 493	-22 107

Zdroj: (Výroční zpráva společnosti ASMO Czech, s. r. o. 2012, 2013)