Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Diplomová práce

Návrh opatření na udržení a zvyšování výkonnosti firem v období krize

Vypracovala: Bc. Lucie Jankovská

Vedoucí práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Lucie JANKOVSKÁ**
Osobní číslo:	**E22371**
Studijní program:	**N0413A050036 Ekonomika a management**
Téma práce:	**Návrh opatření na udržení a zvyšování výkonnosti firem v období krize**
Zadávající katedra:	**Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Cíl:

Zhodnotit působení externích vlivů na výkonnost vybraného podniku. Navrhnout účinná opatření na udržení či zvýšení výkonnnosti vybraného podniku v období krize.

Osnova:

1. Hodnocení výkonnosti podniku ? podstata, role
2. Životní fáze podniku s ohledem na externí vlivy a cyklický vývoj ekonomiky
3. Charakteristika ekonomického vývoje vybraného podniku s ohledem na specifika odvětví
4. Fáze poklesu ekonomiky ve vztahu k výkonnosti vybraného podniku
5. Návrh opatření na udržení či zvýšení výkonnosti vybraného podniku v období krize

Rozsah pracovní zprávy:	**50-60 stran**
Rozsah grafických prací:	
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Higgins, R. C., Koski, J. L., & Mitton, T. (2016). *Analysis for financial management* (Eleventh edition). New York: McGraw-Hill Education.

Kiseľáková, D., & Šoltés, M. (2017). *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing.

Kislingerová, E. (2010). *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží – zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Grada Publishing.

Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2019). *Business analysis and valuation* (Fifth edition, IFRS standards edition). Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (6. aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.

Schönfeld, J. (2018). *Transformace a restrukturalizace podniku*. C. H. Beck.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.**
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 19. ledna 2023
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FAKULTA ZEMĚDĚLSKÁ
Studentská 13
370 05 České Budějovice

doc. RNDr. Zuzana Dvořáková Lišková, Ph.D.
děkanka

prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 14. března 2023

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné časti 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 odhalovaní plagiátů.

V Českých Budějovicích dne …….

……..

Bc. Lucie Jankovská

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Antonínovi Šmejkalovi, Ph.D. za odborné rady, přívětivý přístup a drahocenný čas, který věnoval vedení práce.

Obsah

1 ÚVOD ... 3

2 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU – PODSTATA, ROLE ... 4

2.1 HISTORIE HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU ... 4

2.2 PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VÝKONNOSTI ... 6

2.3 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI V OBDOBÍ KRIZE ... 8

3 ŽIVOTNÍ FÁZE PODNIKU S OHLEDEM NA EXTERNÍ VLIVY A CYKLICKÝ VÝVOJ EKONOMIKY ... 10

3.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU ... 10

3.2 CYKLICKÝ VÝVOJ EKONOMIKY ... 12

3.2.1 Fáze cyklu ... 12

3.2.2 Cyklické chování ekonomických veličin ... 14

4 VÝVOJ EXTERNÍCH KRIZÍ A JEJICH DOPADY ... 16

4.1 TYPOLOGIE KRIZÍ ... 17

4.1.1 Ekonomická krize ... 18

4.1.2 Energetická krize ... 22

4.1.3 Pandemie Covid – 19 ... 24

5 METODIKA ... 29

5.1 CÍL PRÁCE ... 29

5.2 METODICKÝ POSTUP ... 29

6 CHARAKTERISTIKA EKONOMICKÉHO VÝVOJE PODNIKU S OHLEDEM NA SPECIFIKA ODVĚTVÍ 36

6.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU ... 36

6.2 SPECIFIKA ODVĚTVÍ VYBRANÉHO PODNIKU ... 36

7 FÁZE POKLESU EKONOMIKY VE VZTAHU K VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU ... 40

7.1 OBDOBÍ 2008-2010 ... 40

7.1.1 Bonitní a bankrotní ukazatele ... 40

7.1.2 Ekonomická přidaná hodnota ... 47

7.1.3 Shrnutí období 2008–2010 ... 48

7.2 OBDOBÍ 2019–2022 ... 49

7.2.1 Bonitní a bankrotní modely 49

7.2.2 Ekonomická přidaná hodnota 55

7.2.3 Shrnutí období 2019-2022 57

8 NÁVRHY OPATŘENÍ NA UDRŽENÍ ČI ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU V OBDOBÍ KRIZE 59

8.1 BALANCED SCORECARD 59

8.1.1 Návrh balanced scorecard 59

8.2 DIVERZIFIKACE PODNIKATELSKÝCH ČINNOSTÍ 63

8.3 ZMĚNA PRÁVNÍ FORMY 64

9 ZÁVĚR 67

SUMMARY AND KEY WORDS 71

SEZNAM LITERATURY 72

SEZNAM TABULEK 77

SEZNAM GRAFŮ A SCHÉMAT 78

PŘÍLOHY 79

1 Úvod

V dnešní turbulentní době čelí firmy neustálým výzvám a různým externím tlakům, které mohou výrazně ovlivnit jejich výkonnost. Hospodářská krize, globální pandemie, války, změny v legislativě nebo nepředvídatelné události na trzích jsou pouze některé z faktorů, které zasahují do fungování firem a nutí je hledat nové způsoby, jak se přizpůsobit a prosperovat v nejistých podmínkách. Právě v této době je klíčové zaměřit se na hodnocení výkonnosti firem, aby byly schopny překonat nepříznivé situace a udržet konkurenceschopnost na trhu.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit působení negativních vlivů, způsobených krizí na výkonnost vybraného podniku a navrhnout účinná opatření, která mu pomohou udržet či zvýšit výkonnost v krizových podmínkách.

V první části práce bude vymezena podstata a role hodnocení výkonnosti podniku, včetně historického vývoje a používaných ukazatelů. Dále budou stanoveny možné přístupy k řízení výkonnosti v období krize. Posléze budou definovány jednotlivé životní fáze vývoje podniku, cyklický vývoj ekonomiky a jeho jednotlivé fáze, včetně vymezení cyklických ekonomických veličin.

Následně bude definovaný pojem krize a její možné typologie. Poté se práce zaměří na vývoj konkrétních externích krizí, jejichž dopady zasáhly téměř celý svět. Konkrétně se bude práce věnovat vývoji světové ekonomické krize, která měla svůj počátek v roce 2008 v USA, ale její dopady se dotkly celého světa. Další krize, která bude v této práci zkoumána je pandemie Covid-19, které vypukla v roce 2019 v Číně a během pár měsíců se rozšířila po celém světě. Poslední zkoumanou krizí bude energetická krize, která začala v roce 2022 a měla největší dopad převážně na evropské státy.

V praktické části práce bude nejprve provedena charakteristika vybraného podniku a následně bude analyzováno odvětví, do kterého podnik spadá. Poté bude zkoumán vývoj výkonnosti podniku v období světové ekonomické krize, pandemie Covid-19 a energetické krize. K analýze výkonnosti budou sloužit bankrotní a bonitní ukazatele a ekonomická přidaná hodnota. Na základě této analýzy budou navržena opatření, která mohou vést ke zvýšení nebo udržení výkonnosti firmy v období nepříznivých podmínek.

2 Hodnocení výkonnosti podniku – podstata, role

Hodnocení finanční výkonnosti se zabývá tím, zda dochází k úspěšné přeměně vstupů na výstupy a zda u toho podnik naplňuje hlavní cíl, a to vytváření hodnoty pro majitele. Hodnocení výkonnosti lze také definovat jako proces kvantifikace efektivity a účinnosti jednání. Měření výkonnosti spočívá v pravidelném sledování pokroku ve stanovených krátkodobých a dlouhodobých cílech. Pro hodnocení výkonnosti podniku se používá ex post analýza minulých výsledků podnikání. Zjištěné informace neslouží pouze vlastníkům nebo manažerům firmy, ale jsou podstatné i pro stakeholdery. Ovšem platí, že stakeholdeři mají přístup pouze k externě dostupným informacím. Spolehlivost výsledků hodnocení spočívá v kvalitních vstupních informacích. Výsledky slouží pro neustálé zlepšování organizace. (Čižinská,2018; Pham & Nguyen, 2022)

Aby mělo měření spolehlivé výsledky, je důležité (Kubíčková & Jindřichovská, 2015):

- zvolit správný typ kritéria výkonnosti
- zvolit nástroj pro měření stupně dosažení tohoto kritéria
- možnosti využití pro řízení podniku

Hodnocení výkonnosti je důležitá činnost pro předcházení krizí v podniku a zároveň pro řízení rizik. Ukazatele výkonnosti stanovují rámec pro identifikaci rizik, vytyčují přípustné horní a dolní limity a s tím související systém včasného varování (Kiseľáková & Šoltés, 2017).

2.1 Historie hodnocení výkonnosti podniku

Metody měření výkonnosti podniku se v průběhu času vyvíjely. Dynamika ekonomiky v posledních letech, změny na úrovni podnikatelského prostředí nebo úrovně organizační strategie vedou k neustálému přehodnocování užitečnosti měřítek výkonnosti. Vývoj tak lze shrnout do dvou směrů. Prvním směrem byly hodnotící systémy zaměřeny, jako na zisk, ziskovost a produktivitu. Druhá fáze klade důraz na strategické priority jako jsou například indikátory kvality či flexibilita podniku, které jsou podstatné pro získání nebo udržení konkurenční výhody. Je to důsledek globalizace, technologického vývoje a neustále se měnícího vnějšího prostředí (Tudose et al., 2022).

Více konkrétně popisuje vývoj měřítek výkonnosti Kiseľáková a Šoltés (2017). V druhé polovině 20.století se kladl velký důraz na zajištění provozní a taktické výkonnosti. Nejvýznamnější ukazatel výkonnosti byl výsledek hospodaření a později to byly ukazatele rentability. V 70. až 80. letech 20.století byla výkonnost hodnocena

převážně z pohledu inovací. V tomto období také došlo ke sjednocení ukazatelů v souvislosti s harmonizací účetních údajů a způsobů jejich zjišťování. 90.léta 20.století přinesla velké změny v oblasti hodnocení výkonnosti, jelikož se do popředí dostávají nefinanční ukazatele na místo finančních. Ukazatele finanční jsou často kritizovány, jelikož nedokážou dostatečně znázornit příčiny, které vedou k jejich výsledkům. Shrnutí konkrétních ukazatelů znázorňuje Tabulka 1.

Tabulka 1: Vývoj indikátorů výkonnosti podniku

20.léta 19.století	Dupont Model Návratnost investic (ROI)
70.léta 19.století	Výnosnost na akcii (EPS) Ukazatele Cena/VK
80.léta 19.století	Poměr tržní a účetní hodnoty (M/B Ratio) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) Rentabilita čistých aktiv Cash flow
90.léta 19.století	Ekonomická přidaná hodnota (EVA) Zisk před započtením úroků, daní a odpisů (EBITDA) Balanced scorecard Celkové příjmy vlastníků (CFROI) Rentabilita investic z toku hotovosti (CFROI)

Zdroj: Ampuero, M.X., & Goranson, *J. (1999)*

2.2 Přístupy k hodnocení výkonnosti

Hodnotit výkonnost podniku se dá několika způsoby, jedno ze základních členění rozděluje ukazatele na finanční a nefinanční. Toto rozdělení je znázorněno v Tabulce 2 (Kiseľáková & Šoltés, 2017).

Tabulka 2: Finanční a nefinanční ukazatele

Finanční ukazatele		Nefinanční ukazatele
Klasické (tradiční) ukazatele	Moderní ukazatele	• Benchmarking • Balanced scorecard • Outsorcing • Data envelopment analysis
• Ukazatele absolutní hodnoty zisku • Ukazatele hotovostních toků • Poměrové ukazatele vycházející z finančních výkazů (ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a další)	• Měření výkonnosti podniku z pohledu zvyšování hodnoty pro vlastníky – hodnotové řízení podniku (EVA, MVA, CFROI, NPV a další) • Soustavy ukazatelů finanční výkonnosti	

Zdroj: Kiseľáková & Šoltés (2017)

Finanční ukazatele výkonnosti poskytují informace příliš pozdě a jsou obecné a jednorozměrné. Vzhledem k tomu, že tyto ukazatele znázorňují pouze historické údaje, jsou relevantní pouze v krátkodobém horizontu. Zároveň je obtížné vyhodnotit dopady opatření, která jsou učiněna dnes, neboť trvá určitou dobu, než se dopad přijatých rozhodnutí projeví ve finančních výsledcích. Což vede i k tomu, že nejsou vhodným podkladem pro přijímání určitých rozhodnutí souvisejících s budoucností. Finanční výsledky totiž ukazují důsledky rozhodnutí přijatých v minulosti, avšak nerozvíjejí příčinné faktory. Na druhou stranu existuje i spousta nevýhod nefinančních ukazatelů. Mezi značné komplikace se řadí faktor času a nákladů. Pro správné zavedení a užívání nefinančních ukazatelů je podstatné dostatečně zaškolit zaměstnance a vysvětlit jim principy a výhody používaní těchto ukazatelů. Další komplikací je měření a následné porovnávání těchto ukazatelů. Ukazatele totiž můžou být vyjádřeny v časových jednotkách, v kvantitativních jednotkách, v procentech nebo ve volné formě. Výsledkem

je, že řada nefinančních ukazatelů tak může vést k nepřesným nebo dokonce k chybným výsledkům (Narkunienė et al., 2018; Kotāne & Kuzmina-Merlino,2012).

Klasické (tradiční) systémy hodnocení výkonnosti jsou orientovány na zisk a jsou založeny na analýze nákladů a efektivnosti výkonu. Tyto systémy hodnotí výsledky za uplynulé období pomocí jednotlivých finančních ukazatelů a porovnávají je se standardními hodnotami. Oproti tomu moderní systémy hodnocení výkonnosti jsou orientovány na spotřebitele a uspokojování jejich potřeb a vycházejí z hodnoty vytvořené podnikem. Tyto systémy mají za cíl nejen zhodnotit výsledky za uplynulé období, ale také definovat příčiny, které k těmto výsledkům vedly, a předvídat kroky ke zlepšení budoucích výsledků. Z tohoto důvodu se nehodnotí samostatné ukazatele, ale soubory klíčových ukazatelů, které zahrnují různé průřezy výkonností (Narkunienė et al., 2018).

Další členění ukazatelů výkonnosti je podle vlivu působení finančních trhů a míry přechodu od účetních k tržním hodnotovým kategoriím. Tímto způsobem se ukazatele člení na účetní, ekonomické a tržní (Dluhošová, 2016).

Účetní ukazatele vychází z účetní definice zisku, což může přinášet problémy, jelikož zisk nedokáže dostatečně vyjádřit schopnost podniku generovat hotovostní toky. Mezi účetní ukazatele se řadí (Dluhošová, 2016):

- čistý zisk (EAT)
- provozní zisk (EBIT)
- zisk před úhradou úroků, daní a odpisů (EBITDA)
- rentabilita aktiv (ROA)
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a další.

Ekonomické ukazatele byly vytvořeny v důsledku nedostatečné souvztažnosti vývoje rentability a tvorby hodnoty pro vlastníky. Pro určení hodnoty se musí porovnat výnosy s náklady na kapitál. S použitím nákladů na celkový kapitál (WACC) lze odhadnout, jestli byla hodnota vytvořena či nikoliv. Ekonomické ukazatele se liší od účetních tím, že zohledňují veškeré náklady na investovaný kapitál a ve výpočtech je promítnut faktor rizika a času. Mezi ekonomické ukazatele se řadí (Dluhošová, 2016):

- čistá současná hodnota (NPV)
- ekonomická přidaná hodnota (EVA)
- ukazatel cash flow z investic (CFROI) a další.

Tržní ukazatele výkonnosti hodnotí výkonnost podniku z pohledu trhu a jsou velmi citlivé na vývoj akciového trhu. Mezi významné tržní ukazatele výkonnosti patří (Dluhošová, 2016):

- ukazatel tržní přidaná hodnota (MVA)
- ukazatel tržní výnos akciového kapitálu (TSR)

2.3 Hodnocení výkonnosti v období krize

Dopady krize se liší u každého podniku, lze však předpokládat, že některé charakteristiky mohou být podobné. Existují oblasti týkající se výkonnosti podniku, které mohou být více citlivé na krizové situace. Problém může nastat například poklesem zakázek, jelikož se výrazně sníží poptávka po zboží a službách, poklesnou podniku zakázky, což může způsobit tlak na snížení ceny a následný pokles tržeb. Mezi další negativní dopady patří pokles zisku a rentability, růst reklamací, rostoucí zadluženost, nedostatečná likvidita a mnohé další. Na druhou stranu mohou být i dopady, které budou pro podnik pozitivní, například snížení cen vstupů (Remeš,2009).

Řízení výkonnosti v období krize je odlišné od standardních situacích. Je důležité, aby nástroje splňovaly určité požadavky, které zajistí přežití podniku. Pro řízení bude důležité obměnit strategii podniku, která byla původně zaměřena na růst. Dalším požadavkem je dynamické finanční plánování s využitím scénářů. Je potřeba, aby podnik pružně reagoval na změny v okolí podniku. Finanční plánování se musí porovnávat se skutečností a aktualizovat podle vývoje, aby byl podnik schopný včasně přijmout nápravná opatření. V období krize dochází i ke změně ziskovosti jednotlivých produktů, poptávka klesá, což vede ke snižování prodejních cen. Je tak podstatné změnit přístup ke kalkulaci nákladů, je důležitá pravidelná aktualizace a hledání úspor. Dalším problémem v krizovém období bývá nedostatek kapitálu pro fungování podniku. Získat cizí zdroje je náročnější a podnik musí vytvářet dostatečnou finanční rezervu, aby přečkal těžké časy. Poslední oblast, která potřebuje rozdílný přístup je řízení rizik. V období krize se zvětšuje množství rizik, které mohou podnik ohrozit (Remeš,2009).

Na základě zmíněních požadavků na nástroje pro řízení výkonnosti podniku, lze říct, že některé standardní přístupy nejsou vhodné při krizi používat. Klasická finanční analýza má několik nedostatků, které nejsou vhodné pro podnikové rozhodování a krizové řízení. Prvním nedostatkem klasických finančních ukazatelů je fakt, že většinou vychází z účetnictví, které reflektuje minulost. Dalším nedostatkem je neschopnost zjistit příčiny

nepříznivých výsledků finanční analýzy. Použití těchto nástrojů tak může způsobit špatné rozhodování, jelikož získané informace jsou nepřesné a zpožděné. Namísto těchto nástrojů je tak vhodné použít kombinaci několika nástrojů, které budou splňovat již zmíněné požadavky. Pro příklad je vhodné použít kombinaci ukazatele EVA a Balanced scorecard, které jsou jasně zaměřené na strategii, finanční výkonnost, finanční a nefinanční klíčové faktory výkonnosti a průběžný reporting (Remeš,2009; Zuzák, 2015).

Balanced scorecard (BSC) je komplexní systém měření výkonnosti, který obsahuje finanční a nefinanční měřítka. Propojuje finanční ukazatele minulé výkonnosti a měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Finanční měřítka jsou založena na účetních standardech, a nejsou schopna charakterizovat nefinanční aspekty firemní reality, které jsou vyjadřovány v cílech a strategiích. Proto jsou v konceptu (BSC) použity i nefinanční indikátory, které obsahují i nehmotná a intelektuální aktiva, jako jsou například kvalitní výrobky a služby, loajální zákazníci a další (Knápková et al., 2017).

Koncept balanced scorecard převádí vizi a strategii firmy do konkrétních cílů, které se dají snadno komunikovat se zaměstnanci podniku. Díky systému BSC lze snadněji monitorovat plnění jednotlivých stanovených cílů a na základě toho je i snazší poskytovat zpětnou vazbu. Cíle a měřítka, které vycházejí ze strategie podniku a sledují jeho výkonnost, jsou stanoveny ve čtyřech perspektivách. Konkrétně se jedná o perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení a růstu (Knápková et al., 2017).

3 Životní fáze podniku s ohledem na externí vlivy a cyklický vývoj ekonomiky

Podnik v průběhu své životnosti prochází různými vývojovými fázemi. Během životního cyklu podniku nastávají komplikace, které pokud nejsou zavčas řešeny, mohou ohrozit jeho existenci. Aby nedošlo k narušení chodu podniku, je potřebné včas analyzovat poruchy a adekvátně na ně zareagovat. Současná doba přináší řadu problémů, které mohou podniky ohrozit, jako například velká konkurence, globalizace, militantnost a terorismus, rozmanitost a další. Pokud se podniky nezvládnou přizpůsobit komplikacím dnešní doby, bude jim hrozit, že zaniknou (Synek & Kislingerová, 2015).

3.1 Životní cyklus podniku

Život podniku a jeho jednotlivé fáze popisují Miller a Friesen (1984) následovně. Životní cyklus podniku rozčleňují do pěti fází.

1. Zrození („Birth“)
2. Růst („Growth“)
3. Dospělost („Maturity“)
4. Oživení („Revival“)
5. Pokles („Decline“)

V první fázi se nacházejí mladé začínající firmy, většinou jsou řízeny svým majitelem. Snaží se najít nové inovativní produkty, které jim pomůžou prorazit na trhy. Fáze růstu je typická pro větší firmy, které rychle zvětšují svůj podíl na trhu a vytváří propracovanější organizační struktury. Ve fázi dospělosti mají firmy za cíl zvyšovat efektivitu a stabilně růst. Klesají inovace a přechází se ke komplikovanější organizační struktuře. Fáze oživění přináší diverzifikaci produktů a vysokou úroveň inovací. Firmy se zaměřují na trh a snaží se přizpůsobit tomu, co chtějí spotřebitelé. Nakonec fáze poklesu, ukazuje firmy, které začínají stagnovat, jelikož jejich produktové řady jsou zastaralé a na trhu již pro ně není místo (Miller & Friesen, 1984).

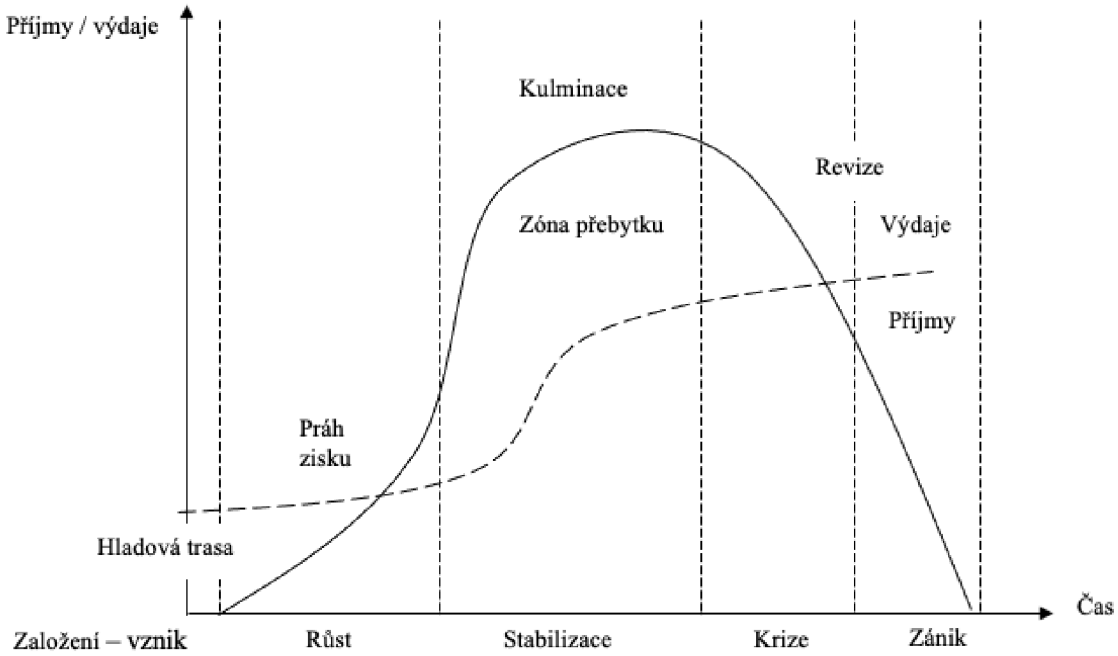
Jiný pohled na životní cyklus podniku a jeho fáze najdeme například u Dodge a Robbinse (1992). Na rozdíl od Millera a Friesena, rozdělují život podniku na čtyři fáze:

1. Formování („Formation“)
2. Počáteční růst („Early growth“)
3. Pozdní růst („Later growth“)
4. Stabilita („Stability“)

Fáze formování začíná zrealizováním myšlenky či podnikatelského záměru. Je to začátek podnikání, hledání finančních prostředků, zařazení výrobků či služeb na příslušné trhy a tvorba strategie v boji s konkurencí. Následný úspěch firmy a přechod do další fáze závisí na zpětné vazbě zákazníků a dostatečné konkurenceschopnosti. Pro druhou fázi – raný růst je typický silný a pozitivní růst. Produkt je životaschopný, ale existuje poměrně vysoká úroveň nejistoty. Je podstatné monitorovat trh a přizpůsobovat se změnám, které se na trhu odehrávají. V této fázi hrozí problémy, které se pojí se zvýšením prodeje a stabilizací výroby, je důležité pružně reagovat na zvyšování poptávky, udržovat spolehlivost produktu a kontrolovat cash flow. Fáze pozdního růstu se projevuje postupným zpomalováním prodeje. Je to způsobeno příchodem nové konkurence nebo reakcí staré konkurence na nové výrobky. V této fázi řeší firma, zda by měla expandovat nebo udržet firmu stabilní. V případě expanze je nutné, aby firma udržela výkon, ale zároveň musí najít ideální příležitosti k růstu. V poslední fázi je podnik stabilní. Pokud v předchozích fázích nebyly postaveny dostatečné základy pro další růst firmy, bude se podnik potýkat s problémy. Mohou se tak objevit problémy s udržením tržní pozice, nedostatečná reakce na změny nebo nízká efektivita procesů (Dodge & Robbins, 1992).

Synek a Kislingerová (2015) znázorňují životní cyklus podniku pomocí Grafu 1, který vychází z teorie Millera a Friesena. Zmiňují také pět fází životního cyklu, které vycházejí z již zmíněné teorie. Jedná se o fázi založení, růstu, stabilizace, krize a zániku.

Graf 1: Životní cyklus podniku



Zdroj: Synek & Kislingerová (2015)

Podnik však většinou neprojde všemi zmíněnými fázemi, jelikož primární cíl manažerů je udržet podnik na trhu co nejdéle. Krize a možný zánik ohrožují především podniky, které nedostatečně reagují na změny, jež provázejí podnik po celou dobu jeho životnosti (Synek & Kislingerová, 2015).

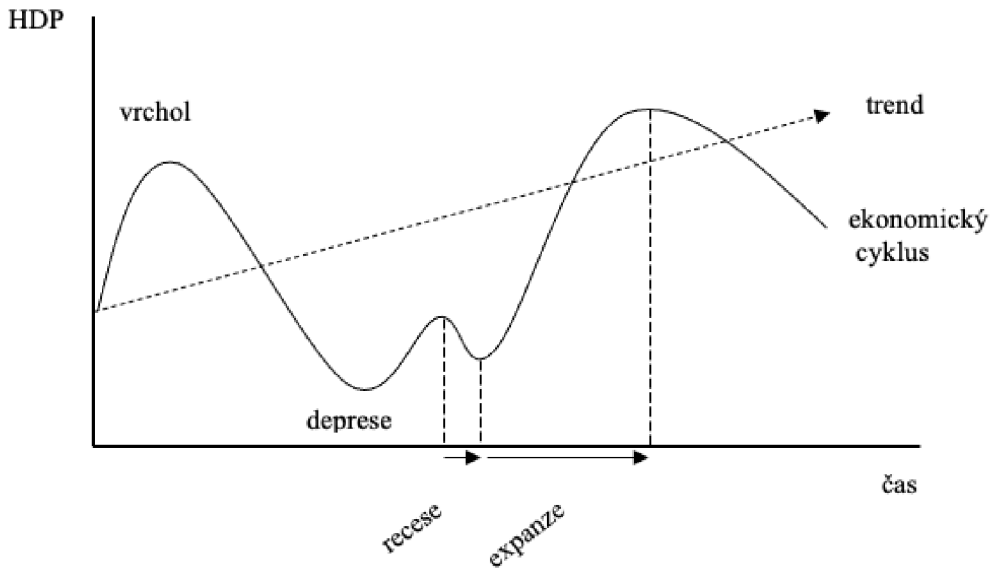
3.2 Cyklický vývoj ekonomiky

Z dlouhodobého hlediska lze říct, že vývoj hrubého domácího produktu roste. V krátkém období však existují výkyvy, kdy v některých obdobích agregátní výstup dané ekonomiky roste a jindy zase klesá. Toto kolísání agregátního výstupu se nazývá ekonomický cyklus. Je to makroekonomický jev s významnými mikroekonomickými důsledky, které jsou výrazné obzvlášť v době, kdy se ekonomice nedaří (Jurečka & Macháček, 2023).

3.2.1 Fáze cyklu

V ekonomickém cyklu se pravidelně opakují fáze vzestupu, poklesu a stagnace makroekonomické aktivity. Konkrétně reálného HDP, zaměstnanosti, spotřeby a investičních činností. Graf 2 znázorňuje všechny čtyři fáze ekonomického cyklu, kterými jsou expanze, vrchol, recese, deprese (Jurečka & Macháček, 2023)

Graf 2: Fáze ekonomického cyklu



Zdroj: Jurečka & Macháček (2023)

Nachází-li se ekonomika ve fázi expanze, projevuje se to tím, že reálné HDP země a další makroekonomické veličiny rostou. Spotřebitelé poptávají zvýšené množství statků vyprodukované firmami, které reagují na zvyšující se poptávku navýšením výroby. Aby firmy zajistily navýšení výroby, musí rozšířit výrobní kapacitu, tzn. najmout více lidí nebo navýšit objem jiných výrobních faktorů. Zaměstnanost roste, jelikož na trhu práce je dostatek volných pracovních míst. Mzdy výrazně nerostou, ale lidé mají díky většímu množství odpracovaných hodin dostatečné příjmy na nákup spotřebního zboží. Zisky firem se zvětšují, což vyvolá příchod nových firem na trh. Firmy využívají své výrobní faktory na plno a investují do nových zařízení. V expanzi dochází ke zvyšování spotřeby, výroby a investic (Jurečka & Macháček, 2023).

V období, kdy se ekonomika nachází na vrcholu, se začínají objevovat nákladové tlaky, které zapříčiní navýšení cen statků. Firmy mají nedostatek výrobních faktorů, pracovníků je nedostatek, hledají se mezi penzisty nebo u konkurence, což zvyšuje mzdové sazby. To vede ke zdražení výroby a snížení ziskovosti. Domácnosti si užívají vysokých příjmů a nakupují hodně statků a zároveň si na ně i půjčují. Tato situace vede ke snížení míry úspor, což způsobuje zdražení finančních zdrojů, které banky poskytují lidem. Zdražování úvěrů ovlivňuje i firmy, výroba se opět zdražuje a snižuje se tím zisk. Nakonec dochází ke zvyšování cen spotřebních statků. Povrchově ekonomika projevuje

znaky všeobecného bohatství, ale začínají se objevovat ekonomické problémy (Jurečka & Macháček, 2023)

Recese je považována za reakci ekonomiky na předcházející příliš optimistické období, které zahrnovalo velký rozmach spotřeby i výroby. Hrubý domácí produkt a další makroekonomické veličiny ochabují. Domácnostem se zvyšují životní náklady a přestávají mít zájem o statky dlouhodobé spotřeby. Stavební firmy nebo automobilky tak začínají hromadit neprodané zboží. Firmy se zbavují přebytečné produkce výprodejem a snaží se snižovat náklady. Dochází tak k propouštění lidí, prodávají stroje a oslabuje se zájem o úvěry. Jelikož se firmy nemůžou zbavit většiny závazků, které jim způsobují vysoké náklady, klesá jim zisk. Některé firmy poklesem zisku snižují rozsah výrobní aktivity, jiné ukončují činnost. Snižují se investiční činnosti, banky nemají dostatek bonitních klientů jak z řad firem, tak spotřebitelů, neboť domácnostem v průměru klesají příjmy. To je důsledkem zvyšující se nezaměstnanosti a snižováním mzdových sazeb firmami z důvodu nízké poptávky (Jurečka & Macháček, 2023).

Ceny statků a výrobních faktorů klesají, čímž se ekonomika dostává z recese do fáze deprese. V této fázi je vysoká nezaměstnanost, výdaje domácností a firem stagnují. Domácnosti odkládají nákupy a čekají, zda cena statků ještě neklesne, firmy jsou pesimistické a nevěří, že poptávka po jejich výrobcích se v nejbližší době zvedne, banky postrádají bonitní klienty, a tudíž téměř neposkytují půjčky. Nízké zisky zapříčinily bankrot hodně firem, na trhu tak zůstávají pouze silní hráči, což má na jednu stranu i pozitivní dopad, jelikož firmy se musely naučit zefektivnit jejich procesy. Vysoká nezaměstnanost značí nízkou cenovou hladinu. Až domácnosti začnou opět více nakupovat, ozdravené firmy na to zvládnou rychle zareagovat. Následně začne ekonomika opět přecházet do expanze (Jurečka & Macháček, 2023).

3.2.2 Cyklické chování ekonomických veličin

Ekonomické cykly mají rozdílnou délku trvání či intenzitu výkyvů, lze však říct, že ekonomické veličiny se při jednotlivých cyklech chovají tak jak jim je příznačné. Ekonomický cyklus tak není pouze kolísání reálného HDP, ale hovoří se také o spolupohybech ekonomických veličin. Pokud by tomu tak nebylo a každý ekonomický cyklus by byl jedinečný, nebylo by možné cykly popisovat a zkoumat univerzální mechanismy jejich vzniku (Jurečka & Macháček, 2023).

Ekonomické veličiny se během ekonomického cyklu pohybují buď stejným směrem jako HDP, v tom případě o nich hovoříme jako o procyklických nebo se pohybují opačným směrem a hovoříme o nich jako o kontracyklických. Existují i veličiny, které nelze zařadit do již zmíněných skupin, jelikož se pokaždé chovají jinak, ty jsou nazývány acyklické. Mezi procyklické veličiny řadíme například soukromou spotřebu, soukromé investice, dovozy nebo peněžní zásobu. Tyto veličiny v expanzi rostou a v recesi oslabují. Kontracyklickými veličinami jsou míra nezaměstnanosti, která v recesi roste a v expanzi klesá. Za acyklické se často považují reálné úrokové sazby či vládní výdaje (Jurečka & Macháček, 2023).

Dále lze sledovat, zda se jedná o veličiny, které předbíhají ve svém vývoji reálný HDP, opožďují se, nebo cyklický vývoj HDP kopírují. Zde dělíme veličiny do tří skupin, konkrétně existují veličiny předstihové, do kterých se řadí indexy akciových trhů, firemní investice a ukazatele měnové zásoby. Mezi zpožděné veličiny patří míra inflace a nezaměstnanost. Poslední skupina jsou veličiny koincidentní, do které řadíme například soukromou spotřebu. Jako další faktor, který se sleduje u vývoje veličin, je volatilita. Veličiny, které málo kolísají, jsou relativně málo volatilní a řadí se sem soukromá spotřeba. Relativně značně volatilní jsou soukromé investice, vývozy a dovozy (Jurečka & Macháček, 2023).

Pohyb veličin typickým způsobem je výhodný pro tvůrce hospodářské politiky, jelikož jsou schopni do jisté míry předpovědět budoucí vývoj ekonomiky. Pokud je známo, že indexy akciových trhů jsou procyklické a předstihové, dá se předpokládat, že pokud budou klesat, lze očekávat pokles reálného HDP. Tuto situaci však nelze považovat za jednoznačnou, pro lepší odhad makroekonomických problémů tak existují komplexnější ukazatele, kterými jsou kompozitní indexy. Jednotlivé indikátory mají přiřazenou konkrétní váhu dle významnosti. Na základ těchto indexů lze předvídat cyklický vývoj ekonomik (Jurečka & Macháček, 2023).

4 Vývoj externích krizí a jejich dopady

Krize pochází ze starořeckého slova „crino“, které znamená rozhodnutí mezi dvěma možnostmi, například mezi úspěchem a neúspěchem, životem nebo smrtí. Ze slova crino později vzniklo slovo crisis, které vyjadřuje rozhodnou chvíli či nesnázi (Zapletalová,2012).

V literatuře existuje několik definic slova krize. Zapletalová (2012) říká, že *„Krize je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé“*.

Podle Pearsona (1998) je *„krize událost s nízkou pravděpodobností a velkým dopadem, která ohrožuje životaschopnost organizace a vyznačuje se nejednoznačností příčiny, následku a způsobu řešení, jakož i přesvědčením, že rozhodnutí musí být učiněna rychle“*.

Krize může zasáhnout jedince, politickou stranu, společnost, světadíl nebo celou zeměkouli. Z pohledu podniku je považováno za krizi cokoliv, co dokáže firmu ovlivnit nebo dokonce ohrozit její integritu či životaschopnost. Krizová situace značí průběh nepředvídatelných skutečností, které narušují rovnovážné stavy přírodních, technických, ekonomických, společenských systémů. Důsledkem těchto situací může být ohrožení života nebo majetku občanů, veřejného pořádku a bezpečnosti státu (Zapletalová,2012).

Krize se vždy vyznačuje určitými charakteristickými znaky, které jsou následující (Zapletalová,2012):

- je většinou rozkladná: do té doby, než se krize vyřeší, blokuje veškeré činnosti podniku
- je většinou negativní: odvádí pozornost od podstatných úkonů, které jsou potřebné pro zajištění chodu podniku. Zároveň vytváří v podniku napjatou situaci a riziko ztráty důvěryhodnosti.
- je polarizující: krize může způsobit, že vznikne společnost názorově rozpolcená, ať už se to týká podniku, nebo společnosti
- vyvolává zkreslené a špatné dojmy: dojem může působit jako skutečnost a může podporovat negativní názory ve společnosti
- zpravidla překvapí: krize většinou překvapí i přes kvalitní přípravu na různá rizika

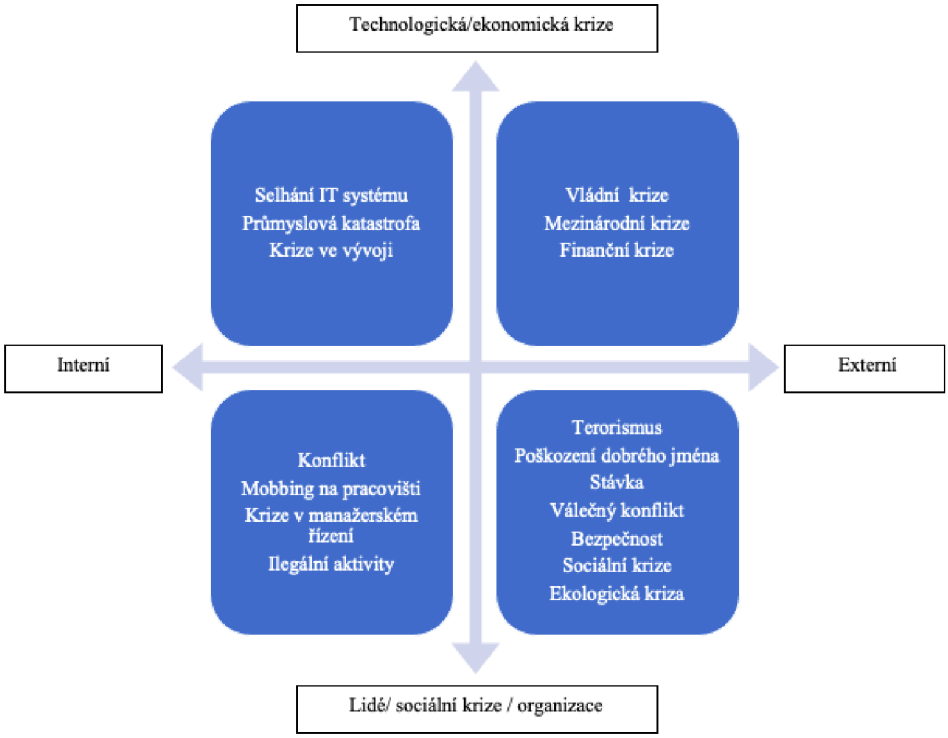
4.1 Typologie krizí

V literatuře existuje několik možných rozdělení krizí. Například dle Björcka (2016) existují dvě hlavní perspektivy na typologii krizí, a to časová a obsahová. Časová perspektiva popisuje krizi jako proces s několika fázemi. Konkrétně se dělí na předkrizovou fázi, která zahrnuje čas před krizovou událostí, přípravná opatření, monitorování prostředí a další. Další fáze je krizová, která je charakterizována spouštěčem a vzniklými škodami, kdy má společnost za úkol jednat a komunikovat s cílem vyřešit nebezpečnou situaci. Pokrizová fáze obsahuje poučení a návrh řešení do budoucna.

Obsahová perspektiva dělí krize na náhlé – neočekáváné a pozvolně se rozvíjející – strukturní. Mezi náhlé se řadí přírodní katastrofy, teroristické útoky, exploze a další. Pozvolně se rozvíjející většinou vznikají jako důsledek chyb v řízení, problémů s kvalitou, odhalování nedostatků nebo kritiky (Björck, 2016).

Další možný a logický způsob klasifikace krizí závisí na tom, zda mají interní nebo externí vliv na podnik. Dále je krize členěna podle faktorů, které ji vyvolaly. Pro znázornění této klasifikaci slouží Schéma 1 (Zapletalová, 2012).

Schéma 1: Typologie krizí



Zdroj: Zapletalová (2012)

4.1.1 Ekonomická krize

Na vznik ekonomických krizí jsou mezi ekonomy různé názory. Někteří zastávají názor, že krize vznikají důsledkem vměšování vlády do tržních mechanismů. Jiní ekonomové tvrdí přesný opak, tedy že vlády nedostatečně zasahují do tržních mechanismů. Další prosazují, že trhy jsou dokonale účinné a pokud dojde během několika let ke zvyšování cen za bydlení a následný rapidní pokles ceny, je to způsobeno tím, že trh reaguje na nové informace (Roubini & Mihm, 2011).

Ekonomické krize probíhají v různých státech již po staletí. Historicky lze uvést například americkou bankovní krizi v letech 1980–1995, chilskou finanční krizi v rozmezí let 1981–1985, japonskou finanční krizi v letech 1989-2004 nebo krizi české koruny v roce 1997. Krizí po celém světě, které zasáhly jednotlivé státy, bylo nespočet a není reálné všechny příklady uvést. Ovšem krize, která začala v roce 2008 v USA je odlišná tím, že zasáhla téměř celý svět (Kislingerová, 2010; Sayek, et al.,2014).

Jako hlavní příčina krize je považována nerovnováha světových ekonomik, která vedla k přílivu kapitálu z Číny, Japonska a dalších zemí do USA. Příliv peněz a expanzivní monetární politika způsobily nízké úrokové sazby, což podpořilo růst půjčování. Další příčina byla sekuritizace hypoték. Vznikl tak model „originate-to-distribute“, který spočíval v tom, že věřitelé poskytovali hypotéky, které následně prodali investičním bankám a jiným subjektům ve formě cenného papíru MBS[1]. Tyto cenné papíry byly dále tříděny podle úrovní rizika. Vlivem poměrně nízké regulace byly následně rizikové hypotéky baleny do velmi komplexních produktů, např. CDO[2] nebo CDO squared. Tyto cenné papíry se poté prodávaly investorům. Díky tomuto mechanismu banky převáděly úvěry ze svých rozvah. V držení si nechaly hypotéky, které byly stále v procesu sekuritizace anebo některé části MBS, které nemohly prodat. Model široce rozprostřel riziko z hypoték a díky tomu se našla velká spousta investorů, kteří měli o koupi zájem. Zároveň to způsobilo uvolnění úvěrových standardů, jelikož si poskytovatelé hypoték většinu půjček nenechávali ve svém účetnictví. Díky tomu si mohli půjčovat i méně bonitní klienti, u kterých bylo vysoké riziko neschopnosti splácet.

---

[1] MBS (Mortgage backed securities) - Cenný papír, který je zajištěn skupinou hypotečních úvěrů a který provádí platby založené především na výkonnosti těchto úvěrů (The Fed – Glossary,2012).

[2] Collateralized debt obligation (CDO) = druh cenného papíru krytého aktivy, který je zajištěn diskrétním portfoliem aktiv s pevným výnosem a který provádí platby na základě výkonnosti těchto aktiv. Mezi tyto aktiva mohou patřit i MBS (The Fed – Glossary,2012).

Ratingové agentury udělily řadě těchto CDO vynikající rating, který se později ukázal jako naprosto nepřesný. Trhy s MBS a z nich vytvořených CDO by se nerozvíjely bez příznivých ratingů od hlavních ratingových společností. Další problém byl způsob financování, který využívali velké banky a investoři. Vysoká míra zadlužení a spoléhání se na krátkodobé dluhy znamenaly, že relativně malé změny cen aktiv mohly rychle přerůst ve výrazné poklesy cen. Mezi další komplikace lze zařadit to, že mnoho investorů se spoléhalo na CDS neboli swapy úvěrového selhání, které si pořizovaly, aby se uchránili před selháním MBS a CDO. CDS[3] vydávala pojišťovací společnost American International Group (AIG) a další, tyto CDS vyvolávaly pocit bezpečí na trhu, což podporovalo prodej MBS a CDO. Nakonec se však ukázalo, že AIG neměla dostatečný kapitál na krytí tohoto pojištění a když počet nesplacených hypoték začal růst a ratingové agentury konečně snížily rating MBS a CDO, AIG se rychle zhroutila (Dixon, et al., 2012; Comiskey & Madhogarhia, 2009).

Ke konci roku 2006 dosáhly ceny nemovitostí takové úrovně, která nebyla udržitelná. Centrální banky zvyšovaly úrokové sazby, a tím došlo k tomu, že lidé nebyli schopni splácet své hypoteční úvěry. Zároveň na trh přestali přicházet noví kupující a ceny nemovitostí začaly rychle klesat. Zprvu se řešilo, kdo ponese největší ztráty z útlumu realitního trhu, jelikož hypotéky nevlastnily banky nýbrž investiční instituce, které s nimi prostřednictvím CDO obchodovaly. V roce 2007 se změnily preference investorů, jelikož trh přestal mít důvěru v dané investiční společnosti, které byly na těchto trzích aktivní. To vedlo k tomu, že investiční společnosti jako Bear Stearns v USA a další nebyly schopni financovat své aktivity a musela zasáhnout vláda. Největší zlom však přišel až v září roku 2008, kdy jedna z největších investičních bank Lehman Brothers zkrachovala (Arner, 2009).

Dopady ekonomické krize v České republice

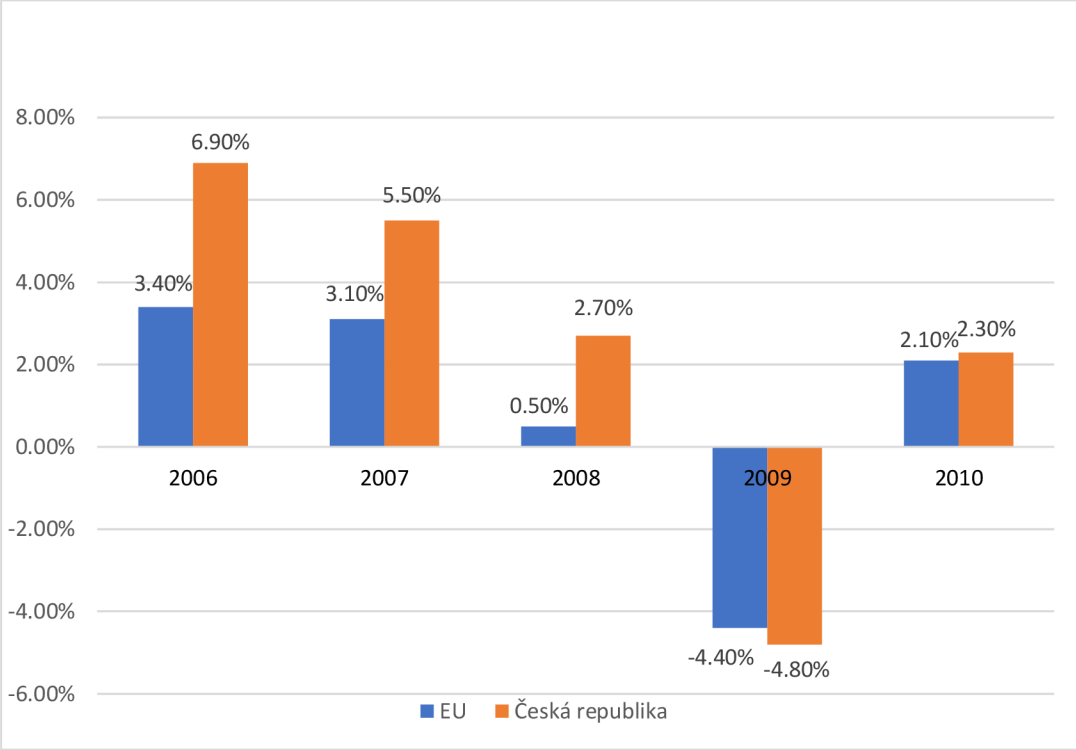
Ekonomika České republiky zvládla překonat tuto krizi relativně dobře. Krize byla importovaná a vyvolal jí prudký pokles zahraniční poptávky. Česko tak nebylo zasaženo globální krizí finanční nýbrž světovou krizí ekonomickou. Předchozí recese v letech 1997 a 1998 nebo snížený hospodářský růst v letech 2001 až 2002 vznikly z vnitřních faktorů.

[3] Smlouva, která poskytuje ochranu proti riziku nesplácení ze strany dlužníků. Kupující swapu úvěrového selhání (CDS) provádí pravidelné platby prodávajícímu a na oplátku kupující obdrží výplatu v případě selhání dlužníka, podobně jako u pojistné smlouvy (The Fed – Glossary,2012).

V letech 1997 až 1998 byla příčina měnová krize, druhý pokles byl způsoben zmrazením úvěrové aktivity po krizi největších bank v ČR (Dubská, 2010).

Na Grafu 3 je znázorněn vývoj HDP v reálném vyjádření v České republice a Evropské unii v letech 2006 až 2010. Reálné HDP ČR v letech 2006 a 2007 rostlo téměř dvakrát rychleji než průměr Evropské unie. Následující pokles HDP v ČR byl sice obdobný jako v EU, avšak propadu v ČR předcházely vysoké růsty. Dopad krize na výši hrubého domácí produktu v Česku byl tedy větší než v EU (Dubská, 2010).

Graf 3: Změna reálného HDP ČR vs. EU v letech 2006–2010 (v %)



Zdroj: Eurostat (2023)

Soukromá spotřeba v ČR klesla v roce 2009 o 0,2 % oproti roku 2008. V EU došlo k poklesu o 1,7 %. Pokles výdajů na konečnou spotřebu u českých domácností nebyl tak výrazný. V mezi kvartálním poklesům v roce 2009 došlo jen ve 3. a 4. čtvrtletí, v roce 2010 již byly sledovány přírůstky (Dubská, 2010).

Krize výrazně zasáhla český trh práce. Již v roce 2008 byly znatelné meziroční poklesy například ve stavebnictví, obchodu i veřejné správě. V roce 2009 klesala zaměstnanost ve všech odvětvích kromě stavebnictví, pohostinství a ubytování, činností v oblasti nemovitostí a služeb pro podniky. Zaměstnanost v české ekonomice v roce 2009

klesla o 1,2 %. Nejvíce zasažené odvětví byl zpracovatelský průmysl, kde došlo k poklesu o 5,9 % (Dubská, 2010).

Výkonnost českého průmyslu se začala snižovat již v říjnu 2008 v důsledku světové ekonomické krize. Začátek roku 2009 následně znamenal ještě větší propad. Za rok 2009 došlo ke snížení výkonnosti o 13,4 %. V porovnání s Evropskou unií došlo k obdobnému propadu, průmyslová výkonnost EU se v roce 2009 propadla o 13,9 %. Jediné průmyslové odvětví, které zaznamenalo v roce 2009 růst produkce, byla výroba potravinářských výrobků a to o 5,3 %. Ostatní odvětví zpracovatelského průmyslu zaznamenala pokles produkce. Nejvíce bylo světovou krizí a následnou recesí poznamenáno strojírenství (- 27,2), výroba ostatních nekovových a minerálních výrobků (-23,8 %), výroba základních kovů, hutní zpracování a slévárenství (-23,6 %) (Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2009, 2010).

Tržby v maloobchodě začaly klesat již v říjnu v roce 2008. V roce 2009 se tržby ve stálých cenách meziročně snížily o 4,3 %. Jak vychází z ekonomických teorií, spotřeba luxusního zboží roste spolu se zvyšujícím se blahobytem obyvatelstva. Krize zapříčinila pokles příjmů obyvatelstva a s tím došlo i k odložení spotřeby dražšího a luxusnějšího zboží. Výrazný propad tak postihl prodejce osobních automobilů, kde došlo k meziročnímu poklesu o 11,1 % ve stálých cenách. Většina domácností tak omezila i využívání služeb, které nejsou nezbytně potřebné. Oblast pohostinství, ubytování a stravování byla poznamenána obdobně jako prodejci osobních automobilů. Opakem však byla spotřeba potravin, jakožto nezbytného druhu zboží. Tržby maloobchodu s potravinami meziročně vzrostly o 0,9 % ve stálých cenách a tržby v maloobchodě s převahou potravin v nespecializovaných prodejnách stouply o 1,7 % (Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2009, 2010).

V Tabulce 3 jsou znázorněny počty zaniklých a vzniklých ekonomických subjektů. V roce 2009 je znatelný výkyv, kdy došlo k zániku 100 865 ekonomických subjektů, z toho bylo 92 311 fyzických osob a 8 554 osob právnických. V předchozích letech se počet zaniklých subjektů pohyboval okolo 50 000 obdobně tomu tak bylo i v letech následujících. Na druhou stranu počet vzniklých subjektů nemá v těchto krizových letech žádné větší výkyvy (Český statistický úřad – Veřejná databáze, 2023).

Tabulka 3: Vzniklé a zaniklé ekonomické subjekty na území ČR 2007-2012

	Registrované subjekty celkem (stav k 31.12.)	Vzniklé subjekty			Zaniklé subjekty		
		celkem	v tom podle právní formy		celkem	v tom podle právní formy	
			fyzické osoby	právnické osoby		fyzické osoby	právnické osoby
2007	2,481,863	103,847	60,303	43,544	50,361	43,840	6,521
2008	2,552,149	116,367	68,569	47,798	50,103	42,920	7,183
2009	2,570,611	117,288	68,793	48,495	100,865	92,311	8,554
2010	2,637,551	120,475	76,859	43,616	58,910	49,578	9,332
2011	2,703,444	117,652	74,762	42,890	52,485	42,214	10,271
2012	2,727,654	104,952	65,638	39,314	57,770	44,477	13,293

Zdroj: Veřejná databáze Český statistický úřad (2023)

4.1.2 Energetická krize

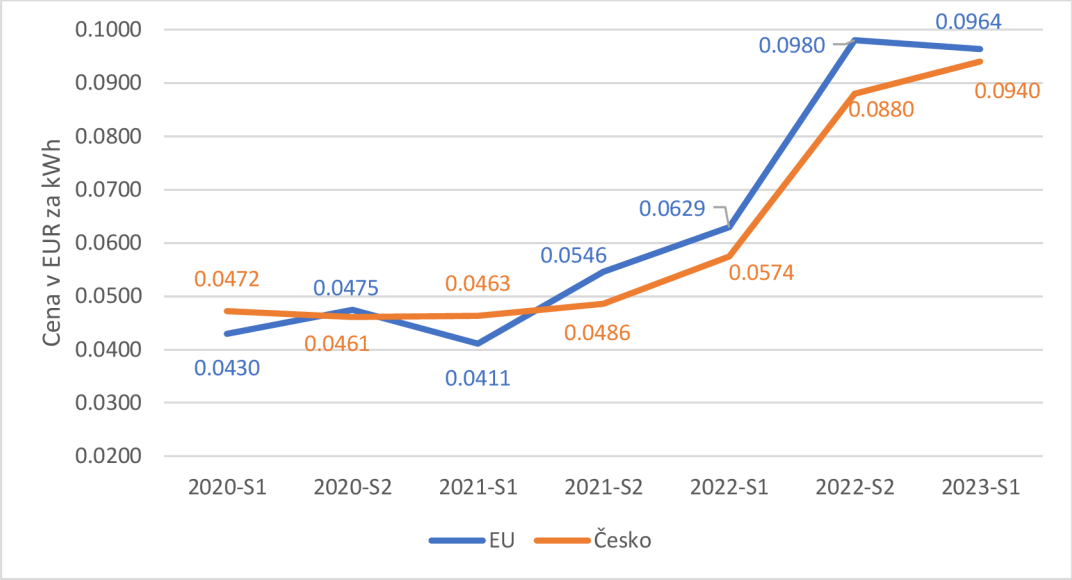
Energetická krize v Evropě začala v srpnu 2021 a ovlivnila ceny elektřiny a plynu. Z důvodu rychlejšího ekonomického zotavení po pandemii Covid -19 a nízkou zásobou plynu přes zimu 2021–2022 začaly ceny růst. Po ruské invazi na Ukrajinu dne 24.února 2022 a následném přerušení dodávek plynu z Ruska do Evropy začaly ceny plynu a elektřiny stoupat ještě výrazněji (Pollitt, 2023).

Během pandemie Covid – 19 došlo k poklesu poptávky po energii a snížila se výroba elektřiny z nefosilních zdrojů. Po zrušení restrikcí, které byly zavedeny během pandemie, se poptávka opět zvýšila, což zapříčinilo nedostatek zemního plynu v Evropě. Situace se přiostřila vojenskou koncentrací Ruska u Ukrajinských hranic. To způsobilo narušení dodávek energie z Ruska do evropských zemí, které jsou závislé na dovozu energie z Ruska. Cena zemního plynu se začala zvyšovat po celé Evropě. Rusko na tuto situaci zareagovalo a umožnilo dodávat zemní plyn do Evropy. Tím, že došlo ke zvýšení dodávek zemního plynu, se cena energií v listopadu 2021 snížila. V prosinci 2021 však ceny opět stouply, protože Německo neudělilo souhlas k plynovodu Nord Stream 2, uzavřelo jaderné a uhelné elektrárny a zároveň se přiostřovala situace na ukrajinsko-ruských hranicích. V únoru 2022 došlo k ruské invazi na Ukrajinu a ceny zemního plynu a elektřiny začaly růst ještě více z důvodu přerušení dodávek z Ruska a sankcí, které byly na Rusko uvaleny. Růst cen energií přiměl evropské země vyhledávat alternativní zdroje energie, což způsobilo další růst cen. Energetická krize ovlivnila také potravinářský průmysl v Evropě a mnohé další, což vedlo k vyšším cenám základních surovin, jako jsou potraviny. Všeobecný dopad energetické krize v Evropě byl tak patrný ve vyšších nákladech na život (Ozili & Ozen, 2023).

Dopady energetické krize v České republice

Růst ceny zemního plynu je zobrazen na Grafu 4. Časový interval na grafu je pololetí od roku 2020 do poloviny roku 2023. Ceny v Česku rostly stejným trendem jako průměr EU. Největší cenový výkyv byl v roce 2022, kdy ceny z první poloviny roku byly v ČR 0,0574 EUR za kWh a na konci roku 0,088 EUR za kWh. Nejdražší zemní plyn z Evropské unie byl ve Švédsku, kde cena na konci roku 2022 dosáhla 0,1924 EUR za kWh (Gas prices for household consumers – bi-annual data (from 2007 onwards), 2023).

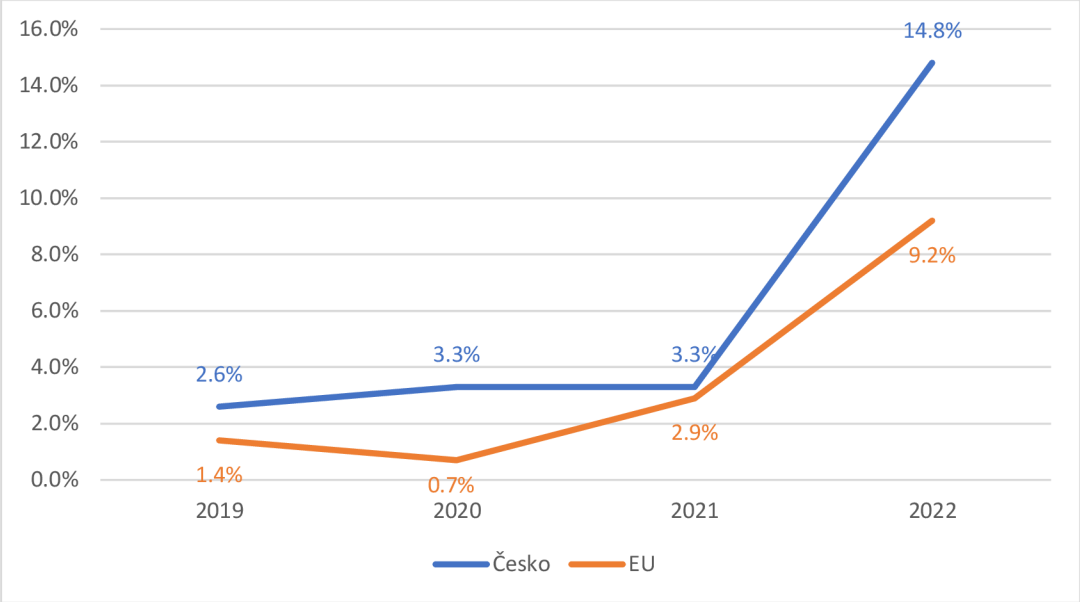
Graf 4: Vývoj cen zemního plynu 2020-2023



Zdroj: Eurostat (2023)

Ceny energií výrazně přispěly ke zrychlení inflace v České republice i v EU. Ceny energií a pohonných hmot mají přímé i nepřímé dopady na míru inflace. Přímé dopady jsou dané váhou položek jako například elektrická energie, plyn a další, v indexu spotřebitelských cen. Nepřímý dopad je pak dán energetickou náročností výroby, která ovlivňuje finální cenu spotřebovávaných statků. Na Grafu 5 je znázorněna míra inflace podle harmonizovaného indexu spotřeby. V roce 2022 došlo k výraznému nárůstu míry inflace v České republice i EU (Holub, 2023; HICP – inflation rate,2023).

Graf 5: Vývoj míry inflace HICP 2019-2022 (v %)



Zdroj: Eurostat (2023)

Náhlý růst cen energií je výzvou pro ekonomiku i tvůrce hospodářské politiky. Firmy čelí vyšším nákladům, domácnosti mají nižší příjmy a tím se snižuje agregátní poptávka po ostatním zboží. Velké výdaje domácností na energie jsou socioekonomický problém, který vytváří tlak na fiskální a sociální politiku. Pro měnovou politiku představuje období vysokého růstu cen energií dilema, neboť tyto vyšší náklady mohou způsobit pokles ekonomické aktivity na jedné straně a zároveň přispět k inflaci na straně druhé. Historické zkušenosti též naznačují, že není možné opomíjet sekundární dopady těchto vysokých cen, neboť mohou ovlivnit vznik vysokých inflačních očekávání (Babecká & Brůha, 2022).

4.1.3 Pandemie Covid – 19

Covid – 19 je akutní respirační onemocnění způsobené koronavirem SARS-CoV-2, který byl poprvé identifikován v prosinci 2019 ve městě Wu-chan v provincii Chue-pej v Číně. Nemoc se projevovala jako zápal plic a objevila se u lidí, kteří pracovali nebo navštívili trh, kde jsou prodávány ryby, kuřata, ptáci a další živočišné produkty. Virus se následně rozšířil téměř po celém světě. Dne 30. ledna 2020 vyhlásila Světová zdravotnická organizace (WHO) globální stav zdravotní nouze. O měsíc později dne 11.března vyhlásila WHO šíření koronaviru za pandemii (COVID-19: úvod, inkubační doba, původce a sezónnost onemocnění, 2022).

V mnoha zemích po celém světě byly kvůli koronaviru zavedeny přísné lockdowny a hlavní průmyslové výrobní řetězce byly zastaveny. Omezení ovlivnila dodavatelské řetězce, automobilový průmysl, služby a mnohé další. Pro příklad obchody a prodejny aut zaznamenaly velký pokles poptávky, v Číně v březnu 2020 klesly prodeje aut o 48 % oproti předchozímu roku. Poptávka po ropě rekordně klesla. Cena ropy Brent, která je referenční pro Evropu a zbytek světa, klesla pod 20 dolarů, což je nejnižší úroveň za posledních 18 let. V USA cena barelu West Texas Intermediate poprvé v historii klesla pod nulu. Lockdowny také způsobily rozklad podniků a s tím spojené problémy s nezaměstnaností. Další odvětví, které bylo silně zasažené, byl turismus. Po celém světě se uzavíraly státní hranice a mezinárodní i domácí cestovní ruch se zastavil. Paralýza cestovního ruchu způsobila velkou ránu světové ekonomice, jelikož cestovní ruch jako celek, včetně domácího cestovního ruchu představoval v roce 2019 jednu desetinu světové ekonomiky (Andoh, 2020; Marinov & Marinova, 2020).

Dopady pandemie Covid – 19 v České republice

V České republice se první případy objevily 1.března 2020. Dne 12.března 2020 bylo nakažených 117 lidí a byl vyhlášen i první nouzový stav. Nouzových stavů bylo za celou pandemii vyhlášeno 5. Dne 16.března 2020 začalo platit v České republice omezení volného pohybu osob s výjimkami cesty za výkonem povolaní nebo cesty nezbytné, například nákup jídla či péče o blízké osoby. V květnu 2020 došlo ke zrušení tohoto nařízení, ale v průběhu pandemie se omezení volného pohybu osob opakovalo. Na podzim roku 2020 nebylo možné vycházet z domu po deváté hodině večerní do páté hodiny ranní (Slabá, 2022).

Další opatření bylo omezení provozu maloobchodu, pohostinství a ostatních služeb. Poprvé bylo toto opatření zavedeno 14.března 2020. Další zavedení tohoto opatření jsou pro lepší přehlednost znázorněny v následující Tabulce 4. Z tohoto opatření byly v průběhu udělovány výjimky jako například prodej potravin, léků, paliv, různé řemeslné služby a další. Postupně byly přidávány i další výjimky, které již nebyly tak nezbytné jako například prodej a servis jízdních kol, prodej zbraní a střihání psů a koček (Slabá, 2022).

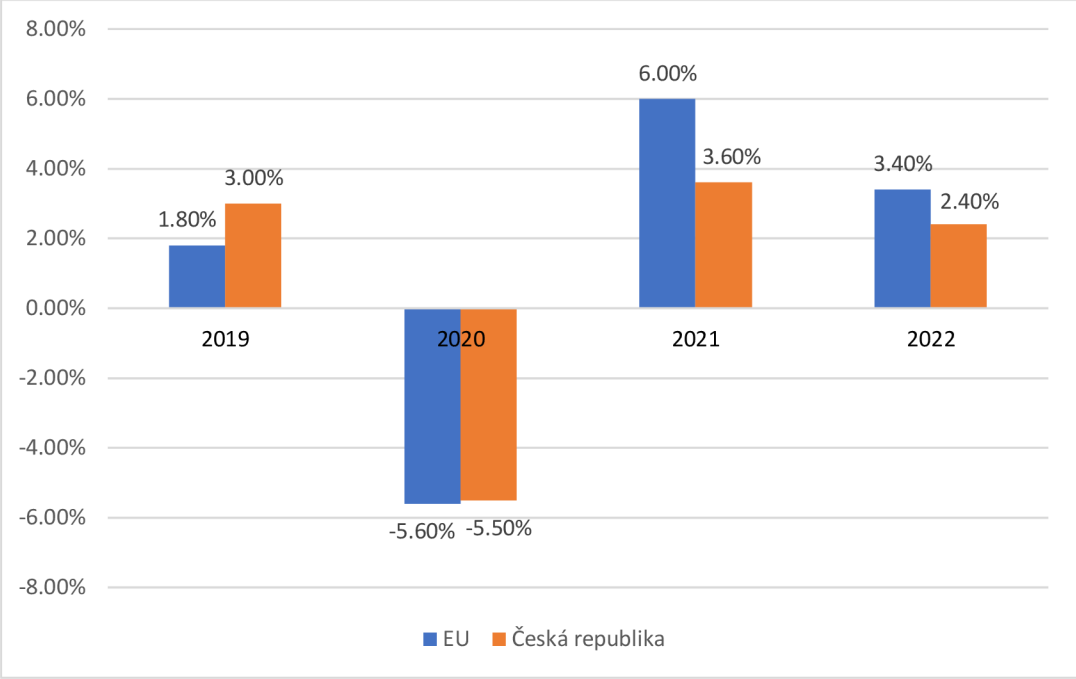
Tabulka 4: Omezení provozu maloobchodu a služeb

Od	Do	Míra omezení
14.3.2020	10.5.2020	Zákaz prodeje s výjimkami
11.5.2020	21.10.2020	Povinná opatření v rámci provozovny
22.10.2020	2.12.2020	Zákaz prodeje s výjimkami
3.12.2020	26.12.2020	Povinná opatření v rámci provozovny
27.12.2020	2.5.2021	Zákaz prodeje s výjimkami
3.5.2021	9.5.2021	Omezení prodeje
10.5.2021	Koncem roku 2021 stále v platnosti	Povinná opatření v rámci provozovny

Zdroj: Slabá (2022)

Pandemie koronaviru měla vážný dopad na vývoj HDP téměř po celém světě. Na Grafu 6 je znázorněn vývoj HDP v České republice a Evropské unii. V roce 2020 je vidět velký pokles HDP, který byl způsoben z velké části poklesem spotřeby domácností a tvorbou fixního kapitálu. Spotřeba domácností se snížila z důvodu lockdownů a omezení maloobchodních provozoven a služeb. Dalším důvodem byla pesimistická očekávání spotřebitelů a snížení příjmů domácností z důvodu uzavření provozoven nebo z neschopnosti práce zapříčiněnou péčí o blízké osoby. V roce 2021 lze pozorovat růst HDP, který je částečně způsoben srovnáním s nízkou výchozí hodnotou roku 2020. Přesto se v druhé polovině roku 2021 pandemická situace zlepšovala a vládní opatření byla omezena. Další problém však nastal v podobě nedostatku komponentů v průmyslových odvětvích, zejména komponentů potřebných pro výrobu motorových vozidel, což českou ekonomiku opět brzdilo a mělo to negativní vliv na český automobilový průmysl (Zubíková & Smolák, 2022).

Graf 6: Změna reálného HDP ČR vs.EU v letech 2019–2022 (v %)



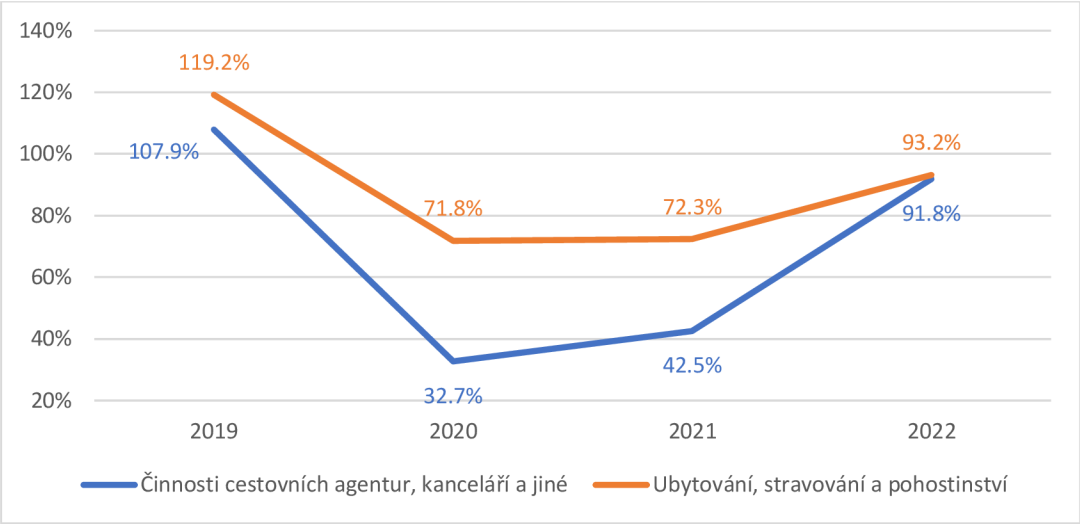
Zdroj: Eurostat (2023)

Dopad pandemie přímo na sektor služeb vyobrazují, např. indexy tržeb, které každý rok zpracovává Český statistický úřad. Ze sektoru byly vybrány tři odvětví, které byly krizí nejvíce zasaženy: stravování a pohostinství, ubytování a cestovní ruch. Vývoj indexů tržeb vybraných odvětví je vidět v Grafu 7. Konkrétně se jedná o bazický index tržeb, kde je základnou průměr tržeb ve stálých cenách roku 2015 (Český statistický úřad – Veřejná databáze, 2023).

Vzhledem k povaze restrikcí je jasné, že největší útlum ve službách v roce 2020 byl právě v těchto vybraných odvětvích. Cestovní ruch poklesl v roce 2020 z vybraných odvětví nejvíce, bylo to způsobeno úbytkem zahraničních turistů z důvodu uzavření státních hranic. Pokles tržeb z ubytovacích zařízení souvisel s poklesem cestovního ruchu. V roce 2021 došlo ke zlepšení epidemické situace z důvodu postupující vakcinace a následného uvolnění restrikcí. Zároveň došlo ke zjednodušení procedur v přeshraničním pohybu osob. I přesto však tržby cestovního ruchu nedorovnaly rok 2019, jelikož návštěvnost zahraničních turistů dosahovala pouze jedné čtvrtiny téhož roku. Největší návštěvnost zahraničních turistů byla převážně z okolních států. Ubytování, stravování a pohostinství bylo oživeno díky spotřebě tuzemských domácností. V roce 2022 došlo k posílení celého sektoru služeb, jelikož už neplatila striktní protipandemická opatření. Cestovní ruch, ubytování, stravování a pohostinství však patřily mezi odvětví

s nejvýraznějším zotavením v porovnání s minulým rokem (The Czech economy development 2020, 2021; Vývoj ekonomiky České republiky 2021,2022; Vývoj ekonomiky České republiky 2022, 2023).

Graf 7: Bazický index tržeb ve stálých cenách ve službách 2019–2022 (v %)



Zdroj: Veřejná databáze Český statistický úřad (2023)

5 Metodika

5.1 Cíl práce

Zhodnotit působení externích vlivů na výkonnost vybraného podniku. Navrhnout účinná opatření na udržení či zvýšení výkonnosti vybraného podniku v období krize.

Stanovení výzkumných otázek

Na základě hlavního cíle diplomové práce byly stanoveny výzkumné otázky. V rámci zkoumání působení externích vlivů na výkonnost podniku v období krize je klíčovým ukazatelem ekonomická přidaná hodnota (EVA), která stanovuje ekonomický zisk. Pokud firma netvoří kladnou ekonomickou přidanou hodnotu, značí to snížení výkonnosti podniku, což může být způsobeno negativními vlivy probíhajících krizí. Tuto skutečnost řeší výzkumná otázka V1.

Určením krize, která měla největší dopad na zkoumaný podnik, se zabývá otázka V2. Využívá tržby jakožto přímý indikátor poptávky po produktech a službách vybraného podniku. Pokles tržeb může signalizovat, že na firmu působí negativní dopady probíhající krize.

Krize může ohrozit finanční stabilitu podniku natolik, že se firma dostane do situace, kdy není schopna platit své závazky a hrozí jí bankrot. Zda byla firma ohrožena platební neschopností či bankrotem bude hodnoceno na základě výpočtu bankrotních ukazatelů. Tuto skutečnost řeší otázka V3.

V1. Tvořila firma kladnou ekonomickou přidanou hodnotu ve všech zkoumaných letech i přes negativní dopady jednotlivých krizí?

V2. V jakém zkoumaném období došlo k nejvýraznějšímu poklesu tržeb způsobeném nepříznivými podmínkami v důsledku probíhající krize?

V3. Byla firma v některém ze zkoumaných období ohrožena platební neschopností nebo bankrotem v důsledku probíhající krize?

5.2 Metodický postup

1. Literární rešerše

V první řadě byl vymezen teoretický rámec týkající se problematiky práce. Byly vymezeny základní poznatky ohledně hodnocení výkonnosti podniku, cyklického vývoje ekonomiky a vývoje jednotlivých krizí. Zdroje použité v literární rešerši byly zahraniční i české.

2. Charakteristika odvětví a vybraného podniku

Pro následující část této práce byl popsán charakter analyzovaného podniku. Z důvodu použití citlivých údajů v této práci není uvedeno jméno podniku. Pro potřeby práce jsou zde uvedeny podstatné informace jako například velikost podniku, přibližné sídlo a právní forma. Tyto informace byly získány na základě rozhovoru s vedením podniku a z internetové stránky administrativního registru ekonomických subjektů (ARES). Následně byla charakterizována specifika odvětví, do kterého vybraný podnik spadá.

3. Příprava dat

Pro analytickou část této práce byly jako primární zdroj využity účetní výkazy, které byly získány od účetní podniku. Konkrétně se jednalo o rozvahu a výkaz zisku a ztráty za období 2008–2010 a 2019-2022. Data z jednotlivých finančních výkazů byla editována do tabulek v MS Excel.

4. Ukazatele a metody

Pro zhodnocení výkonnosti podniku v časech jednotlivých krizí, které byly vymezeny v teoretické části práce, byly použity bonitní a bankrotní ukazatele a koncept ekonomické přidané hodnoty (EVA). Data pro výpočet těchto ukazatelů byla čerpána z účetních výkazů. Bankrotní modely mají za cíl identifikovat, zda podniku hrozí v blízké době bankrot. Vychází se z předpokladu, že firma, která je ohrožena bankrotem, vykazuje symptomy, které jsou pro bankrot typické. Nejčastěji to může být problém s likviditou, výší čistého pracovního kapitálu nebo s rentabilitou vloženého kapitálu. Mezi bankrotní modely se řadí například Z-skóre neboli Altmanův model, indexy IN nebo Tafflerův model (Růčková, 2019; Knápková et al., 2017).

Bonitní modely analyzují finanční zdraví podniku. Jejich cílem je stanovit, zda se podnik řadí mezi dobré nebo špatné firmy. Mezi bonitní modely řadíme například Kralickův Quicktest, Tamariho model nebo IN99 (Růčková,2019).

Altmanův model Z-skóre

Z-skóre patří mezi nejznámější a nejpoužívanější modely. Předpovídá podnikatelské riziko pomocí diskriminační metody, což je statistická metoda, která rozřazuje sledované objekty do dvou nebo více skupin podle stanovených charakteristik. Na základě této metody byly stanoveny váhy jednotlivých poměrových ukazatelů, které jsou jako

proměnné v tomto modelu. Tento model má několik modifikací, jelikož původní model byl navržen pro firmy veřejně obchodovatelné na burze. V roce 1983 byl model přizpůsoben firmám, které nejsou veřejně obchodovatelné na burze (Růčková, 2019; Knápková et al., 2017).

$$\mathrm{Z-skóre} = 0{,}717 \times \mathrm{X1} + 0{,}847 \times \mathrm{X2} + 3{,}107 \times \mathrm{X3} + 0{,}420 \times \mathrm{X4} + 0{,}998 \times \mathrm{X5}$$

kde:

X1 = čistý pracovní kapitál / celková aktiva
X2 = zisk po zdanění / celková aktiva
X3 = zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva
X4 = základní kapitál / celkové dluhy
X5 = celkové tržby / celková aktiva

Interpretace výsledků je pak následující, pokud jsou hodnoty nižší než 1,2 firma je v pásmu bankrotu. Pokud jsou hodnoty mezi 1,2 až 2,9 firma je v pásmu šedé zóny. Hodnoty nad 2,9 značí pásmo prosperity (Růčková,2019).

Model IN 95

Model IN 95 je bankrotní indikátor, ve kterém jsou nejpodstatnější ukazatele pro stanovení finanční situace podniku. Pro každé odvětví jsou stanovené rozdílné váhy. Odvětví jsou klasifikována podle systému OKEČ. Mezi ukazateli není žádný ukazatel, který by pracoval s tržní cenou firmy, což je ideální pro podmínky málo likvidního trhu. Zároveň je mezi ukazateli zařazena doba obratu závazků po lhůtě splatnosti. Vysoká platební neschopnost firem je specifikum pro českou ekonomiku. V následujícím vzorci jsou váhy, které jsou stanovené pro potravinářské odvětví (Neumaierová & Neumaier, 2002).

$$IN95 = 0{,}26 \times X1 + 0{,}11 \times X2 + 4{,}99 \times X3 + 0{,}33 \times X4 + 0{,}1 \times X5 - 17{,}38 \times X6$$

kde:

X1= aktiva / cizí zdroje
X2= zisk před zdaněním a úroky / nákladové úroky
X3 = zisk před zdaněním a úroky / aktiva
X4 = výnosy / aktiva
X5 = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
X6 = závazky po době splatnosti / tržby

Firmy, které mají hodnotu indexu vyšší než 2 nemají problém platit své závazky. Pokud je hodnota mezi 1–2, mohou v budoucnu nastat problémy s placením závazků. Pokud je hodnota pod 1, u firmy již problémy existují a není schopná plnit své závazky (Neumaierová & Neumaier, 2002).

Modely IN 99

Model IN99 je bonitní a na rozdíl od modelu IN95 modelu respektuje fakt, že z pohledu investora není podstatný obor podnikání, ale soustředí se na nakládání s finančními prostředky. Váhy jsou tak stejné pro všechna odvětví. Tento model je nazýván vlastnický (Růčková,2019).

$$IN99 = -0{,}017 \times X1 + 4{,}573 \times X2 + 0{,}481 \times X3 + 0{,}015 \times X4$$

kde:

X1= Aktiva / cizí kapitál
X2= Zisk před zdaněním a úroky / aktiva
X3= Výnosy / aktiva
X4= Oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pokud jsou hodnoty indexu větší než 2,07, firma má kladnou hodnotu ekonomického zisku. Pokud jsou hodnoty nižší než 0,684 firma má zápornou hodnotu ekonomického zisku. Interval „šedé zóny“ je poměrně široký, pokud se firma naskytne v tomto intervalu, situace není jednoznačná, ale může to značit určité problémy. Interval „šedé zóny“ lze rozdělit do tří dalších pásem. Pokud jsou hodnoty mezi 2,07 – 1,420, firma na tom není špatně. Hodnoty mezi 1,089 -1,420 značí situaci, která je nerozhodná. Interval mezi hodnotami 1,089 – 0,684 značí již probíhající problémy (Neumaierová & Neumaier, 2002).

Ekonomická přidaná hodnota

Podstatou ukazatele ekonomické přidané hodnoty je, že výsledek hospodaření, který najdeme v účetních výkazech se liší od zisku ekonomického. Ve výkazu zisku a ztráty nalezneme pouze explicitně vynaložené náklady. Pokud budeme uvažovat, že firma je financována vlastním i cizím kapitálem, v účetnictví máme znázorněné pouze náklady na cizí kapitál, jelikož náklady na vlastní kapitál nejsou v účetnictví zahrnuty. Ukazatel EVA zahrnuje do výsledku hospodaření firmy i oportunitní a implicitní náklady (Kislingerová,2005).

Formální zápis ukazatele EVA je dle Knápkové (2017) následující:

$$EVA = NOPAT - C \times WACC$$

kde:

NOPAT (net operating profit after tax) = je provozní výsledek hospodaření po zdanění

C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívaná v hlavní (operativní) činnosti

WACC (weighted avarage costs of capital) = průměrné vážené náklady na kapitál

Před výpočtem ekonomické přidané hodnoty je nezbytné upravit vstupní účetní data, aby co nejlépe odpovídala ekonomické realitě podniku. Prvně je podstatné udělat úpravy rozvahy, abychom správně stanovili čistá operativní aktiva (NOA). Úpravy zahrnují doplnění hodnot aktiv, která nejsou v rozvaze uvedena, ale představují majetek potřebný k podnikání a k produkci operativního zisku. Dále je důležité odstranit aktiva, která jsou v rozvaze uváděna, ale nepodílejí se na produkci operativního zisku. Dále se upraví výkaz zisku a ztráty, aby byl správně vymezen čistý operativní zisk (NOPAT) (Knápková et al., 2017).

Pro výpočet ukazatele EVA je nutné určit náklady na kapitál. V tomto případě se vychází z vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC). Náklady na cizí kapitál jsou vypočteny jako poměr nákladových úroků a dlouhodobého bankovního úvěru. Tento vzorec lze dle Knápkové (2017) vyjádřit následovně:

$$WACC = N_{CK} \times \frac{CK}{C} + N_{VK} \times \frac{VK}{C}$$

kde:

CK = tržní hodnota úročeného cizího kapitálu

VK = tržní hodnota vlastního kapitálu

C = tržní hodnota celkového kapitálu

N_{CK} = náklady na cizí kapitál

t = daňová sazba

N_{VK} = náklady na vlastní kapitál

Náklady vlastního kapitálu byly stanoveny pomocí stavebnicové metody, podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu. Alternativní náklady vlastního kapitálu

znázorňují výši rizika. Zároveň stanovují výnosnost vlastního kapitálu, které by mohlo být docíleno, pokud by bylo investováno do alternativní investiční příležitosti (MPO, 2011).

Vzorec lze podle Neumaierové (2002) vyjádřit následovně:

$$r_e = r_f + r_{pod} + r_{finstr} + r_{finstab} + r_{la}$$

kde:

r_e= *alternativní náklad na vlastní kapitál*

r_f= *bezriziková sazba*

r_{pod}= *přirážka za výši podnikatelského rizika*

r_{finstr}= *přirážka za riziko plynoucí z kapitálové struktury*

$r_{finstab}$= *přirážka za riziko, že podnik nebude schopen splácet své závazky*

r_{la}= *riziková přirážka za velikost podniku*

Bezriziková sazba (r_f) se stanovuje jako výnos 10letých státních dluhopisů.

Riziková přirážka za podnikatelské riziko (r_{pod}) podniku je stanovena porovnáním produkční síly podniku (EBIT/A) a úplatnými zdroji podniku (UZ/A). Úplatnými zdroji podniku je myšlen součet vlastního kapitálu, bankovních úvěru a dluhopisů.

Když $\frac{EBIT}{A} > \frac{UZ}{A} \times UM$ pak r_{pod} =*minimální hodnota* r_{pod} *v odvětví*

Když $\frac{EBIT}{A} < 0$ *pak* r_{pod} = *10,00%*

Když $0 < \frac{EBIT}{A} < \frac{UZ}{A} \times UM$ *pak* $r_{pod} = \frac{\left(\frac{UZ}{A} \times UM - \frac{EBIT}{A}\right)^2}{\frac{UZ}{A} * UM} \times 0{,}1$

Minimální hodnoty r_{pod} za odvětví lze najít v Benchmarkingu INFA na webu MPO.

Riziková přirážka plynoucí z kapitálové struktury (*r_{finstr}*) je rozdílem r_e a WACC. Platí, že: $r_{finstru} = r_e - WACC$

Je nutno omezit hodnotu $r_{finstru}$:

Když r_e = WACC, pak $r_{finstru}$ = 0%

Když z výpočtu vychází $r_{finstru}$> 10 %, pak je nutno hodnotu $r_{finstru}$ omezit na 10 %.

Riziková přirážka za finanční stabilitu ($r_{finstab}$) je navázána na likviditu L3.

Když L3<=XL1 pak $r_{finstab}$ = 10%

Když L3> =XL2 pak $r_{finstab} = 0\%$

Když XL1 <L3 <XL2 pak $r_{finstab} = \frac{(XL2-L3)}{(XL2-XL1)^2}^{2} \times 0{,}1$

Doporučené hodnoty jsou XL> = 1,0 a XL <=2,5.

Riziková přirážka za velikost podniku (r_{la}) je navázána na velikost úplatných zdrojů podniku (UZ)

Když UZ <= 100 mil. Kč, pak $r_{la} = 5\%$

Když UZ> = 3mld.Kč, pak $r_{la} = 0\%$

Když 100 mil. Kč <UZ <3 mld. Kč pak $r_{la} = \frac{(3-UZ)^2}{168{,}2}$, přičemž UZ jsou dosazeny v mld.Kč (MPO,2011).

5. Návrhy a doporučení

Na základě provedené analýzy výkonnosti podniku a rozhovoru s vedením, byly ve zkoumaných letech stanoveny návrhy a opatření, které mohou pomoci podniku udržet nebo zvýšit jeho výkonnost v období krize. Analýza a rozhovor poskytly důležité informace o současném i minulém stavu podniku a jeho schopnosti reagovat na krizové situace. Na základě těchto poznatků byly formulovány opatření, které by měly minimalizovat dopady krize a zajistit trvale udržitelnou výkonnost podniku.

6 Charakteristika ekonomického vývoje podniku s ohledem na specifika odvětví

6.1 Charakteristika vybraného podniku

Pro zpracování praktické části byla zvolena firma, která nebude z důvodu zpracování citlivých dat jmenována. Pro potřeby této práce bude nadále v textu uváděna jako firma XY. Vybraný podnik byl založený v Jižních Čechách, kde má zároveň po celou dobu své působnosti i své sídlo. Na trhu působí již přes třicet let. Firma XY má více předmětů podnikání, ale převážně se pohybuje v oblasti potravinářské výroby, velkoobchodu a maloobchodu s potravinami.

Podle definice malých a středních podniků se firma XY řadí do kategorie malých podniků, jelikož zaměstnává méně než 50 zaměstnanců. Právní forma firmy XY je fyzická osoba podnikatel. Základní ekonomické údaje jsou znázorněny v následující Tabulce 5. Hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč.

Tabulka 5: Ekonomické údaje firmy XY

	Obrat	Výše aktiv (netto)	Výsledek hospodaření (EBT)
2022	86 658	35 902	10 114
2021	65 457	29 744	4 173

Zdroj: účetní výkazy podniku XY

6.2 Specifika odvětví vybraného podniku

Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE lze rozčlenit podnikání firmy do následujících sekcí dle údajů zveřejněném na stránkách Administrativního registru ekonomických subjektů (ARES).

- Sekce C – Zpracovatelský průmysl
  - CZ-NACE 107 Výroba pekařských, cukrářských výrobků a jiných moučných výrobků
  - CZ-NACE 33 Opravy a instalace strojů a zařízení
- Sekce G – Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel
  - CZ-NACE 46.9 Nespecializovaný velkoobchod
- Sekce H – Doprava a skladování
  - CZ-NACE 49410 Silniční nákladní doprava
- Sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství

    - CZ-NACE 5610 Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
- Sekce N – Administrativní a podpůrné činnosti
    - CZ-NACE 81290 Ostatní úklidové činnosti

Pro stanovení specifik odvětví, ve kterém firma podniká, byly vybrány činnosti, které jsou pro firmu klíčové a nejlépe odpovídají charakteristikám podniku. Konkrétně jsou to velkoobchod s potravinami a výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků. Pro firmu je klíčová i činnost pod kódem CZ-NACE 5610 Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních, ale vzhledem k tomu, že firma nemá restauraci, ale pouze stánkový prodej, specifika pro toto odvětví by nemusela odpovídat těm firemním.

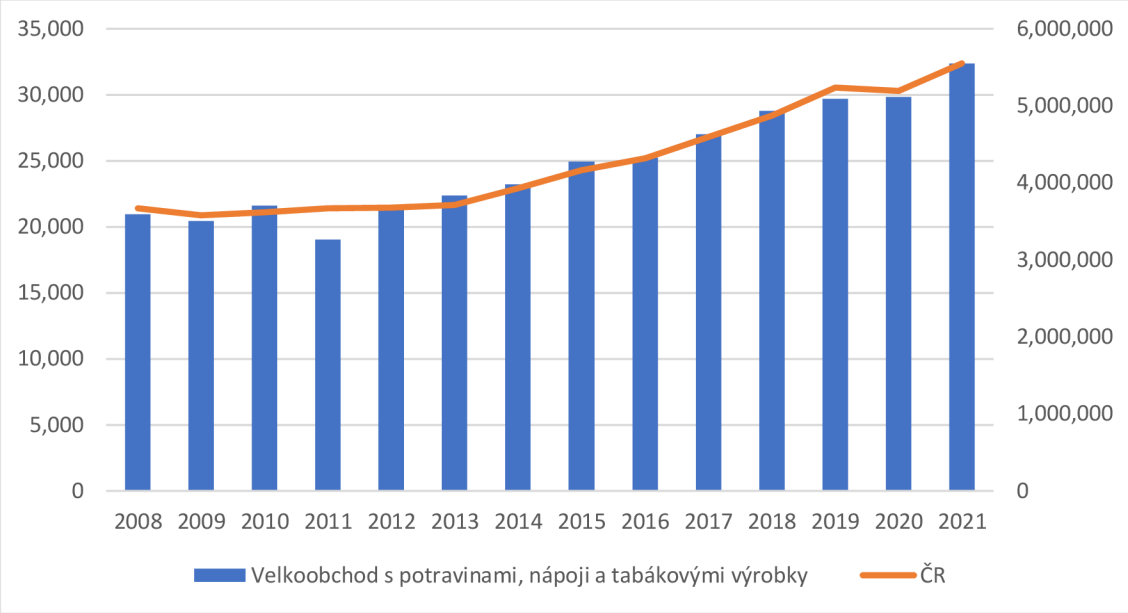
Specifika činností v obchodní firmě

Výkon obchodních firem je dependentní na přítomnosti zákazníků a převážně na jejich nákupních či stravovacích rozhodnutích. Pro firmy je pak podstatná určitá pohotovost zboží, služeb a výkonů. Zároveň lze vnímat nerovnoměrné rozložení výkonu podniků v oblasti obchodu a stravování, tyto nerovnoměrnosti jsou dané převážně sezónní poptávkou po zbožích a službách nebo různou intenzitou nákupů v průběhu týdne a jednotlivých dnů v návaznosti na zaměstnání zákazníků a jejich nákupní zvyklosti (Synek, 2006).

Hrubá přidaná hodnota a hospodářský cyklus

Podíl velkoobchodu s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky na celkové hrubé přidané hodnotě byl 0,58 % za rok 2021. V průběhu času, konkrétně za období znázorněné na Grafu 8 je podíl na celkové hrubé přidané hodnotě téměř konstantní. Z grafu je patrná vysoká korelace mezi vývojem hodnot hrubé přidané hodnoty sledovaného odvětví a hrubé přidané hodnoty České republiky. Korelační koeficient dosahuje 0,98, což naznačuje, že odvětví je ovlivňováno průběhem hospodářského cyklu a můžeme ho označit za cyklické (Obchod – časové řady – roční ukazatele, 2023; Hrubý domácí produkt výrobní metodou – Veřejná databáze Český statistický úřad, 2024)

Graf 8: Vývoj Hrubé přidané hodnoty – velkoobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky (vlevo), ČR (vpravo) za období 2008-2021 (v mil. Kč)

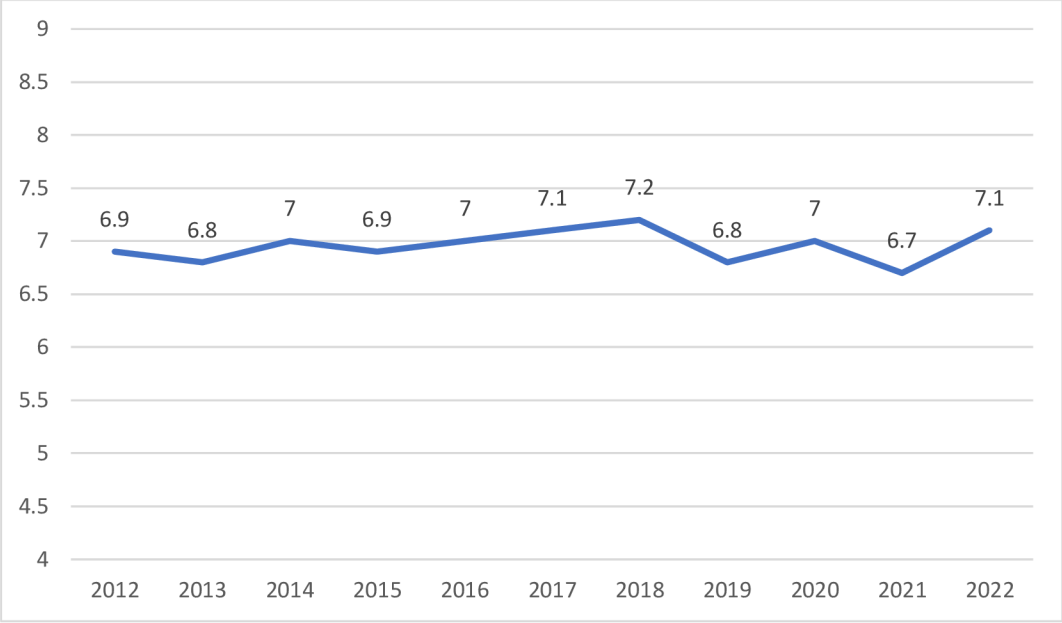


Zdroj: Český statistický úřad, (2023)

Spotřeba potravin

V roce 2022 došlo v České republice ke snížení celkové spotřeby potravin na jednoho obyvatele o 32 kg oproti roku 2021. Spotřeba klesla na úroveň let před pandemií Covid-19. Pokles spotřeby potravin je způsoben omezováním výdajů domácností z důvodu poklesu reálných výdělků i v oblasti „nezbytných statků“. Na Grafu 9 je znázorněna spotřeba cukrářských výrobků. V průběhu let je vidět, že spotřeba je téměř konstantní. Největší propad je mezi lety 2018 a 2019, kdy klesla spotřeba o 0,4 kg. Nejnižší hodnota pak byla v roce 2021, kdy byla spotřeba 6,7 kg (Cieslar, 2023).

Graf 9: Spotřeba cukrářských výrobků na 1 obyvatele v období 2012–2022 (v kg)



Zdroj: ČSÚ – Spotřeba potravin a nealkoholických nápojů (na obyvatele za rok) (2023)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob ve Velkoobchodu s potravinami je relativně nízká v porovnání s celkovým odvětvím velkoobchodu. Tento ukazatel je ovlivněn trvanlivostí potravin. Velkoobchod s potravinami (CZ-NACE 463) má průměrnou dobu obratu zásob 22,3 dní, zatímco průměrná hodnota pro celou sekci Velkoobchodu (CZ-NACE 46) je 33,66 dní. Pro srovnání, Velkoobchod s ostatními stroji (CZ-NACE 466) má průměrnou dobu obratu zásob 47,63 dní (Obchod – časové řady – roční ukazatele, 2023).

7 Fáze poklesu ekonomiky ve vztahu k výkonnosti vybraného podniku

V následující kapitole je zhodnocena výkonnost podniku v letech, kdy došlo k poklesu ekonomiky. Konkrétně byly hodnoceny následující období: roky 2008-2010, kdy probíhala ekonomická krize, dále období pandemie Covid-19 v letech 2019-2021 a nakonec období energetické krize v letech 2021-2022. Data z roku 2023 nejsou dostupná, jelikož podnik neměl zpracovanou účetní uzávěrku. Pro zhodnocení výkonnosti podniku za uplynulá období byly zvoleny bankrotní a bonitní ukazatele a ekonomická přidaná hodnota EVA. Pro dodatečné informace o průběhu jednotlivých krizí a vývoje firmy, byl vedený rozhovor s majitelem firmy.

7.1 Období 2008-2010

V letech 2008 až 2010 byla posuzovaná výkonnost podniku v období světové ekonomické krize. V Tabulce 6 jsou uvedeny jednotlivé poměrové ukazatele za odvětví potravinářského průmyslu, které jsou součástí již zmíněných modelů, aby bylo možné porovnat jejich vývoj s ukazateli podniku XY.

Tabulka 6: Poměrové ukazatele 2008–2009

Potravinářský průmysl	**2008**	**2009**	**2010**
Čistý pracovní kapitál / Aktiva	0.167	0.17	0.168
EBIT / Aktiva	0.05	0.06	0.07
Výnosy / Aktiva	1.92	1.81	1.77
Aktiva / Cizí zdroje	1.64	1.69	1.81
Oběžná aktiva / Krátkodobé zdroje	1.48	1.14	1.15

Zdroj: MPO – Panorama zpracovatelského průmyslu (2024)

7.1.1 Bonitní a bankrotní ukazatele

Během krizí se finanční stabilita podniku stává klíčovým faktorem pro jeho přežití a úspěch. Použití bonitních a bankrotních ukazatelů umožňuje hlouběji zkoumat finanční zdraví podniku a jeho schopnost efektivně reagovat na nepříznivé podmínky.

Altmanovo Z-skóre

Pro zhodnocení finančního zdraví podniku bylo použito Z-skóre, které je upravené pro firmy neobchodovatelné na burze. Z-skóre bylo spočteno pro tři zkoumané roky v Tabulce 7. Jednotlivé ukazatele jsou hodnoceny v průběhu tří po sobě jdoucích let a poté je jejich vývoj porovnán s ukazateli pro celé odvětví.

Tabulka 7: Altmanovo Z-skóre 2008–2010

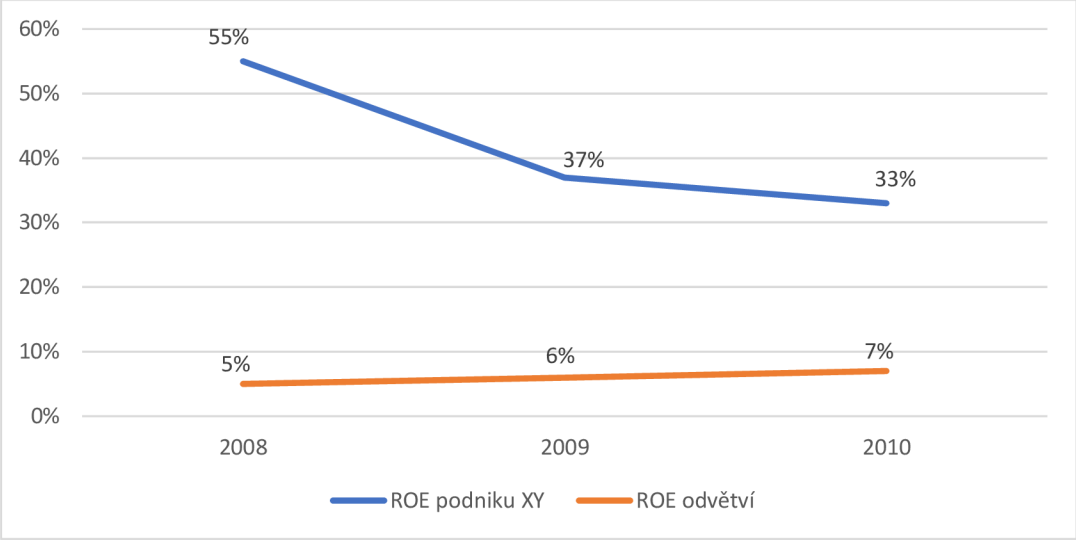
Podnik XY	**2008**	**2009**	**2010**
Čistý pracovní kapitál / Aktiva	0.44	0.61	0.68
EAT / Aktiva	0.49	0.33	0.30
EBIT / Aktiva	0.55	0.37	0.33
Základní kapitál / Cizí zdroje	3.60	3.70	10.92
Tržby / Aktiva	7.32	5.60	6.01
Z-skóre	**11.25**	**9.01**	**12.35**

Zdroj: vlastní zpracování

První ukazatel, který je součástí Altmanova Z-skóre je zaměřen na likviditu. Stanovuje podíl dlouhodobých zdrojů na celkovém majetku firmy. Je zde vidět, že ukazatel se v průběhu let zvyšuje. Je to způsobeno především tím, že se firmě zvýšil objem držených peněz na účtech, a to konkrétně mezi lety 2008 a 2009. Je pravděpodobné, že firma se snažila držet rezervu z důvodu probíhající světové ekonomické krize. Z hodnoty ukazatele je znatelné, že podnik nemá s likviditou potíže. Každopádně takto vysoké hodnoty tohoto ukazatele mohou značit málo efektivní rozložení kapitálu v podniku. Vývoj ukazatele za odvětví byl odlišný, hodnoty tohoto ukazatele drží v průběhu zkoumaných let téměř stabilní hodnotu. Taková situace je pro tento ukazatel typická.

Další dva ukazatele stanovují produkční sílu firmy, poměřují zisk s celkovými aktivy. V prvním případě je použit čistý zisk, v druhém případě je použit zisk před zdaněním a úroky. Obě hodnoty mají klesající trend, což znamená snižování produkční síly firmy, jinak řečeno nižší efektivitu využití majetku. Mezi lety 2008 a 2009 zisk téměř stagnoval a z roku 2009 na rok 2010 dokonce došlo k jeho poklesu. Zároveň se zvyšovala hodnota celkových aktiv, kvůli již zmíněnému růstu objemu oběžných aktiv, proto byl pokles ukazatele tak výrazný. Odvětvové hodnoty ukazatele rentability aktiv měly opačný trend, než měl podnik. Na Grafu 10 je znázorněn zmíněný vývoj ukazatele ROE podniku a odvětví.

Graf 10: Vývoj ukazatele ROE za období 2008-2010 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

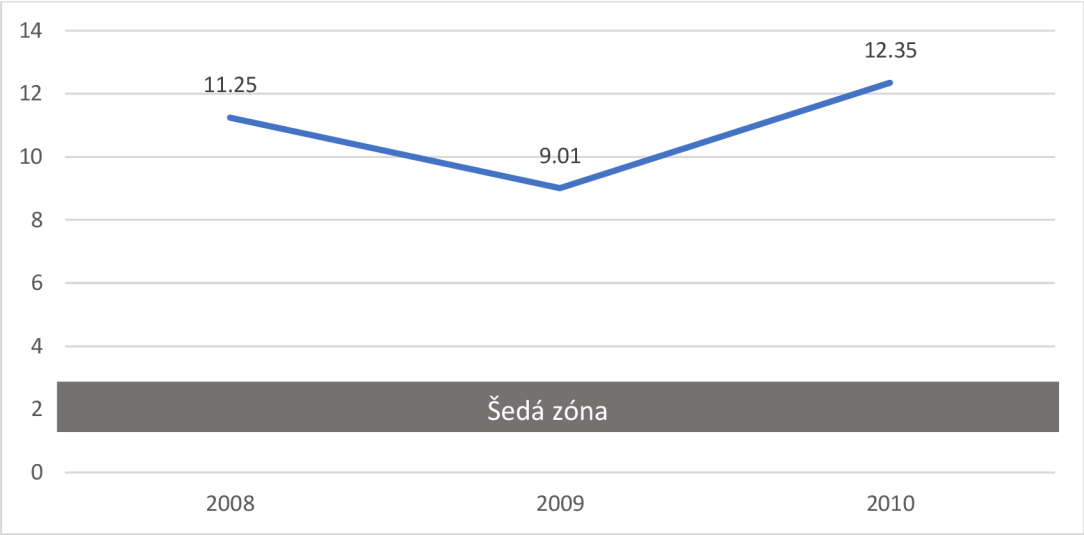
Další ukazatel poměřuje základní kapitál podniku vůči cizím zdrojům. Vzhledem k tomu, že firma má právní formu fyzické osoby, nemá hodnotu základního kapitálu stabilní, jelikož není dána zákonem. Do rozvahy je tak základní kapitál zapisován z účtu 491 – Účet individuálního podnikatele. Na tomto účtu jsou znázorněny především výsledky hospodaření z minulých let, ale zároveň i osobní vklady podnikatele. Hodnoty jsou ve sledovaném období stoupající, jelikož podnik má nízký poměr cizích zdrojů vůči vlastním. Tento jev může být způsoben strachem z probíhající krize, kdy se podnik obával využívání cizích zdrojů převážně od bank, jelikož v té době panovala jistá nedůvěra v bankovní systém.

Poslední ukazatel je obrat aktiv, zaměřuje se na efektivnost využívání celkových aktiv. Udává nám intenzitu využití celého majetku. Mezi lety 2008 a 2009 došlo k poklesu ukazatele a z roku 2009 na rok 2010 k drobnému nárůstu. Tento ukazatel by měl mít stoupající trend, to zde však neplatí. Odvětvový ukazatel měl podobný vývoj, ve třech sledovaných letech hodnota klesala.

Celkové vyhodnocení Altmanova Z-skóre je pozitivní, firma ve všech letech sledovaného období překonala hodnoty 2,9, které značí, že firmě nehrozí finanční problémy a spadá do pásma prosperity. Pokud však poměříme meziroční vývoj hodnot, tak mezi lety 2008 a 2009 k došlo k poklesu výsledné hodnoty, což může být převážně z důvodu poklesu ukazatelů rentability aktiv a obratu aktiv, které mají v modelu přiděleny největší váhy. V roce 2010 došlo k nárůstu výsledné hodnoty, jelikož došlo i k nárůstu

ukazatele obratu aktiv a skokově se zvýšil ukazatel finanční samostatnosti. Na Grafu 11 je znázorněn vývoj výsledných hodnot Z-skóre a hranice „šedé zóny“, která je v rozmezí 1,2-2,9.

Graf 11: Vývoj výsledných hodnot Z-skóre za období 2008-2010



Zdroj: vlastní zpracování

IN95

Dalším modelem pro zhodnocení finančního zdraví firmy byl vybrán model IN95. Tento model byl spočten pro sledované období 2008 až 2010. Model IN 95 má rozdílné váhy pro jednotlivá odvětví, konkrétně tak byly použity váhy pro odvětví potravinářské. Výsledky jsou znázorněny v Tabulce 8.

Tabulka 8: IN95 2008–2010

Podnik XY	**2008**	**2009**	**2010**
Aktiva / Cizí zdroje	10.07	7.37	17.63
EBIT / Nákladové úroky	84.30	42.40	53.03
EBIT / Aktiva	0.55	0.37	0.33
Tržby / Aktiva	7.32	5.60	6.01
Oběžná aktiva / Krátkodobé zdroje	9.91	8.55	22.21
Závazky po lhůtě splatnosti / Tržby	0.00002735	0.00143270	0.00000003
IN 95 potravinářský průmysl	**18.04**	**11.11**	**16.27**

Zdroj: vlastní zpracování

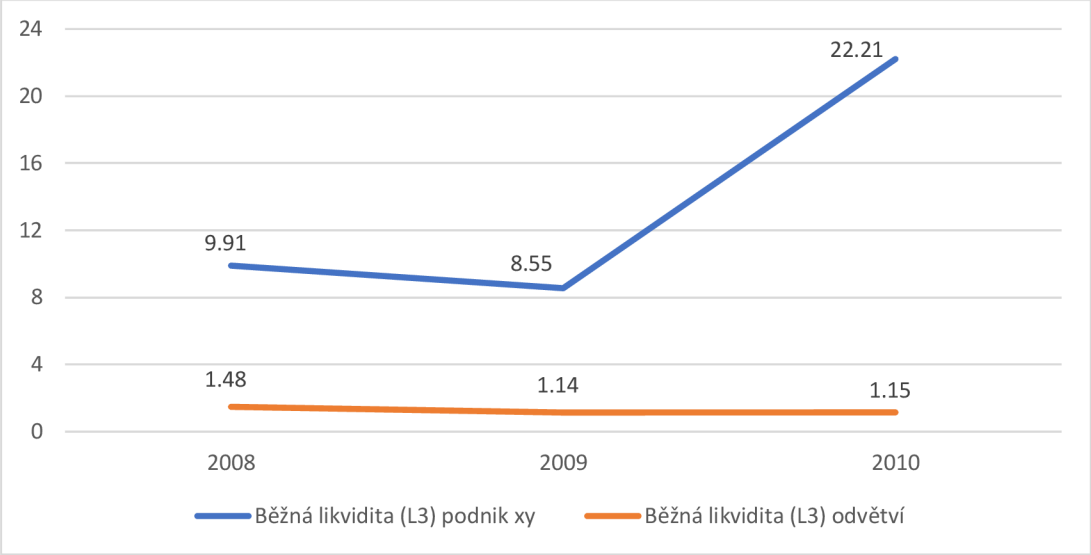
První ukazatel znázorňuje finanční páku podniku. Je to tedy poměr majetku podniku a cizích zdrojů, pokud hodnota roste, snižuje se závislost podniku na cizích zdrojích. Mezi lety 2008 a 2009 došlo k poklesu ukazatele z důvodu většího nárůstu cizích zdrojů, aktiva

ve zmíněných letech sice rostla také, ale pomaleji než cizí zdroje. V roce 2010, kde je hodnota nejvyšší, došlo ke snížení cizích zdrojů na původní hodnotu z roku 2008, ale aktiva zůstala přibližně stejná jako v roce 2009. To znamená, že v roce 2010 byl podnik nejméně závislý na cizích zdrojích. Odvětvové hodnoty ve sledovaném období zaznamenaly meziroční růst, došlo tak ke snížení závislosti odvětví na cizích zdrojích. Podniky se bály využívat cizí kapitál, kvůli nejistotě, která v této době panovala na trhu.

Dalším ukazatelem je tzv. úrokové krytí, které vyjadřuje poměr mezi ziskem před zdaněním a nákladovými úroky. Vzhledem k nízkému zadlužení společnosti jsou nákladové úroky v porovnání se ziskem velmi nízké, což naznačuje, že firma nemá problém s nadměrnou zadlužeností. Tato situace vychází z opatrného přístupu společnosti k využívání cizího kapitálu. Nicméně firma by mohla efektivněji alokovat kapitál a dosáhnout vyšší úrovně růstu, pokud by využívala více cizích zdrojů.

Další dva ukazatele jsou rentabilita aktiv a obrat aktiv, které byly zmíněny již v předchozí části u výpočtu bankrotního modelu Z-skóre. Vývoj je zde stejný. Dalším ukazatelem je běžná likvidita, která porovnává oběžná aktiva a krátkodobé zdroje. Podnik splňuje ve všech letech podmínku, aby krátkodobé závazky byly kryty z oběžného majetku. Jinak řečeno podnik nemá problém s likviditou a své krátkodobé závazky by byl schopný pokrýt i z peněžních prostředků. Na druhou stranu to znázorňuje, že podnik drží velké množství oběžného majetku, což je pro podnik nákladné a snižuje to schopnost generovat vyšší zisky. Hodnoty tohoto ukazatele v odvětví lehce kolísají, ale nejsou zde vidět tak výrazné rozdíly jako u podniku. Odvětví dosahuje takových hodnot, které jsou pro tento ukazatel doporučené, podnik tyto hodnoty výrazně přesahuje. Graf 12 znázorňuje vývoj ukazatele běžné likvidity podniku a odvětví.

Graf 12: Vývoj běžné likvidity (L3) za období 2008-2010

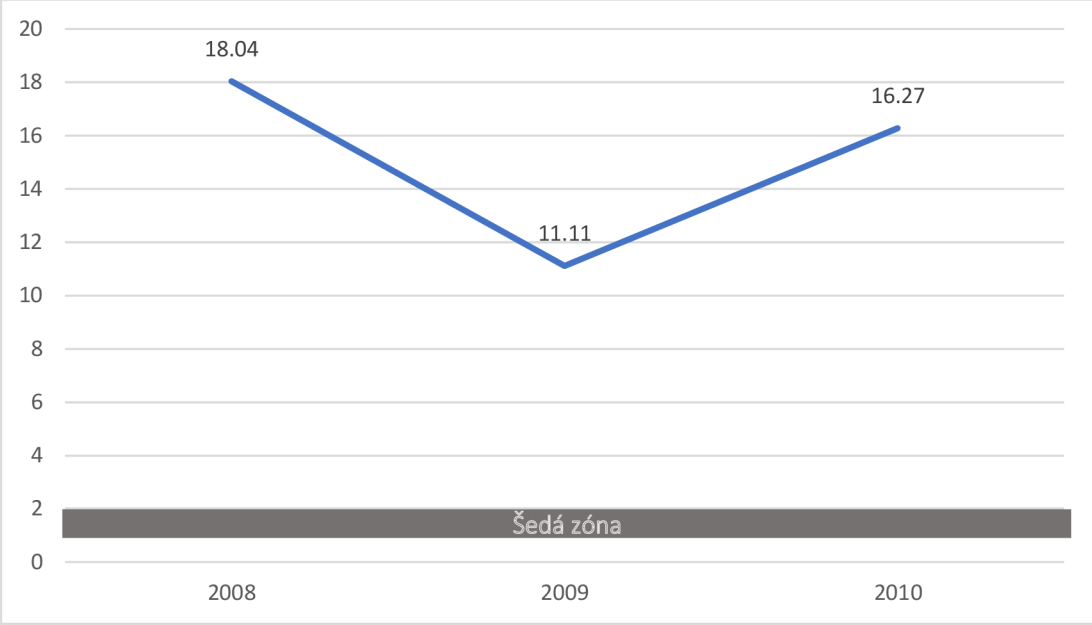


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední ukazatel porovnává závazky po splatnosti a tržby. Jak už bylo několikrát zmíněno, podnik má velice malý podíl cizích zdrojů. Zároveň také není běžné, aby měl zkoumaný podnik závazky po splatnosti. Další skutečnost, která vstupuje do tohoto ukazatele je, že podnik má závazky alokované do sezóny, která je především v letních měsících a ke konci účetního období je tak množství nesplacených závazků o to nižší. Hodnoty jsou tak ve všech letech téměř rovné nule. Vzhledem k ekonomické situaci, která ve sledovaných letech panovala to je však pro podnik velice pozitivní zpráva.

Obdobně jako u Z-skóre dopadlo celkové vyhodnocení indexu pozitivně. Ve všech letech sledovaného období přesahovaly hodnoty indexu číslo 2, což značí dobré finanční zdraví podniku a říká, že podnik je schopný platit své závazky. Mezi lety 2008 a 2009 došlo k poklesu výsledné hodnoty, jelikož se snížil ukazatel úrokového krytí. Mezi lety 2009 a 2010 došlo k nárůstu hodnoty, a to z důvodu vysoké hodnoty ukazatele finanční páky, která zde má podstatnou váhu. Nejvyšší váhu má ukazatel poměru závazků po době splatnosti a tržeb, a jak už bylo zmíněno, firma zde dosahuje téměř nulových hodnot, a proto jsou celkové výsledky indexu takto vysoké a pozitivní. Na Grafu 13 je znázorněn vývoj indexu IN95 a hranice „šedé zóny“, která má rozmezí 1-2.

Graf 13: Vývoj výsledných hodnot indexu IN95 za období 2008-2010



Zdroj: vlastní zpracování

IN 99

Model IN 99 je index založený na předchozím modelu, ale zaměřuje se především na tvorbu hodnoty z pohledu vlastníka firmy, tento index je tak považovaný za bonitní a řeší, zda je firma schopná vytvářet hodnotu. Výsledky indexu jsou znázorněné v Tabulce 9.

Tabulka 9: IN 99 2008–2010

Podnik XY	**2008**	**2009**	**2010**
Aktiva / Cizí zdroje	10.07	7.37	17.63
EBIT / Aktiva	0.55	0.37	0.33
Výnosy / Aktiva	7.61	5.69	6.10
Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky	9.91	8.55	22.21
IN 99	**6.15**	**4.43**	**4.47**

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny použité ukazatele, které jsou v modelu IN99 jsou již zmíněné v předchozích modelech a vývoj je tak stejný. Jediným rozdílem je ukazatel obratu aktiv, který je zde počítán jako poměr celkových výnosů a aktiv, kdežto v předchozích modelech byly použity místo výnosů tržby. Vzhledem k charakteru firmy jsou však tyto hodnoty téměř identické.

Celkové hodnocení indexu IN 99 je ve sledovaném období pozitivní. Ve všech letech podnik překonal hodnotu 2,07, což znamená, že podnik dosahuje kladné hodnoty

ekonomického zisku. Největší váhu má zde rentabilita aktiv a obrat aktiv. Pokles výsledných hodnot tak odráží fakt, že mezi lety 2008 a 2009 došlo k poklesu obou zmíněných ukazatelů. Mezi roky 2009 a 2010 však došlo k nárůstu obratu aktiv, a proto je i výsledná hodnota v roce 2010 lehce vyšší než v roce 2009.

7.1.2 Ekonomická přidaná hodnota

Pro hodnocení výkonnosti byl dále použit model ekonomické přidané hodnoty. Výsledky jsou znázorněny v Tabulce 10 a jsou uvedeny v celých korunách.

Tabulka 10: Výpočet ukazatele EVA 2008-2009

	2008	2009	2010
NOPAT	1,721,966 Kč	1,527,706 Kč	1,487,459 Kč
WACC	11.69 %	11.95 %	11.97 %
NOA / C	2,292,140 Kč	2,007,940 Kč	2,433,780 Kč
EVA	**1,454,004 Kč**	**1,287,801 Kč**	**1,196,204 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

Před samotným výpočtem ukazatele musely být provedeny úpravy účetních výkazů. Pro zjištění čistých operativních aktiv (NOA) byly provedeny úpravy rozvahy. Konkrétně byla vyloučena část krátkodobého finančního majetku, která přesahovala stanovený limit hotovostní likvidity. Limit likvidity (L1) byl stanoven na základě průměrné hodnoty odvětví za posledních 15 let. Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, podnik drží velké množství hotovostních prostředků. Okamžitá likvidita podniku nabývala hodnot 6,34 – 15,96 během tří zkoumaných let, limit byl stanovený na hodnotu 0,18. Další úprava rozvahy zahrnovala vyloučení neúročeného cizího kapitálu.

Pro zjištění čistého operativního zisku (NOPAT) byly provedeny úpravy výkazu zisku a ztráty. K výsledku hospodaření byly přičteny nákladové úroky a byl vyloučen rozdíl tržeb z dlouhodobého majetku a zůstatkové ceny. Na základě upraveného výsledku hospodaření byla přepočtena daň, aby odpovídala zdanění z upraveného výsledku hospodaření.

Pro výpočet průměrných nákladů na kapitál byla stanovena sazba cizího kapitálu podle nákladových úroků a úvěru. Náklady vlastního kapitálu byly vypočteny podle metodiky MPO. V Tabulce 11 jsou znázorněny hodnoty rizikových přirážek a bezrizikové sazby, které byly použity pro výpočet nákladů vlastního kapitálu.

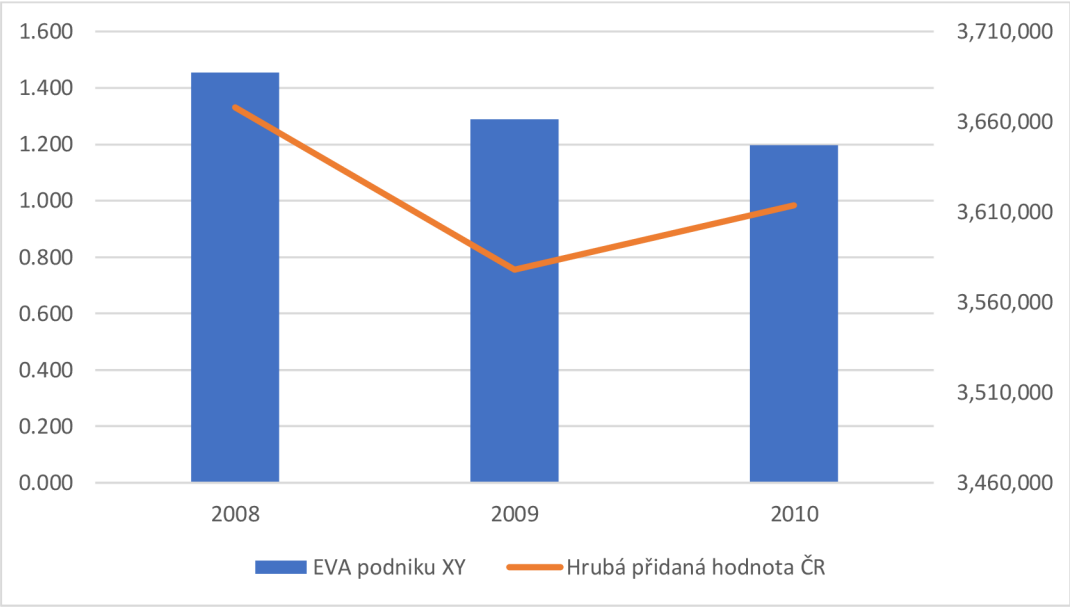
Tabulka 11: Výpočet nákladů vlastního kapitálu

	2008	2009	2010
r_f	4.42%	4.21%	3.95 %
r_{la}	5 %	5 %	5 %
r_{pod}	2.33%	2.47%	2.47%
$r_{finstab}$	0 %	0 %	0 %
r_{finstr}	0 %	0 %	0 %
$\boldsymbol{r_e}$	**11,75 %**	**11,68 %**	**11,42 %**

Zdroj: vlastní zpracování; ČNB; (2024); MPO (2024)

Ekonomická přidaná hodnota byla ve sledovaném období kladná, shoduje se tak s výsledky indexu IN99 v předchozí kapitole, kde bylo stanoveno, že firma ve všech letech dosahuje kladného ekonomického zisku. Hodnoty ukazatele EVA však mají ve zkoumaném období klesající trend. Podnik sice ekonomickou přidanou hodnotu vytváří, ale mezi lety došlo k poklesu. Pro srovnání je na Grafu 14 znázorněn vývoj hrubé přidané hodnoty České republiky a vývoj ukazatele EVA podniku XY. K poklesu hrubé přidané hodnoty došlo i v celé české ekonomice mezi lety 2008 a 2009, ale následující rok již došlo k růstu. U podniku je vývoj odlišný a přidaná hodnotu klesala nadále i v roce 2010.

Graf 14: Vývoj ukazatele EVA podniku XY (vlevo) a HPH ČR (vpravo) za období 2008-2009 (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování; Český statistický úřad, (2023)

7.1.3 Shrnutí období 2008–2010

Podnik XY ve sledovaném období vykazoval dobré finanční zdraví a dobrou finanční stabilitu. Podle vývoje bankrotních ukazatelů podnik nebyl ohrožen finančními problémy,

které mohly způsobit dopady světové ekonomické krize. Podle ukazatelů likvidity měla firma dostatečné finanční rezervy a také nízkou závislost na cizím kapitálu, což mohla být v době krize výhoda. Na druhou stranu ukazatel produkční síly v průběhu let klesal, což značí nižší efektivitu využití majetku firmy. Jak už bylo řečeno, firma držela v průběhu let velký objem hotovostních prostředků, což mělo negativní dopad na ukazatel produkční síly podniku.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty dosahoval kladných výsledných hodnot a shodoval se s výsledky indexu IN99. Firma ve sledovaném období generovala kladný ekonomický zisk. Nicméně ukazatel EVA vykazoval klesající trend. Celkově lze říct, že i když firma nebyla imunní vůči dopadům světové ekonomické krize, úspěšně zvládla její výzvy a udržela se na relativně stabilní finanční pozici.

7.2 Období 2019–2022

V letech 2019 a 2022 byla posuzovaná výkonnost podniku v období dvou krizí, a to konkrétně pandemie Covid-19 a energetické krize. Roky jsou posouzeny dohromady, jelikož se krize časově překrývají. Stejně jako v minulém období jsou v Tabulce 12 uvedeny poměrové ukazatele odvětví potravinářského průmyslu, pro srovnání vývoje vypočtených ukazatelů podniku XY. V tabulce nejsou uvedena data pro rok 2022, jelikož nejsou dostupná.

Tabulka 12: Poměrové ukazatele 2019-2021

Potravinářský průmysl	**2019**	**2020**	**2021**
Čistý pracovní kapitál / Aktiva	0.10	0.13	0.15
EBIT / Aktiva	0.06	0.07	0.08
Základní kapitál / Cizí zdroje	0.29	0.28	0.27
Výnosy / Aktiva	1.56	1.55	1.54
Aktiva / Cizí zdroje	2.05	2.11	2.11
Oběžná aktiva / Krátkodobé zdroje	1.29	1.39	1.44

Zdroj: MPO – Panorama zpracovatelského průmyslu (2024)

7.2.1 Bonitní a bankrotní modely

Hodnoty jednotlivých ukazatelů a výsledná skóre za sledované období jsou znázorněné v Tabulce 13.

Altmanovo Z-skóre

Tabulka 13:Altmanovo Z-skóre 2019-2022

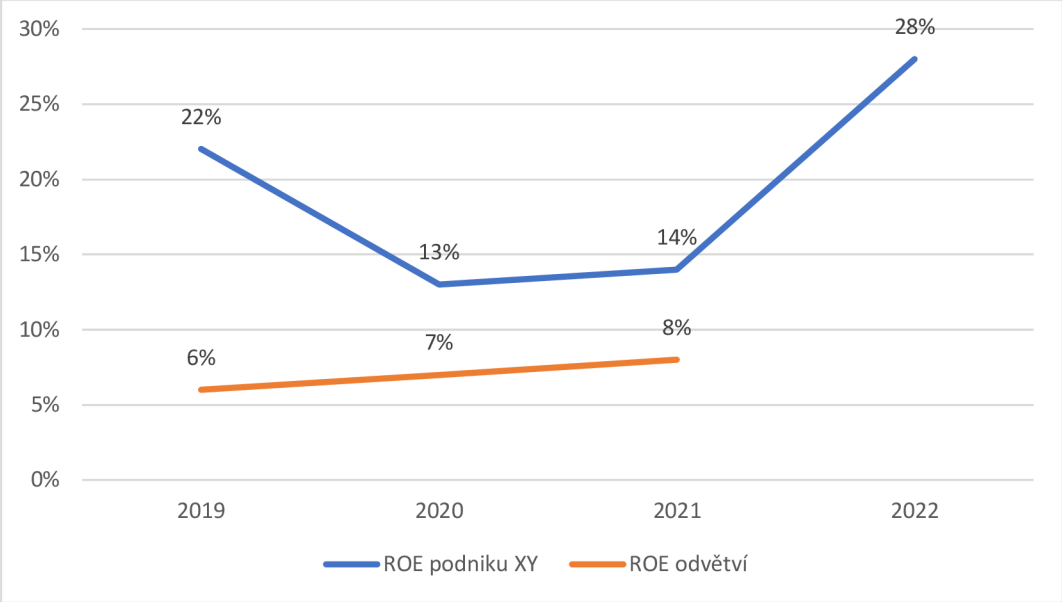
Podnik XY	2019	2020	2021	2022
Čistý pracovní kapitál / Aktiva	0.54	0.63	0.64	0.66
EAT / Aktiva	0.18	0.11	0.12	0.23
EBIT / Aktiva	0.22	0.13	0.14	0.28
Základní kapitál / Cizí zdroje	13.56	21.59	28.67	8.31
Tržby / Aktiva	2.34	1.87	2.16	2.37
Z-skóre	**9.24**	**11.89**	**15.19**	**7.40**

Zdroj: vlastní zpracování

Poměr čistého pracovního kapitálu k aktivům zůstává téměř nezměněn jak v tomto, tak v předchozím analyzovaném období. Toto opět naznačuje, že podnik nemá problémy s nedostatečnou likviditou. Nicméně je patrné, že udržuje velké finanční rezervy v oběžných aktivech, což může snižovat efektivitu jeho činnosti. Je pravděpodobné, že podnik v období krize preferuje držet vyšší finanční rezervu, avšak v tomto případě je to spíše dlouhodobý trend. Podobný meziroční vývoj ukazatele je pozorovatelný i v odvětví.

Další dva ukazatele poměřují rentabilitu aktiv, konkrétně produkční sílu podniku. V porovnání s minulým sledovaným obdobím hodnoty razantně poklesly. Oproti minulému období došlo ke zvýšení hodnot aktiv i zisku, ale hodnota aktiv vzrostla oproti zisku podstatně více. Mezi lety 2019 a 2020 došlo k poklesu hodnot, jelikož firmě poklesl zisk téměř o polovinu. Tato situace byla způsobená nižší poptávkou z důvodu pandemie Covid – 19. Jelikož podnik dodává zboží do různých provozoven včetně restaurací, byla situace horší než v předchozích letech. Některé podniky byly nuceny uzavřít své provozovny a celkově panoval strach z budoucího vývoje a odběr zboží byl tak znatelně nižší. V roce 2021 došlo k mírnému zlepšení situace, ale stále platila různá opatření, která bránila ve standardním vývoji. V roce 2022 došlo k razantnímu nárůstu tržeb a podnik dosáhl rekordního zisku, hodnoty ukazatele však stejně nedosáhly hodnot z minulého zkoumaného odvětví, jelikož se zvýšila i hodnota aktiv, a to konkrétně oběžných aktiv, kdy je možné pozorovat, že měl podnik větší množství zásob než v minulých letech. Odvětvové hodnoty tohoto ukazatele mají odlišný vývoj. Ukazatel mezi lety 2019–2021 rostl i přes nepříznivé vnější vlivy. Na Grafu 15 je znázorněný vývoj ukazatele ROE za podnik i odvětví. Pro rok 2022 nebyla dohledatelná data pro odvětví, proto zde není uvedena hodnota.

Graf 15: Vývoj ukazatele ROE za období 2019-2022



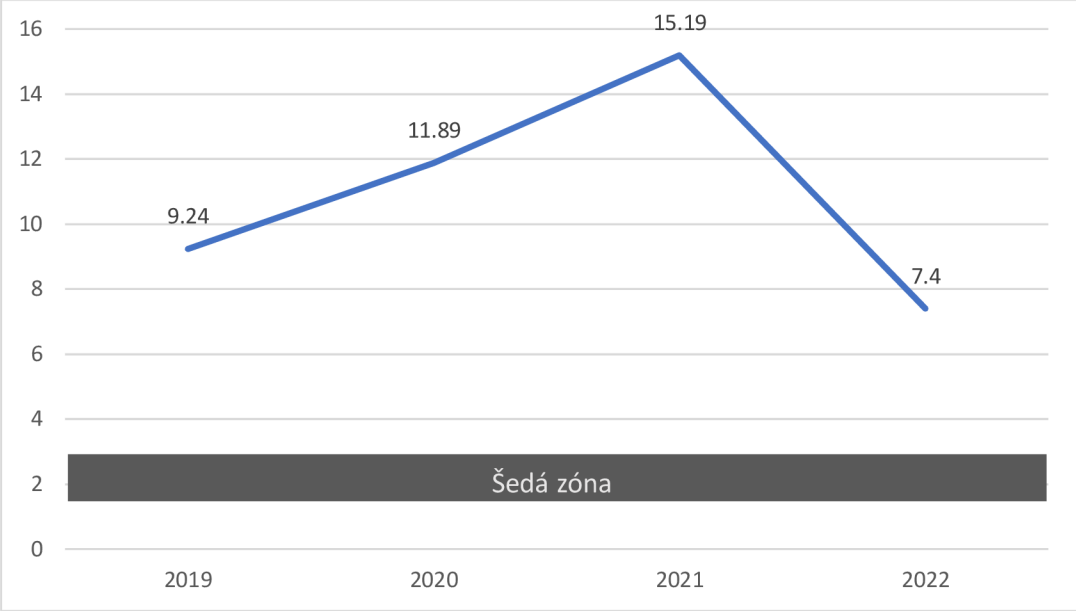
Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel poměřující základní kapitál podniku a celkové zdroje se oproti minulému sledovanému období výrazně zvýšil. Je tomu tak, jelikož se zvýšil podíl základního kapitálu podniku, kde se kumuluje výsledek hospodaření z minulých let. V roce 2022 došlo k poklesu ukazatele, jelikož došlo k nárůstu cizích zdrojů.

Posledním ukazatelem je obrat aktiv, který měří poměr tržeb a aktiv. I zde došlo k poklesu pozorovaných hodnot oproti minulému období. Tržby se sice oproti minulému období zvýšily, ale poměrově více vzrostla hodnota aktiv. Mezi lety 2019 a 2020 došlo ke snížení hodnot, kvůli již zmíněnému poklesu tržeb z důvodu pandemie Covid-19. V následujících letech ukazatel opět rostl. V odvětví došlo oproti minulému sledovanému období také k poklesu hodnot. Meziroční vývoj v tomto období měl klesající trend.

Celkové výsledky Z-skóre byly stejně jako v minulých letech pozitivní. Hodnoty opět přesáhly hodnotu, která značí dobré finanční zdraví podniku a lze ho označit za prosperující. Lze tak pozorovat, že ani jedna z krizí, které v těchto letech probíhaly, nebyly pro podnik likvidační. Na výsledné hodnoty měl velký vliv ukazatel, který poměřuje základní kapitál a cizí zdroje, který dosáhl v letech 2019-2021 vysokých hodnot. V roce 2022 i přes znatelný nárůst ukazatelů rentability a obratu aktiv, které mají v tomto modelu největší váhu, došlo k nejnižší hodnotě za všechna pozorovaná období, z důvodu nízké hodnoty ukazatele, který poměřuje základní kapitál a cizí zdroje. Na Grafu 16 jsou znázorněny výsledné hodnoty Z-skóre a rozmezí „šedé zóny“.

Graf 16: Vývoj výsledných hodnot Z-skóre za období 2019-2022



Zdroj: vlastní zpracování

IN 95

Výsledné hodnoty a hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou znázorněny v Tabulce 14. V indexu budou použity váhy pro potravinářské odvětví, stejně jako v minulém období.

Tabulka 14: IN 95 2019-2022

Podnik XY	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Aktiva / Cizí zdroje	18.53	26.03	34.63	13.00
EBIT / Nákladové úroky	90.22	64.87	113.78	307.48
EBIT / Aktiva	0.22	0.13	0.14	0.28
Tržby / Aktiva	2.34	1.87	2.16	2.37
Oběžná aktiva / Krátkodobé zdroje	33.24	40.33	37.82	11.97
Závazky po lhůtě splatnosti / Tržby	0,0000	0.0001	0.0001	0.0005
IN 95 potravinářský průmysl	**19.92**	**19.21**	**26.72**	**40.58**

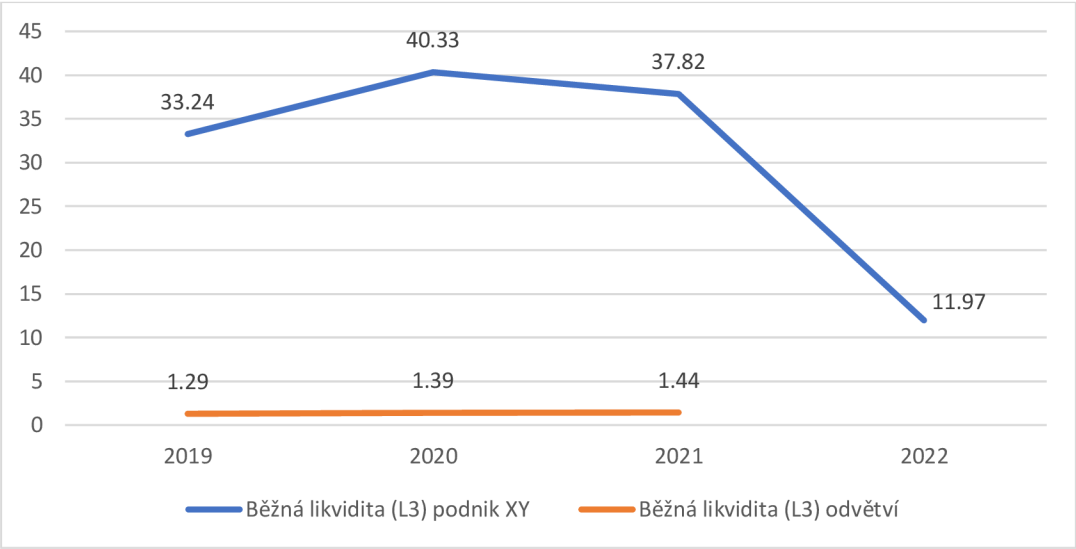
Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel finanční páky je oproti minulému období vyšší. Znamená to, že se snížila závislost podniku na cizích zdrojích. Již v minulém období byl poměr cizích zdrojů vůči aktivům velice nízký. Jelikož došlo k výraznému nárůstu aktiv nepoměrně k cizím zdrojům, ukazatel je vysoký a mezi lety 2019-2021 má stoupající trend. V roce 2022 se zvětšil objem cizích zdrojů a ukazatel razantně klesl. Odvětvové hodnoty se oproti minulému sledovanému období také zvýšily a meziročně mají stejný trend jako vývoj ukazatele podniku.

Ukazatel úrokového krytí dosahuje větších hodnot, než tomu tak bylo v minulém zkoumaném období. Zde lze říct, že úroky jsou téměř konstantní, jelikož podnik skoro nepoužívá pro své financování úvěry, hodnota úroků je poměrně nízká. Co se zde mění je však výsledek hospodaření, v roce 2020 jak již bylo zmíněno, došlo k poklesu zisku a ukazatel tak oproti roku 2019 poklesl. V následujících letech ukazatel rostl a v roce 2022 dosáhl největší hodnoty za sledované období. V roce 2022 sice došlo v podniku i k nárůstu cizích zdrojů, ale týkalo se to závazků z obchodních vztahů a závazků vůči státu, konkrétně daní, takže nedošlo k nárůstu nákladových úroků, a proto je ukazatel v tomto roce tak vysoký.

Ukazatel rentability aktiv a obratu aktiv již byly probrány v předchozím modelu Z-skóre, jelikož je zkoumané období stejné, vývoj ukazatelů je zde stejný. Ukazatel běžné likvidity dosahuje v tomto období větších hodnot než v období minulému. Na jednu stranu tedy podnik nemá problém s likviditou, ale je třeba opět zdůraznit, že podnik drží velké množství peněz v oběžném majetku a je to brzdící síla ve zvyšování výkonnosti podniku. Mezi lety 2019 až 2021 ukazatel rostl, v roce 2022 došlo k poklesu z důvodu zvýšení hodnoty krátkodobých závazků, jak již bylo zmíněno předtím. Odvětvové hodnoty ukazatele opět jen lehce kolísají a na rozdíl od podnikových ukazatelů jsou ve standardních hodnotách, které jsou pro tento ukazatel typické. Na Grafu 17 je znázorněný vývoj ukazatele běžné likvidity podniku a odvětví. Pro rok 2022 nebyla dostupná data, proto hodnota v grafu chybí.

Graf 17: Vývoj běžné likvidity (L3) za období 2019-2022

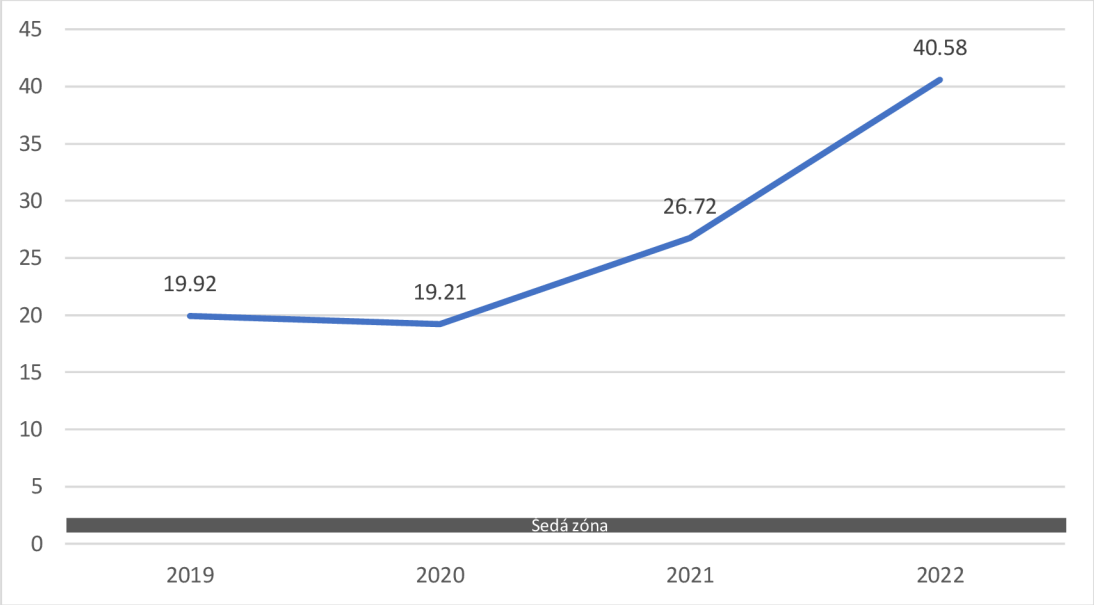


Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel, který poměřuje závazky po splatnosti a tržby podniku, má téměř stejné hodnoty jako v minulém období. Firma nemá ani v tomto zkoumaném období závazky po splatnosti. Platí tu opět to stejné, tento ukazatel může být ovlivněn sezónností podnikových činností

Výsledné hodnoty indexu IN95 jsou opět pozitivní, přesáhly hranici hodnoty 2. Lze tak říct, že podnik nemá problémy s finančním zdravím a je schopný platit své závazky bez obtíží. Výsledné hodnoty dosáhly vyšších hodnot než v minulém sledovaném období. Mezi lety 2019 až 2021 to bylo ovlivněno převážně vysokou hodnotou ukazatele finanční páky, která má v tomto modelu poměrně velkou váhu. V roce 2022 došlo sice k razantnímu poklesu tohoto ukazatele, ale zároveň ukazatel úrokového krytí dosáhl extrémní hodnoty, což mělo největší vliv na konečnou hodnotu i přes to, že má tento ukazatel nízkou váhu. Jak již bylo zmíněno, největší váhu má v tomto modelu ukazatel poměřující závazky po splatnosti a tržby, který je jak v tomto období, tak v minulém téměř nulový. Na Grafu 18 je znázorněn vývoj výsledných hodnot indexu IN95 a rozmezí „šedé zóny“.

Graf 18: Vývoj výsledných hodnot IN95 za období 2019-2022



Zdroj: vlastní zpracování

IN 99

Poslední zkoumaný index je IN 99, který je bonitní a zkoumá, zda je podnik schopný vytvářet přidanou hodnotu. Výsledné hodnoty a hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou znázorněny v Tabulce 15.

Tabulka 15: IN 99 2019-2022

Podnik XY	2019	2020	2021	2022
Aktiva/Cizí zdroje	18.53	26.03	34.63	13.00
EBIT/Aktiva	0.22	0.13	0.14	0.28
Výnosy/Aktiva	2.39	1.89	2.20	2.41
Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	33.24	40.33	37.82	11.97
IN 99	**2.32**	**1.67**	**1.68**	**2.41**

Zdroj: vlastní zpracování

Zkoumané ukazatele jsou stejné jako v předchozím modelu IN 95. Hlavním rozdílem je rozložení vah modelu. Ve sledovaném období jsou hodnoty indexu IN 99 nižší než v období předchozím. V letech 2019 a 2022 firma přesahuje hodnotu 2,07, která říká, že firma je schopná generovat kladný ekonomický zisk. V období mezi lety 2020 a 2021 je firma v oblasti „šedé zóny“, konkrétně v rozmezí 1,420 – 2,07, které značí, že firma na tom není špatně, ale mohou nastat problémy. Největší váhu v tomto modelu mají ukazatele rentability aktiv a obratu aktiv, které mají mezi lety 2020 a 2021 nízkou hodnotu. Zároveň je zde ukazatel finanční páky počítán se zápornou váhou, a hodnoty tohoto ukazatele jsou v letech 2020 a 2021 vyšší než v letech 2019 a 2022. Podle výsledků indexu IN 99 tak lze říct, že v období 2020 a 2021, kdy probíhala pandemie Covid-19, firma dosahovala nejhorších výsledků i přesto, že byl vykázán kladný výsledek hospodaření a podniku nehrozily platební potíže. Velký vliv na to má pokles tržeb a s tím spojený pokles zisku v roce 2020. Dalším problémem je velký objem majetku, který je držen v oběžných aktivech.

7.2.2 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota byla pro hodnocení výkonnosti podniku spočtena i pro období 2019–2022. Výsledky jsou znázorněny v Tabulce 16.

Tabulka 16: Výpočet ukazatele EVA 2019-2020

	2019	2020	2021	2022
NOPAT	4,266,832 Kč	3,292,664 Kč	3,328,069 Kč	7,969,811 Kč
WACC	9,01 %	8.81 %	10.25%	12.24%
NOA / C	22,362,960 Kč	16,454,400 Kč	20,703,600 Kč	21,722,060 Kč
EVA	**2,251,975 Kč**	**1,842,581 Kč**	**1,205,174 Kč**	**5,311,442 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

Úpravy rozvahy pro zjištění hodnoty čistých operativních aktiv (NOA) byly obdobné jako v minulém období. Došlo k vyloučení krátkého finančního majetku, který

přesahoval stanovený limit 0,18. Okamžitá likvidita podniku dosahovala v tomto období hodnoty 5,50 – 27,29. Dále byl vyloučen neúročený cizí kapitál a v roce 2022 poskytnutá záloha na dlouhodobý hmotný majetek.

Pro zjištění čistého operativního zisku (NOPAT) byly provedeny stejné úpravy jako v minulém období. K výsledku hospodaření byly přičteny nákladové úroky a byl odečten rozdíl tržeb z dlouhodobého majetku a zůstatkové ceny. Následně byla upravena daň, aby odpovídala upravenému výsledku hospodaření.

Pro výpočet průměrných nákladů kapitálu byla hodnota nákladů cizího kapitálu stanovena stejným způsobem jako v minulém období. Náklady vlastního kapitálu byly stanoveny opět podle metodiky MPO. Hodnota přirážky podnikatelského rizika však nebyla pro sledované roky 2020–2022 dohledatelná a z toho důvodu byla použita hodnota pro rok 2019. V Tabulce 17 jsou znázorněny hodnoty rizikových přirážek a bezrizikové sazby, které byly použity pro výpočet nákladů vlastního kapitálu.

Tabulka 17: Výpočet nákladů vlastního kapitálu

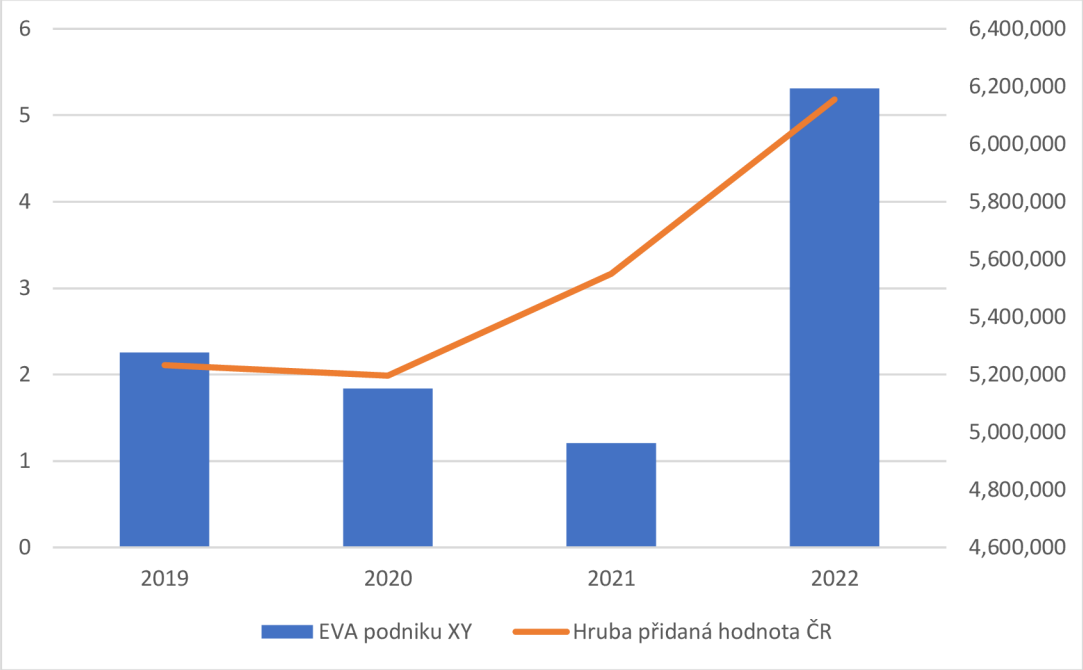
	2019	**2020**	**2021**	**2022**
r_f	1.58%	1.31%	2.72 %	4.80 %
r_{la}	5 %	5 %	5 %	5 %
r_{pod}	2.55%	2.55%	2.55%	2.55%
$r_{finstab}$	0 %	0 %	0 %	0 %
r_{finstr}	0,05 %	0 %	0 %	0,1 %
$\boldsymbol{r_e}$	**9.18 %**	**8,86 %**	**10,27 %**	**12,45 %**

Zdroj: vlastní zpracování; ČNB; (2024); MPO (2024)

Ekonomická přidaná hodnota byla i v tomto sledovaném období ve všech letech kladná, shodovala se výsledky indexu IN99, podle kterého firma ve všech letech dosahuje kladného ekonomického zisku. Nicméně podle indexu IN99 v letech 2020 a 2021 hodnoty klesly pod hranici 2,07, což může značit začínající problémy. Ekonomická přidaná hodnota mezi lety 2019-2021 klesala. V roce 2021 podnik XY dosáhl nejmenší hodnoty za všechna zkoumaná období. Oproti roku 2019 byl v letech 2020 a 2021 znatelný pokles tržeb i zisku. Z toho důvodu jsou hodnoty EVA klesající. Hodnoty čistého operativního zisku jsou v letech 2020 a 2021 téměř shodné, přesto je EVA v roce 2021 znatelně nižší. Podnik měl v roce 2021 vyšší hodnotu zásob, což mohlo být způsobeno dobíhající pandemií Covid-19, jelikož v tomto roce stále platily některá opatření. Mohl tak být nižší odběr, než se očekávalo. V roce 2022 byla ekonomická přidaná hodnota nejvyšší za celé sledované období. Lze tak říct, že energetická krize

v tomto roce podnik nijak nezasáhla. V Grafu 19 je znázorněn vývoj hodnot hrubé přidané hodnoty v České republice a vývoj hodnoty ukazatele EVA podniku XY. Mezi lety 2019 a 2020 poklesly obě sledované hodnoty. Hrubá přidaná hodnota České republiky však od roku 2021 stoupala, zatímco ekonomická přidaná hodnota podniku vzrostla až v roce 2022.

Graf 19: Vývoj ukazatele EVA podniku XY (vlevo) a HPH ČR (vpravo) za období 2019–2022 (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování; Český statistický úřad (2023)

7.2.3 Shrnutí období 2019-2022

Podnik XY měl i v tomto sledovaném období dobré finanční zdraví. Podle bankrotních ukazatelů podnik nebyl ohrožen finančními problémy, které mohly být způsobeny pandemií Covid-19 a následující energetickou krizí. Podle ukazatelů likvidity měl podnik velké finanční rezervy a měl také stále nízkou závislost na cizích zdrojích. Nicméně ukazatel produkční síly měl nižší hodnoty než v minulém sledovaném období a v letech 2019-2021 měl klesající trend. V těchto letech došlo k poklesu zisku, což bylo způsobeno nejistotou, kterou přinesla pandemie Covid-19. Zároveň se zde opět projevil velice konzervativní přístup firmy k držení hotovostních prostředků, což mělo negativní vliv na efektivitu využití majetku firmy.

Hodnoty ukazatele EVA dosahovaly ve všech sledovaných letech kladných hodnot a téměř se shodovaly s výsledky indexu IN99, což značí, že firma je schopná generovat

kladný ekonomický zisk. Avšak jsou znatelné lehké problémy v letech 2020 a 2021, kdy byl ukazatel EVA klesající a index IN99 měl hodnoty pod hranici 2,07, což může značit začínající problémy. V roce 2020 a 2021 lze pozorovat dopady pandemie Covid-19 na podnik. Ať už poklesem tržeb v těchto letech nebo zvýšenou hodnotou drženého zboží na konci roku 2021, což může být způsobeno nižší poptávkou, než firma předpokládala. Tento jev měl negativní dopad na hodnotu ekonomické přidané hodnoty, jelikož byl výsledek za všechna sledovaná období nejnižší. Naopak v roce 2022 došlo k výraznému nárůstu ukazatele EVA a hodnota byla nejvyšší za celé sledované období. Lze tak říct, že v roce 2022 kdy začínala energetická krize, firma nepocítila žádné negativní dopady.

Na podnik XY tak měla největší dopady ze všech zkoumaných krizí pandemie Covid-19. I přesto však firma nebyla v žádném období ohrožena bankrotem a ve všech letech dosahovala dobrého finančního zdraví. Nicméně však existují negativní skutečnosti, které by firma měla řešit, aby dokázala svou výkonnost a celkovou efektivitu zvyšovat. Největší problém je vysoká likvidita, kterou firma drží nejen v období krizí, což snižuje celkovou efektivitu a možnost dosahovat vyšších výnosů.

8 Návrhy opatření na udržení či zvýšení výkonnosti podniku v období krize

Na základě provedené analýzy výkonnosti podniku a identifikace oblastí, které mohou být ovlivněny krizovými situacemi, byly formulovány konkrétní návrhy opatření. Tato opatření jsou zaměřena na udržení nebo zvyšování výkonnosti podniku v dobách krize. Opatření jsou navržena s cílem minimalizovat negativní dopady krizí na podnik a maximalizovat jeho dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost.

8.1 Balanced scorecard

Prvním návrhem je zavedení konceptu balanced scorecard (BSC). Tento model je vhodný pro řízení výkonnosti v dobách krize, jelikož nabízí komplexní pohled na výkonnost podniku. Výhodou BSC je, že poskytuje průběžný reporting a monitorování výkonnosti, což umožňuje rychlé reakce a možnost přizpůsobení strategie v průběhu krize. Díky tomu podnik dokáže lépe identifikovat příčiny nepříznivých výsledků a dokáže porozumět dynamice svého prostředí, což může přispět k lepšímu rozhodování a řízení výkonnosti v turbulentních dobách. BSC tak může sloužit jako varovný systém před blížící se krizí, umožňující včasnou identifikaci začínajících problémů prostřednictvím pravidelné kontroly dosahování stanovených cílů.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že podnik nedostatečně sleduje jednotlivé ukazatele, které jsou podstatné pro řízení výkonnosti. V podniku tak chybí nástroj, který bude jednotlivé ukazatele sledovat s tím i jejich vývoj a zároveň bude přispívat k dosahování dlouhodobých cílů. Strategie a cíle jsou známy spíše pouze vedení a nejsou dostatečně komunikovány ostatním zaměstnancům. Díky BSC se podnik může zaměřit na více ukazatelů, které budou podstatné pro udržení nebo zvýšení výkonnosti v krizovém i normálním období.

8.1.1 Návrh balanced scorecard

Návrh metody balanced scorecard byl vytvořen na základě rozhovoru s vedením podniku. Hlavní strategický cíl je zvyšovat výkonnost a efektivitu podniku. Následně byly stanoveny cíle pro každou ze čtyř perspektiv, které tento model řeší.

Finanční perspektiva

Pro ideální řízení finanční výkonnosti podniku je dobré zapojit do finanční perspektivy ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Prvním cílem je tak zvyšování ekonomické přidané hodnoty, což umožní firmě mít větší přehled o celkové výkonnosti.

Ukazatel je očištěný o negativní vlivy standardních ukazatelů poměrové analýzy, které vycházejí z účetních výkazů a dokáže stanovit, zda firma dosahuje ekonomického zisku. Konkrétní cíl je znázorněný v tabulce 18. Pro dosažení požadované hodnoty bude třeba rozložit ukazatel EVA a průběžně monitorovat jednotlivé části ukazatele, aby se dosáhlo meziročně vyšší hodnoty.

Dalším cílem je řízení likvidity firmy. Z provedené analýzy bylo zjištěno, že podnik nemá problém s nedostatečnou likviditou, ale naopak drží velké množství hotovostních prostředků a zásob. Pro zvyšování výkonnosti firmy je podstatné držet hodnoty likvidity nižší, než jsou doposud, jelikož vysoká likvidita podniku snižuje celkovou efektivnost a rentabilitu firmy. Pro podnik by bylo dobré sledovat všechny stupně likvidity. Cíl a strategický návrh k dosažení cíle je znázorněn v Tabulce 18.

Tabulka 18: BSC – Finanční perspektiva

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Strategický návrh
Zvyšování ukazatele EVA	Hodnota EVA	5322 tis. Kč	+ nejméně 1 %	Sledovat detailněji jednotlivé ukazatele
Stanovení limitu likvidity	Ukazatele likvidity – L1, L2, L3	11,97 (hodnota L3)	L3 v odvětví 1,315	Sledovat průběžně vývoj ukazatelů likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva interních procesů

První cíl je zvýšení produkční síly firmy. Aby firma zvyšovala svou výkonnost, je důležité sledovat, zda firma dokáže efektivně využívat svůj majetek. Z provedené analýzy bylo zjištěno, že firma má v tomto směru mezery, jelikož vývoj rentability aktiv byl téměř ve všech sledovaných letech klesající. Zároveň je tento cíl provázán s cílem z finanční perspektivy, konkrétně se stanovením limitu likvidity. Firma drží velké množství hotovostních prostředků i zásob, a to snižuje celkovou efektivitu využití majetku. V Tabulce 19 je stanovený konkrétní cíl a strategický návrh k dosažení cíle.

Dalším z cílů je zaměření se na podnikatelské činnosti, které mají menší podíl na tvorbě ekonomické přidané hodnoty. Podnik má hlavní činnost, která tvoří většinu celkových tržeb. Podnik by mohl začít investovat do ostatních činností, aby více diferencoval své podnikatelské činnosti. Díky tomu by mohl předejít budoucím problémům, pokud by hlavní činnost přestala být rentabilní, nebo by došlo k nějakému

problému. Cílem je tedy zvýšit poměr tržeb z činnosti výroby pekařských a cukrářských výrobků.

Tabulka 19: BSC – Perspektiva interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Strategický návrh
Kladný vývoj ukazatele ROA	Ukazatel ROA	28,3 %	Rostoucí trend ukazatele	Dodržení limitu likvidity
Zvýšení podílu tržeb z výroby pekařských a cukrářských výrobků	Podíl tržeb	Cca 7 %	10 %	Investice do výroby, nové produkty

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

První cíl spočívá v rozšíření portfolia výrobků firmy o nové produkty z oblasti pekařské a cukrářské výroby, což je úzce propojeno s cílem z perspektivy interních procesů. Cílem je vytvořit takový produkt, který osloví nové zákazníky. Tímto krokem firma získá nový segment zákazníků, ale také diverzifikuje své příjmy a sníží riziko závislosti na hlavní činnosti podniku. Pro splnění tohoto cíle bude potřeba propagace nového produktu. Firma by tak měla zvýšit své výdaje v marketingové komunikaci. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v Tabulce 20.

Firma zaměřuje svou činnost především na trhy v Jižních, Středních a Západních Čechách. Rozšíření působnosti do ostatních krajů zvýší podniku celkový podíl na trhu. Tento krok firmě umožní oslovit nové zákazníky. Stejně jako v předchozím cíli bude podstatné, aby firma zvýšila své výdaje na marketingovou komunikaci, aby byly tyto cíle splnitelné.

Tabulka 20: BSC – Zákaznická perspektiva

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Strategický návrh
Úspěšné zavedení nového produktu na trh	Podíl tržeb z nového produktu (na tržbách z výroby)	0	5 %	Zvýšení výdajů na marketing, marketingová komunikace
Rozšíření působnosti do ostatních krajů	Zvýšení počtu zákazníků (v krajích, kde firma nepůsobí)	200	Nárůst o 10 %	Zvýšení výdajů na marketing, marketingová komunikace

Perspektiva učení a rozvoje

Prvním cílem této perspektivy je obnova strojů a zařízení do výrobny. Tento cíl je provázán s cíli z předchozích perspektiv. Pro zavedení nových výrobků na trh a zvýšení podílu tržeb z činnosti výroby je potřeba investovat do strojů a zařízení, které nebylo ve firmě dlouho obnoveno. Firma má dostatečné finanční rezervy, aby mohla pravidelně investovat do dlouhodobého majetku, který může přinést potenciál vyšších tržeb a zvýšení produkční síly podniku. Konkrétní přístup je uvedený v Tabulce 21.

Dalším strategickým cílem je poskytnout zaměstnancům možnost rozvoje a školení v oblastech, které jsou pro jejich práci klíčové. Školení pomůže zvýšit produktivitu a výkonnost zaměstnanců, ale také může posílit jejich pracovní motivaci a loajalitu k firmě. Tento cíl souvisí s předchozím cílem ze zákaznické perspektivy, pokud bude chtít firma zavést nový výrobek na trh, může být přínosem zaškolení personálu ve výrobně o nové dovednosti.

Tabulka 21: BSC – Perspektiva učení a rozvoje

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Strategický návrh
Obnova strojů a zařízení do výroby	% ze zisku	Není sledováno	10 % ze zisku	Vytvořit plán renovace a modernizace zařízení s jasně definovanými časovými a finančními cíli
Školení a rozvoj zaměstnanců	Docházka na školení, úspěšné absolvování školení	Není sledováno	Vytvořit nabídku školení pro zaměstnance	Komunikace se zaměstnanci o možnostech školení, návrh možných školení

Zdroj: vlastní zpracování

8.2 Diverzifikace podnikatelských činností

Tento návrh byl prodiskutovaný s vedením podniku. Hlavním cílem tohoto opatření je diverzifikovat příjmy podniku a rozšířit jeho portfolio aktivit, aby bylo snazší vyrovnat se s negativními vlivy krizových období. Podnik má již více činností, na které se zaměřuje, ale jeho hlavní činnost tvoří téměř 90 % celkových tržeb. Z provedené analýzy výkonnosti bylo stanoveno, že na podnik měla největší dopad pandemie Covid – 19. Mezi lety 2019–2020 došlo k poklesu tržeb z hlavní činnosti o 11 %. Tržby z vedlejších činností mezi lety 2019-2020 zaznamenaly nárůst o 10 %. Podnik by se tak měl zaměřit i na své ostatní podnikatelské činnosti a měl by se snažit je více rozvíjet. Na základě tohoto doporučení bylo s vedením podniku stanoveno možné konkrétní řešení, které by mohlo pomoct s rozvojem vedlejších podnikatelských činností.

Výstavba haly pro výrobní a servisní účely

Vedení podniku přemýšlí o postavení nové haly na pozemku, kde je již jedna hala postavena a slouží jako sklad, výdejna a kancelář. Nová hala by byla rozdělena na dvě části, v první části by byla vystavěna nová výrobna na cukrářské a pekařské výrobky. Druhá část by byla zaměřena na servis a opravy strojů. Z provedené analýzy vychází, že i přes nepříznivé vnější vlivy posledních let má podnik dostatek financí. Zároveň má podnik velice nízkou závislost na cizích zdrojích. Podnik tedy využívá z většiny své vlastní zdroje, které jsou oproti cizím dražší. Výstavba haly by tak mohla být z části

financovaná z cizích zdrojů a z části ze zdrojů vlastních, které podnik neefektivně drží v oběžném majetku.

Tento návrh by tak přispěl k rozvoji vedlejších podnikatelských činností a zároveň by mohl zvýšit i produkční sílu firmy. Zároveň je tento návrh propojený s cíli stanovenými v předchozí kapitole, kde byly ve formě balanced scorecard stanoveny strategické cíle, které se zaměřují na rozvoj výroby cukrářských a pekařských výrobků. Konkrétními cíli bylo uvedení nového produktu na trh nebo obnovení strojů a jiných zařízení na výrobu.

Výstavba skladové haly

Další možností je výstavba další haly, ale pro jiné účely. Podnik by mohl vystavit další halu, která by mohla sloužit jako sklad, který by byl nabídnut k pronájmu. Sklad by byl zároveň obhospodařován zaměstnanci podniku XY a firma, která by si prostory pronajímala by měla v ceně pronájmu komplexní služby. Díky tomuto by mohla firma vykrýt sezónní výpadky příjmů, které se pojí s charakterem jejího podnikání. Provoz skladu by musel být obstarán celoročně a zaměstnanci podniku by tak měli přes celý rok větší vytížení. Přes letní sezónu by se mohli najmout brigádníci, kteří by vykryli nedostatečnou kapacitu pracovníků.

8.3 Změna právní formy

Poslední navrhované opatření se soustředí na ochranu vlastnictví podniku. Toto opatření řeší krizi, která může být způsobená interními i externími faktory. S ohledem na to, že právní forma podniku je fyzická osoba podnikatel a charakter podniku XY je spíše rodinný, může nastat situace, kdy bude majitel firmy řešit otázku nástupnictví. Pokud nebude možné v rodinné tradici pokračovat, bude muset firmu prodat, v horším případě bude muset přistoupit k likvidaci. Aktuální právní forma podniku, která zahrnuje podnikatele jako fyzickou osobu, má svá omezení. Rozdělení osobního majetku podnikatele a majetku firmy je v této struktuře obtížné a může komplikovat proces prodeje.

Vzhledem k tomu, že v České republice je možné podnikat až od začátku devadesátých let, je téma nástupnictví aktuální až v posledních deseti letech, jelikož se původní majitelé dostávají do důchodového věku. Postupně tak bude docházet k významným přesunům majetku v důsledku předávání podniku z jedné generace na druhou. Zda firma přežije, bude záležet na tom, jestli si správně stanoví strategický plán

nástupnictví. Bez plánu nástupnictví může dojít k narušení provozu, nejistotě a konfliktům, což může významně ohrozit její existenci.

Jedna z možností, které může firma využít při řešení otázky nástupnictví je svěřenecký fond nebo soukromá nadace. V zemích, kde má rodinné podnikání delší historii než u nás, slouží tyto podobné instrumenty k zajištění majetku, uchování jeho celistvosti a k vyčlenění majetku k určitým soukromým účelům. Principem těchto instrumentů je, že je majetek vyčleněn v libovolném rozsahu a je jmenován jeden či více profesionálních správců. Dojde tak k tomu, že z právnického hlediska se oddělí majetek od majetku zřizovatele a ten s ním nebude moct dál nakládat. Majetek, který je vyčleněný do nástupnické struktury je vyloučen z dědictví nebo ze společného jmění manželů, což zajistí celistvost majetku před neočekávanými událostmi. Zároveň má však zřizovatel možnost stanovení konkrétních podmínek správy svěřeného majetku. Tyto instrumenty jsou tak vhodné pro plánování nástupnictví, je však potřebné, aby právní a daňové nastavení struktury bylo naplánováno předem (Deloitte – Nástupnictví rodinných firem, 2018).

I přesto, že otázka nástupnictví v podniku XY ještě nebude aktuální v nejbližších letech, vedení by o tomto tématu mělo přemýšlet. Jelikož bude důležité vypracovat komplexní plán, který obsahuje správu a řízení společnosti, financování společnosti, ocenění společnosti, možný prodej a mnohé další. Ideální řešení pro firmu, je vyhledat specialistu, který pomůže firmě plán stanovit a pomůže tak zajistit dlouhodobé fungování firmy i do budoucna.

Změna právní formy je pro firmu rozumné řešení i v případě externí krize. Pokud by firma měla vlivem negativních dopadů krize finanční problémy, fyzická osoba podnikatel ručí celým svým majetkem. Čímž by mohla ohrozit finanční situaci celé své rodiny a veškerého svého majetku. Je třeba říct, že ve zkoumaných letech nebyla firma ohrožena bankrotem, ale je důležité si uvědomit, že vždy může přijít krize s odlišným charakterem, která může mít na podnik jiný dopad. Například pandemie Covid-19 byla krize, která měla velice specifický charakter a zpočátku téměř nikdo nevěděl jaké dopady na ekonomiku bude mít.

Pokud by firma změnila právní formu například na společnost s ručením omezeným, došlo by ke změnám na několika úrovních, například v oblasti daňové by došlo ke zvýšení daňové zátěže. Daň z příjmu fyzické osoby je 15 % pokud základ daně nepřesahuje

36násobek průměrné mzdy, v případě podniku XY však platí daňová sazba 23 %, jelikož základ daně přesahuje zmíněné kritérium. Právnická osoba má sazbu daně z příjmu 21 %. Při vyplacení podílu na zisku však ve vybrané právní formě podléhá podnikatel dvojímu zdanění. Nejprve musí podnik zaplatit daň z příjmu právnické osoby a při vyplacení podílu pak společník zaplatí ještě 15 % srážkovou daň. Daňová zátěž právnické osoby je tak větší.

Další oblast již byla zmíněna, týká se rozsahu ručení. U právnické osoby ručí společnost také neomezeně, ovšem je tu hlavní rozdíl, že zde lze rozlišit právnickou a fyzickou osobu. Tudíž společníci jakožto fyzické osoby ručí společně a nerozdílně pouze do výše souhrnu nesplacených vkladů všech společníků. A jejich soukromý majetek je tak více chráněný před negativními dopady krizí.

Další změna by byla administrativní obtížnost. U fyzické osoby je velice nízká administrativní povinnost, při založení stačí pouze povolení živnosti. U společnosti s ručením omezením je povinné sepsat společenskou smlouvu, složit základní vklad na účet, získat povolení živnosti a zapsat se do obchodního rejstříku. Zároveň je povinnost u právnické osoby vést podvojné účetnictví (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, 2012).

9 Závěr

Výkonnost podniků v období krize je v posledních letech velice aktuální téma, jelikož dnešní doba je plná neočekávaných událostí, které mohou podnik a jeho výkonnost znatelně ovlivnit. Za posledních pár let svět čelil několika krizím, které byly svým průběhem specifické. Ekonomická krize v roce 2008, která začala v USA, měla takové dopady, jaké svět před tím nezažil. Další specifickou krizí byl Covid-19, který ochromil ekonomiku států po celém světě a téměř nikdo zpočátku nevěděl, co se stane. Energetická krize, která začala v roce 2022, měla negativní vliv na spousty domácností i podniků po celé Evropě. Aby podnik zvýšil svou šanci na udržení nebo zvýšení výkonnosti musí znát svá slabá místa a musí s nimi umět pracovat. Musí mít nastavený plán, jakým způsobem bude monitorovat svou výkonnost, aby dokázal předejít negativním dopadům, které mohou krize způsobit.

Tato práce se zaměřila na hodnocení výkonnosti vybraného podniku XY během období krizí, které měly negativní vliv na celosvětovou ekonomiku. Hlavní cíl této práce bylo navrhnout vhodná opatření, která firmě pomohou minimalizovat negativní dopady v budoucnu. Zkoumaná období zahrnovala roky 2008-2010 a 2019-2022

Nejprve bylo zkoumáno období, ve kterém probíhala ekonomická světová krize, konkrétně roky 2008-2010. Pro zhodnocení výkonnosti podniku byly použity bankrotní a bonitní ukazatele a ekonomická přidaná hodnota. Z bankrotních a bonitních ukazatelů byly použity Altmanovo Z-skóre, index IN95 a IN99. Na základě vypočtených bankrotních ukazatelů, podnik v tomto období vykazoval dobré finanční zdraví a nebyl ohrožen finančními problémy, které mohla probíhající krize způsobit. Vývoj jednotlivých ukazatelů bankrotních modelů ukázal, že firma má dostatečné finanční rezervy a nízkou závislost na cizím kapitálu, což je v období krize značná výhoda. Na druhou stranu byla likvidita podniku příliš vysoká, čímž měla negativní vliv na ukazatel produkční síly, který ve zkoumaných letech klesal. Ukazatel ekonomické přidané hodnoty byl ve sledovaném období kladný a shodoval se tak s výsledky indexu IN99, který značí, že firma je schopná generovat kladný ekonomický zisk. I přes pozitivní hodnoty, těchto ukazatelů byl však vývoj ukazatele EVA klesající.

Další sledované období bylo v rozmezí let 2019-2022, kdy probíhala pandemie Covid-19 a poté na ní navázala energetická krize. Pro zhodnocení výkonnosti byly použity stejné ukazatele jako pro minulé období. Stejně jako v minulém období výsledné hodnoty bankrotních ukazatelů překročily hranici, která značí, že v podniku neexistují

žádné finanční problémy a podnik nemá problém s placením svých závazků. Lze tedy říct, že i za tyto zkoumané roky má podnik dobré finanční zdraví. Vývoj jednotlivých ukazatelů byl obdobný, firma i v těchto letech měla vysoké finanční rezervy, což je v období krize dobré znamení, ale na druhou stranu to snižuje efektivitu využití majetku firmy. Podnik má velice konzervativní přístup k nakládaní s hotovostními prostředky a vysoké finanční rezervy nedrží pouze v nepříznivých dobách, ale je to stálý trend, který má negativní vliv na jeho rentabilitu. Mezi lety 2019-2021 produkční síla firmy opět klesala. V těchto letech měl na tento ukazatel významný vliv i klesající zisk, který byl způsobený poklesem tržeb, který byl za všechna léta nejrazantnější.

I v těchto letech byly ve všech zkoumaných letech výsledné hodnoty EVA kladné a téměř se shodovaly s výsledky indexu IN99. V letech 2020-2021 hodnoty indexu IN99 lehce klesly pod stanovenou hodnotu 2,07, což může značit začínající problémy, ale stále je to v pásmu, kdy je firma schopná generovat kladný ekonomický zisk. Nicméně v těchto letech došlo i k poklesu ekonomické přidané hodnoty, což bylo způsobeno převážně poklesem tržeb. V roce 2021 měla EVA nejnižší hodnotu za všechny zkoumané roky, podstatný vliv na to měla zvýšená hodnota drženého zboží, což může značit nižší poptávku po zboží, než firma očekávala. Naopak v roce 2022 došlo k razantní změně situace a hodnota EVA měla největší hodnotu za všechna zkoumaná období. Firma v tomto roce měla rekordní tržby i zisk. V tomto roce již neplatila žádná opatření, která byla v předchozích letech zavedena kvůli pandemii Covid – 19, což mohlo způsobit výrazné zvýšení tržeb. Lze tak říct, že energetická krize, která v tomto roce začala, neměla na firmu žádný negativní vliv.

Podnik XY byl nejvíc ovlivněn pandemií Covid-19 ve srovnání s ostatními zkoumanými krizemi. Lze však říct, že za celé zkoumané období nebyl podnik ohrožen finančními problémy nebo platební neschopností a dosahoval dobrého finančního zdraví. Avšak existují určité negativní faktory, na které by se měla firma zaměřit, aby byla schopná zvyšovat svou výkonnost a celkovou efektivitu. Největším problémem je vysoká míra likvidity, kterou firma drží nejen v období krizí, což je pro firmu značně nákladné a snižuje to její produkční sílu a brání v dosahování vyšších výnosů.

Nejdůležitější část práce bylo stanovení návrhů opatření na zvyšování výkonnosti podniku. Opatření byla navržena na základě provedené analýzy výkonnosti a rozhovoru s vedením podniku. Prvním návrhem je zavedení konceptu balanced scorecard. Tento model je vhodný pro řízení výkonnosti v období krize, jelikož umožňuje komplexní

pohled na výkonnost podniku, průběžné reportování a monitorování ukazatelů. To podniku může pomoci rychleji reagovat a přizpůsobit svou strategii v období krize. Vzhledem k velikosti podniku, neexistuje žádné oddělení nebo zaměstnanec, který by se zaměřoval na sledování finančních ukazatelů a jejich vývoj v čase. Podnik sleduje pouze omezené ukazatele, jako jsou například vývoj ziskovosti, výši obchodní marže a objem odebíraného zboží, který se pojí s bonusy, které má nasmlouvané s vybranými dodavateli. Tyto ukazatele nelze považovat za komplexní a nejsou schopny monitorovat výkonnost podniku tak, aby vedení rozpoznalo potencionální problém. Balanced scorecard propojuje stanovené cíle ve čtyřech perspektivách, čímž zajišťuje větší pravděpodobnost dosažení strategického cíle, kterým je zvýšení výkonnosti a efektivity podniku. Například ve finanční perspektivě byly stanoveny cíle, které se týkají zvyšování hodnoty EVA a monitoring vývoje jejích jednotlivých složek. Další cíl byl zaměřený na omezení likvidity na limit, který odpovídá odvětví. V perspektivě interních procesů byl stanovený cíl zvýšení podílu tržeb z vedlejších činností podniku, konkrétně z výroby pekařských a cukrářských výrobků. Tento cíl je propojen v jiných formách i v ostatních perspektivách a zároveň se pojí i s dalším návrhem, kterým je diverzifikace podnikatelských činností. Tento návrh má své opodstatnění, jelikož firma má svou hlavní činnost, která generuje většinu celkových tržeb. V období pandemie Covid-19 však došlo k poklesu tržeb z hlavní činnosti, ale k lehkému nárůstu tržeb z činnosti vedlejší, kterou je již zmíněná výroba. Proto by bylo dobré, aby se podnik zaměřil i na své vedlejší činnosti tím, že zainvestuje do vybavení a zvětšení prostor výrobny.

Poslední návrh se zabývá změnou právní formy podniku. Toto opatření řeší krizi, která může být způsobená interními i externími faktory. Jelikož má podnik rodinný charakter, otázka nástupnictví může ohrozit budoucnost podniku. Z toho důvodu by podnik měl tuto otázku začít co nejdříve řešit a na základě konzultace s odborníkem vytvořit plán, který sníží riziko konfliktů a ohrožení budoucího fungování. Z pohledu krize, která bude způsobena externími vlivy, byla taktéž doporučena změna právní formy z fyzické osoby podnikatele na osobu právnickou. Z důvodu rozsahu a způsobu ručení by negativní dopady krize mohly ohrozit veškerý jeho majetek.

Na závěr byly zodpovězeny výzkumné otázky, které byly v této práci stanoveny. První otázka zněla následovně:

V1. Tvořila firma kladnou ekonomickou přidanou hodnotu ve všech zkoumaných letech i přes negativní dopady jednotlivých krizí?

Firma ve všech zkoumaných letech dosáhla kladných hodnot ukazatele EVA i přes negativní dopady jednotlivých krizí. Nicméně jak již bylo řečeno, během zkoumaných let docházelo k poklesům ekonomické přidané hodnoty, ale v žádném roce nebyla hodnota záporná.

V2. V jakém zkoumaném období došlo k nejvýraznějšímu poklesu tržeb, způsobenému nepříznivými podmínkami v důsledku probíhající krize?

K nejrazantnějšímu a také jedinému poklesu tržeb došlo v roce 2020, kdy probíhala pandemie Covid-19. V ostatních sledovaných letech tržby meziročně rostly. V roce 2020 došlo k poklesu tržeb téměř o 14 % a s tím i k poklesu zisku. V následujícím roce tržby vzrostly, ale stále se nedostaly na úroveň roku 2019. Lze tak říct, že pandemie Covid – 19 byla krize, která měla na firmu největší dopad.

V3. Byla firma v některém ze zkoumaných období ohrožena platební neschopností nebo bankrotem v důsledku probíhající krize?

Žádná krize neměla na podnik takové negativní dopady, aby byl ohrožen platební neschopností nebo dokonce bankrotem. Firma si ve všech zkoumaných letech udržela dobré finanční zdraví.

Summary and key words

The main aim of this thesis is to evaluate the impact of negative effects caused by the crisis on the performance of the selected company and to propose effective measures that will help it to maintain or increase its performance in crisis conditions. To evaluate the performance of the selected enterprise, bankruptcy, creditworthiness models and economic value added (EVA) were selected. The periods under study were the years when the global economic crisis, the Covid -19 pandemic and the energy crisis took place. Based on the performance analysis, it was found that the company achieved positive economic value added in all years and was not at risk of bankruptcy. Even so, factors have been identified that can hinder business performance and reduce its efficiency. Suggestions for measures include the introduction of the balanced scorecard concept (BSC), which will enable the company to better monitor its performance. Another suggestion is to diversify the company's activities, which will ensure a diversity of income. The last proposal is to change the legal form of the company, in order to protect the assets of the owner.

Key words

performance, economic value added, crisis

Seznam literatury

1. Ampuero, M.X., & Goranson, J. (1999). Solving the Measurement Puzzle How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together (https://exinfm.com/pdffiles/puzzle.pdf).
2. Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2009. (2010). Ministerstvo průmyslu a obchodu. Retrieved December 28, 2023, from https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/39149/46523/558694/priloha001.pdf
3. Andoh, R. (2020). The Impact of COVID-19 on Global Economy: The Case of the Czech Republic. International Journal of Multidisciplinary Sciences and Advanced Technology, 18-23. https://drive.google.com/file/d/1ep-Ek3rnt8XQtMJ_d8zVn066IF72-Y4Z/view
4. Arner, D. W. (2009). The Global Credit Crisis of 2008: Causes and Consequences. The International Lawyer, 43(1), 91–136. http://www.jstor.org/stable/40708111
5. Babecká, O., & Brůha, J. (2022). Dlouhodobé dopady vysokých cen energií: Kdo nakonec vydělá? Globální ekonomický výhled. https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Dlouhodobe-dopady-vysokych-cen-energii-Kdo-nakonec-vydela/
6. Björck, A. (2016). Crisis typologies revisited: An interdisciplinary approach. Central European Business Review, 5(3), 25-37. Retrieved from https://www.proquest.com/scholarly-journals/crisis-typologies-revisited-interdisciplinary/docview/1864626271/se-2
7. Cieslar, J. (2023). Několikaletý růst spotřeby potravin se vloni zastavil. Český statistický úřad. Retrieved March 18, 2024, from https://www.czso.cz/csu/czso/nekolikalety-rust-spotreby-potravin-se-vloni-zastavil
8. Comiskey, M., & Madhogarhia, P. (2009). Unraveling the Financial Crisis of 2008. PS: Political Science and Politics, 42(2), 271–275. http://www.jstor.org/stable/40647525
9. COVID-19: úvod, inkubační doba, původce a sezónnost onemocnění. (2022). Národní zdravotnický informační portál. Retrieved January 2, 2024, from https://www.nzip.cz/clanek/447-covid-19-zakladni-informace

10. Český statistický úřad – Veřejná databáze. (2023). Český statistický úřad – Veřejná databáze. Retrieved December 28, 2023, from https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=home
11. Čižinská, R. (2018). Základy finančního řízení podniku (1st ed.). Grada Publishing.
12. Dixon, L., Clancy, N., & Kumar, K. (2012). Hedge Funds and Systemic Risk (1st ed.). Rand corporation.
13. Dluhošová, D. (2006). Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita (1st ed.). Ekopress.
14. Dodge, H. R., & Robbins, J. E. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival.Journal of Small Business Management, 30(1), 27. Retrieved from https://www.proquest.com/scholarly-journals/empirical-investigation-organizational-life-cycle/docview/220995216/se-2
15. Dubská, D. (2010). Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku ČR – shrnutí. https://www.czso.cz/documents/10180/20534938/115610j.pdf/b487dd3c-0ad7-4ccd-b62d-8fc9bf917b95?version=1.0
16. Dubská, D. (2010). Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku ČR. https://www.czso.cz/documents/10180/20534938/11561013.pdf/1185daf4-bfd6-4477-bfa3-9c07ed97e657?version=1.0
17. Gas prices for household consumers – bi-annual data (from 2007 onwards). (2023). Eurostat. Retrieved December 29, 2023, from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg_pc_202/default/table?lang=en
18. HICP – inflation rate. (2023). Eurostat. Retrieved December 29, 2023, from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en
19. Holub, T. (2023). Ceny energií, inflace a měnová politika. In. https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/verejnost/.galleries/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/holub_20220222_brno.pdf
20. Hrubý domácí produkt výrobní metodou. (2024). Veřejná databáze – Český statistický úřad. Retrieved March 18, 2024, from https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30832&pvo=NUCD01-VYR&str=v159#w=
21. Jurečka, V., & Macháček, M. (2023). Makroekonomie (4., aktualizované a rozšířené vydání). Grada Publishing.

22. Kiseľáková, D., & Šoltés, M. (2017). Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Grada Publishing.
23. Kislingerová, E. (2005). Finanční analýza: krok za krokem. C.H. Beck.
24. Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady (3., kompletně aktualizované vydání). Grada Publishing.
25. Kotāne, I., & Kuzmina-Merlino, I. (2012). NON-FINANCIAL INDICATORS FOR EVALUATION OF BUSINESS ACTIVITY. European integration studies, 213-219.
26. Kubíčková, D., & Jindřichovská, I. (2015). Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy (1st ed.). C.H. Beck.
27. Marinov, M., & Marinova, S. (2020). Covid-19 and International Business Change of Era. Routledge.
28. Metodická část – MPO. (2011). Ministerstvo průmyslu a obchodu. Retrieved April 3, 2024, from https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf
29. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science, 30(10), 1161–1183. http://www.jstor.org/stable/2631384
30. MPO – Panorama zpracovatelského průmyslu – Interaktivní prohlížeč. (2024). Ministerstvo průmyslu a obchodu. Retrieved March 25, 2024, from https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html
31. Narkunienė, J., Ulbinaitė, A., & Tvaronavičienė, M. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 6(1), 125-138. https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1(10)
32. Nástupnictví rodinných firem. (2018). Deloitte. Retrieved April 2, 2024, from https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/deloitte-private/articles/planovani-nastupnictvi-je-proces-nikoliv-jednorazova-zalezitost.html
33. Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. Grada.
34. Obchod – časové řady – roční ukazatele. (2023). Český statistický úřad. Retrieved March 18, 2024, from https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b
35. Ozili, P. K., & Ozen, E. (2023). Global Energy Crisis: Impact on the Global Economy. SSRN Electronic Journal, 18. https://doi.org/10.2139/ssrn.4309828

36. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. The Academy of Management Review, 23(1), 59–76. https://doi.org/10.2307/259099
37. Pham, P. T., & Nguyen, T. H. M. (2022). Performance measurement for fintech company. Economics and Business Administration, 13, 169-184. https://journalofscience.ou.edu.vn/index.php/econ-en/article/view/2100/1785
38. Pollitt, M. G. (2023). Energy Markets Under Stress: Some Reflections on Lessons From the Energy Crisis in Europe. Energy Policy Research Group, University of Cambridge. http://www.jstor.org/stable/resrep52152
39. Real GDP growth, 2004–14. (2023). Eurostat. Retrieved December 28, 2023, from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Real_GDP_growth,_2004–14_(%25_change_compared_with_the_previous_year; _average_2004–14)_YB15.png#file
40. Remeš, D. (2009). Řízení výkonnosti podniku v době krize. Journal of Competitiveness, 2009, 56-65. https://www.cjournal.cz/files/6.pdf
41. Roubini, N., & Mihm, S. (2011). Krizová ekonomie: budoucnost finančnictví v kostce. Grada.
42. Růčková, P. (2019). Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (6. aktualizované vydání). Grada Publishing.
43. Sayek, S., Taskin, F., & Giannone, D. (2014). Financial crises: lessons from history for today. Economic Policy, 29(79), 447–493. http://www.jstor.org/stable/24030060
44. Slabá, J. (2022). Vládní boj proti pandemii: přehled opatření vydaných v souvislosti s pandemií onemocnění covid-19 v Česku v letech 2020 a 2021. Demografie, 64(2), 175-196. https://doi.org/10.54694/dem.0303
45. Spotřeba potravin a nealkoholických nápojů (na obyvatele za rok). (2023). Český statistický úřad. Retrieved March 18, 2024, from https://www.czso.cz/documents/10180/165278791/2701392201.pdf/e6e3334c-3c53-4a09-bbc8-b2a465b0a49f?version=1.3
46. Synek, M. (2006). Podniková ekonomika (4., přeprac. a dopl. vyd). C.H. Beck.
47. Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). Podniková ekonomika (6., přeprac. a dopl. vyd). C.H. Beck.

48. The Czech economy development 2020, 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/125507857/32019420q4a.pdf/d7532154-0e58-4817-8d4b-5420c1d1e26b?version=1.1
49. The Fed - Glossary. (2012). Retrieved April 7, 2024, from https://www.federalreserve.gov/regreform/reform-glossary.htm
50. Tudose, M. B., Rusu, V. D., & Avasilcai, S. (2022). FINANCIAL PERFORMANCE – DETERMINANTS AND INTERDEPENDENCIES BETWEEN MEASUREMENT INDICATORS. Business, Management and Economics Engineering, 20(01), 119-138. https://doi.org/10.3846/bmee.2022.16732
51. Úrokové sazby na finančním trhu: Výnos 10R českého státního dluhopisu, Míra v %. (2024). Česká národní banka. Retrieved April 3, 2024, from https://www.cnb.cz/arad/#/cs/search/Výnos%2010R
52. Vývoj ekonomiky České republiky 2021, 2022. Český statistický úřad [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/143550781/32019321q4a3.pdf/285be815-7637-418b-b1cd-563da860d0ff?version=1.1
53. Vývoj ekonomiky České republiky 2022, 2023. Český statistický úřad [online]. [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/164606736/32019322q4a.pdf/688f664f-6de0-4baa-91f0-35dd07a0a3cf?version=1.1
54. Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (2012).
55. Zapletalová, Š. (2012). Krizový management podniku pro 21. století. Ekopress.
56. Zubíková, A., & Smolák, P. (2022). Macroeconomic impacts of the COVID-19 pandemic in the Czech Republic in the period of 2020-2021. International Journal of Economic Sciences, 11(1), 117-145. https://doi.org/10.52950/ES.2022.11.1.008
57. Zuzák, R. (2015). Krizový management (Vydání druhé). Vysoká škola ekonomie a managementu.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj indikátorů výkonnosti podniku 5

Tabulka 2: Finanční a nefinanční ukazatele 6

Tabulka 3: Vzniklé a zaniklé ekonomické subjekty na území ČR 2007-2012 22

Tabulka 4: Omezení provozu maloobchodu a služeb 26

Tabulka 5: Ekonomické údaje firmy XY 36

Tabulka 6: Poměrové ukazatele 2008–2009 40

Tabulka 7: Altmanovo Z-skóre 2008–2010 41

Tabulka 8: IN95 2008–2010 43

Tabulka 9: IN 99 2008–2010 46

Tabulka 10: Výpočet ukazatele EVA 2008-2009 47

Tabulka 11: Výpočet nákladů vlastního kapitálu 48

Tabulka 12: Poměrové ukazatele 2019-2021 49

Tabulka 13:Altmanovo Z-skóre 2019-2022 50

Tabulka 14: IN 95 2019-2022 52

Tabulka 15: IN 99 2019-2022 55

Tabulka 16: Výpočet ukazatele EVA 2019-2020 55

Tabulka 17: Výpočet nákladů vlastního kapitálu 56

Tabulka 18: BSC – Finanční perspektiva 60

Tabulka 19: BSC – Perspektiva interních procesů 61

Tabulka 20: BSC – Zákaznická perspektiva 62

Tabulka 21: BSC – Perspektiva učení a rozvoje 63

Seznam grafů a schémat

Graf 1: Životní cyklus podniku 12

Graf 2: Fáze ekonomického cyklu 13

Graf 3: Změna reálného HDP ČR vs. EU v letech 2006–2010 (v %) 20

Graf 4: Vývoj cen zemního plynu 2020-2023 23

Graf 5: Vývoj míry inflace HICP 2019-2022 (v %) 24

Graf 6: Změna reálného HDP ČR vs.EU v letech 2019–2022 (v %) 27

Graf 7: Bazický index tržeb ve stálých cenách ve službách 2019–2022 (v %) 28

Graf 8: Vývoj HPH 38

Graf 9: Spotřeba cukrářských výrobků na 1 obyvatele v období 2012–2022 (v Kg) 39

Graf 10: Vývoj ukazatele ROE za období 2008-2010 (v %) 42

Graf 11: Vývoj výsledných hodnot Z-skóre za období 2008-2010 43

Graf 12: Vývoj běžné likvidity (L3) za období 2008-2010 45

Graf 13: Vývoj výsledných hodnot indexu IN95 za období 2008-2010 46

Graf 14: Vývoj ukazatele EVA podniku XY (vlevo) a HPH ČR (vpravo) 48

Graf 15: Vývoj ukazatele ROE za období 2019-2022 51

Graf 16: Vývoj výsledných hodnot Z-skóre za období 2019-2022 52

Graf 17: Vývoj běžné likvidity (L3) za období 2019-2022 53

Graf 18: Vývoj výsledných hodnot IN95 za období 2019-2022 54

Graf 19: Vývoj ukazatele EVA podniku XY (vlevo) a HPH ČR (vpravo) 57

Schéma 1: Typologie krizí 17

Přílohy

		ROZVAHA		2008	2009	2010
		AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	1	3534	5374	5308
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0
B.		**Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)**	3	1410	1295	1120
B. I.		**Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)**	4	0	0	0
B. I.	1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	0	0	0
	2	Ocenitelná práva	6	0	0	0
		B.I.2.1. Software	7	0	0	0
		B.I.2.2.Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0
	3	Goodwill	9	0	0	0
	4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0
	5	Poskytnuté zálohy na DNHM	11	0	0	0
		B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0
		B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0
B. I.		**Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)**	14	1410	1295	1120
B. I.	1	Pozemky a stavby	15	486	459	432
		B.II.1.1. Pozemky	16	77	77	77
		B.II.1.2. Stavby	17	409	382	355
	2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	18	924	836	688
	3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0
	4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0
		B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0
		B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0
		B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0
	5	Poskytnuté zálohy na DHM	24	0	0	0
		B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0
		B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0
B. II.		**Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)**	27	0	0	0
B. II	1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0
	2	Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	29	0	0	0
	3	Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0
	4	Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0
	5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0
	6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0
	7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0
		B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0
		B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na DFM	36	0	0	0
C.		**Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)**	37	1714	3701	3798
C. I.		**Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)**	38	155	156	561
C. I.	1	Materiál	39	0	0	0
	2	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0
	3	Výrobky a zboží	41	155	156	561
		C.I.3.1. Výrobky	42	0	0	0
		C.I.3.2. Zboží	43	155	156	561
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0
	5	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0
C. I.		**Pohledávky (ř. 47 + 57)**	46	463	539	508
C. I.	1	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0
		C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0
		C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0
		C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0
		C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0
		C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	52	0	0	0
		C:II.1.5.1. Pohledávky za společníky	53	0	0	0
		C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0
		C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	55	0	0	0
		C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	56	0	0	0
	2	Krátkodobé pohledávky	57	463	539	508
		C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	58	322	386	354
		C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0
		C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0
		C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	61	0	0	0
		C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	62	0	0	0
		C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0
		C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	64	0	14	14
		C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	141	140	143
		C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	66	0	0	0
		C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	67	0	0	-3
C. II.		**Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)**	68	0	0	0
C. II	1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0
	2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0
C. V.		**Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)**	71	1096	3006	2729
C. V	1	Peněžní prostředky v pokladně	72	0	0	0
	2	Peněžní prostředky na účtech	73	1096	3006	2729
D. I.		**Časové rozlišení (ř. 75 až 77)**	74	410	378	390
D. I.	1	Náklady příštích období	75	14	0	0
	2	Komplexní náklady příštích období	76		0	0
	3	Příjmy příštích období	77	396	378	390

	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	78	3534	5374	5308
A.	**Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)**	79	3179	4640	5003
A. I.	**Základní kapitál (ř. 81 až 83)**	80	1263	2694	3286
1	Základní kapitál	81	1263	2694	3286
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	82	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	83	0	0	0
A. I.	**Ážio (ř. 85 až 86)**	84	0	0	0
A. I. 1	Ážio	85	0	0	0
2	Kapitálové fondy	86	0	0	0
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	87	0	0	0
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	88	0	0	0
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	89	0	0	0
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	90	0	0	0
	A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	91	0	0	0
A. II.	**Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)**	92	0	0	0
A. II 1	Ostatní rezervní fondy	93	0	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	94	0	0	0
A. V.	**Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)**	95	0	0	0
A. V 1	Nerozdělený zisk minulých let	96	0	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	97	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	98	0	0	0
A. √.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**		1916	1946	1717
	(ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	99	0	0	0
A. /I.	**Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku**	100	0	0	0
B. + C.	**Cizí zdroje (ř. 102 + 107)**	101	351	729	300
B. I.	**Rezervy (ř. 103 až 106)**	102	0	0	0
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0	0
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0	0
4	Ostatní rezervy	106	0	0	0
C.	**Závazky (ř. 108 + 123)**	107	351	729	300
C. I.	**Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 +115 + 116 + 117 + 11**	108	178	296	129
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0	0	0
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0	0
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	178	296	129
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	117	0	0	0
8	Odložený daňový závazek	118	0	0	0
9	Závazky - ostatní	119	0	0	0
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120	0	0	0
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121	0	0	0
	C.I.9.3. Jiné závazky	122	0	0	0
C. I.	**Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 13**	123	173	433	171
C. I. 1	Vydané dluhopisy	124	0	0	0
	C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0	0
	C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	126	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	0	0	0
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	0	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	129	2	89	4
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	132	0	0	0
8	Závazky ostatní	133	171	344	167
	C.II.8.1. Závazky ke společníkům	134	0	0	0
	C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0	0
	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	28	37	52
	C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	11	10	24
	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	62	217	3
	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	70	80	88
	C.II.8.7. Jiné závazky	140	0	0	0
D. I.	**Časové rozlišení (ř. 142 + 143)**	141	4	5	5
D. I. 1	Výdaje příštích období	142	4	5	5
2	Výnosy příštích období	143	0	0	0

Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	2008	2009	2010
I.	**Tržby z prodeje výrobků a služeb**	1	1136	955	1085
II.	**Tržby za prodej zboží**	2	24746	28884	30711
A.	**Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)**	3	23915	27150	29022
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	22103	25584	27345
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	5	861	1053	1249
A. 3	Služby	6	951	513	428
B.	**Změna stavu zásob vlastní činnosti**	7	0	0	0
C.	**Aktivace**	8	0	0	0
D.	**Osobní náklady (ř. 10 + 11)**	9	495	543	638
D. 1.	Mzdové náklady	10	396	447	507
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	99	96	131
D.	2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	99	96	131
D.	2.2. Ostatní náklady	13	0	0	0
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)**	14	452	760	869
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	452	760	869
E.	1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hnotného majetku - trvalé	16	452	760	869
E.	1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0	0
III.	**Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)**	20	999	727	566
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	0	274	95
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	0	5	0
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	999	448	471
F.	**Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)**	24	68	107	69
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0	0
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0	0
F. 3.	Daně a poplatky	27	9	9	12
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	0
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	59	98	57
*	**Provozní výsledek hospodaření**	30	1951	2006	1764
IV.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)**	31	0	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0
G.	**Náklady vynaložené na prodané podíly**	34	0	0	0
V.	**Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)**	35	0	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0
H.	**Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem**	38	0	0	0
VI.	**Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)**	39	1	0	0
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1	0	0
I.	**Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti**	42	0	0	0
J.	**Nákladové úroky a podobné náklady**	43	23	47	33
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	23	47	33
VII.	**Ostatní finanční výnosy**	46	0	0	0
K.	**Ostatní finanční náklady**	47	13	13	14
*	**Finanční výsledek hospodaření**	48	-35	-60	-47
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)**	49	1916	1946	1717
L.	**Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)**	50	215	217	174
L. 1	Daň z příjmů splatná	51	0	0	0
L. 2	Daň z příjmů odložená	52	0	0	0
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)**	53	1701	1729	1543
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54	0	0	0
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)**	55	1701	1729	1543
*	**Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.**	56	26882	30566	32362

		ROZVAHA		2019	2020	2021	2022
		AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	1	27924	30018	29744	35902
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.		**Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)**	3	11972	10377	9716	9594
B. I.		**Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)**	4	0	0	0	0
B. I.	1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	0	0	0	0
	2	Ocenitelná práva	6	0	0	0	0
		B.I.2.1. Software	7	0	0	0	0
		B.I.2.2.Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0	0
	3	Goodwill	9	0	0	0	0
	4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
	5	Poskytnuté zálohy na DNHM	11	0	0	0	0
		B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
		B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B. I.		**Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)**	14	11972	10377	9716	9594
B. I.	1	Pozemky a stavby	15	9668	9235	8820	8422
		B.II.1.1. Pozemky	16	4159	4159	4159	4159
		B.II.1.2. Stavby	17	5509	5076	4661	4263
	2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	18	2304	1142	896	764
	3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
	4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
		B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
		B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
		B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
	5	Poskytnuté zálohy na DHM	24	0	0	0	408
		B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
		B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0
B. II.		**Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)**	27	0	0	0	0
B. II	1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
	2	Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	29	0	0	0	0
	3	Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0
	4	Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0
	5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
	6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
	7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
		B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
		B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na DFM	36	0	0	0	0
C.		**Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)**	37	15688	19360	19666	25942
C. I.		**Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)**	38	7106	4064	7230	10533
C. I.	1	Materiál	39	378	635	666	361
	2	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
	3	Výrobky a zboží	41	6728	3429	6564	10172
		C.I.3.1. Výrobky	42	0	0	0	0
		C.I.3.2. Zboží	43	6728	3429	6564	10172
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
	5	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C. I.		**Pohledávky (ř. 47 + 57)**	46	3413	2198	3903	3487
C. I.	1	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
		C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
		C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
		C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0
		C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
		C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
		C:II.1.5.1. Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
		C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
		C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
		C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	56	0	0	0	0
	2	Krátkodobé pohledávky	57	3413	2198	3903	3487
		C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	58	1931	776	2104	3106
		C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
		C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0
		C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	61	1482	1422	1799	381
		C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
		C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
		C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	64	669	387	372	0
		C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	813	1035	1427	381
		C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
		C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	67	0	0	0	0
C. II.		**Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)**	68	0	0	0	0
C. II	1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
	2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
C. V.		**Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)**	71	5169	13098	8533	11922
C. V	1	Peněžní prostředky v pokladně	72	173	1079	495	543
	2	Peněžní prostředky na účtech	73	4996	12019	8038	11379
D. I.		**Časové rozlišení (ř. 75 až 77)**	74	264	281	362	366
D. I.	1	Náklady příštích období	75	174	172	162	171
	2	Komplexní náklady příštích období	76		0	0	0
	3	Příjmy příštích období	77	90	109	200	195

	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	78	27924	30018	29744	35902
A.	**Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)**	79	26412	28793	28804	33067
A. I.	**Základní kapitál (ř. 81 až 83)**	80	20434	24897	24631	22953
1	Základní kapitál	81	20434	24897	24631	22953
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	82	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	83	0	0	0	0
A. II.	**Ážio (ř. 85 až 86)**	84	0	0	0	0
A. II. 1	Ážio	85	0	0	0	0
2	Kapitálové fondy	86	0	0	0	0
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	87	0	0	0	0
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	88	0	0	0	0
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	89	0	0	0	0
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	90	0	0	0	0
	A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	91	0	0	0	0
A. III.	**Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)**	92	0	0	0	0
A. III 1	Ostatní rezervní fondy	93	0	0	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	94	0	0	0	0
A. V.	**Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)**	95	0	0	0	0
A. V 1	Nerozdělený zisk minulých let	96	0	0	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	97	0	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	98	0	0	0	0
A. V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**		5978	3896	4173	10114
	(ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	99	0	0	0	0
A. VI.	**Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku**	100	0	0	0	0
B. + C.	**Cizí zdroje (ř. 102 + 107)**	101	1507	1153	859	2762
B. I.	**Rezervy (ř. 103 až 106)**	102	0	0	0	0
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0	0	0
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0	0	0
4	Ostatní rezervy	106	0	0	0	0
C.	**Závazky (ř. 108 + 123)**	107	1507	1153	859	2762
C. I.	**Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 +115 + 116 + 117 + 11**	108	1035	673	339	595
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0	0	0	0
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0	0	0
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	1035	673	339	595
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	117	0	0	0	0
8	Odložený daňový závazek	118	0	0	0	0
9	Závazky - ostatní	119	0	0	0	0
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120	0	0	0	0
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121	0	0	0	0
	C.I.9.3. Jiné závazky	122	0	0	0	0
C. II.	**Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 13**	123	472	480	520	2167
C. II. 1	Vydané dluhopisy	124	0	0	0	0
	C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0	0	0
	C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	126	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	0	0	0	0
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	0	0	0	4
4	Závazky z obchodních vztahů	129	10	75	24	44
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	132	0	0	0	0
8	Závazky ostatní	133	462	405	496	2119
	C.II.8.1. Závazky ke společníkům	134	0	0	0	0
	C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0	0	0
	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	190	174	191	273
	C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	101	89	97	139
	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	16	16	70	1546
	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	152	122	135	159
	C.II.8.7. Jiné závazky	140	3	4	3	2
D. I.	**Časové rozlišení (ř. 142 + 143)**	141	5	72	81	73
D. I. 1	Výdaje příštích období	142	5	72	81	57
2	Výnosy příštích období	143	0	0	0	16

Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	Číslo řádku	2019	2020	2021	2022
I.	**Tržby z prodeje výrobků a služeb**	1	5519	6132	7532	9695
II.	**Tržby za prodej zboží**	2	58713	49915	56434	74954
A.	**Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)**	3	54110	47258	55494	69376
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	49354	41842	48429	60695
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	5	3631	3878	5324	6960
A. 3	Služby	6	1125	1538	1741	1721
B.	**Změna stavu zásob vlastní činnosti**	7	0	0	0	0
C.	**Aktivace**	8	0	0	0	0
D.	**Osobní náklady (ř. 10 + 11)**	9	4038	3551	3957	5535
D. 1.	Mzdové náklady	10	3045	2726	2940	4160
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	993	825	1017	1375
D.	2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	989	810	1002	1355
D.	2.2. Ostatní náklady	13	4	15	15	20
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)**	14	1885	1580	1342	1049
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1885	1580	1342	1049
E.	1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hnotného majetku - trvalé	16	1885	1580	1342	1049
E.	1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0	0	0
III.	**Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)**	20	2400	647	1490	1996
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	1107	65	134	321
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	0	0	12	0
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	1293	582	1344	1675
F.	**Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)**	24	506	264	314	401
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	250	0	0	130
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0	0	0
F. 3.	Daně a poplatky	27	28	27	33	18
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	0	0
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	228	237	281	253
*	**Provozní výsledek hospodaření**	30	6093	4041	4349	10284
IV.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)**	31	0	0	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0	0
G.	**Náklady vynaložené na prodané podíly**	34	0	0	0	0
V.	**Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)**	35	0	0	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0	0
H.	**Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem**	38	0	0	0	0
VI.	**Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)**	39	0	0	0	0
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	0	0
I.	**Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti**	42	0	0	0	0
J.	**Nákladové úroky a podobné náklady**	43	67	61	37	33
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	67	61	37	33
VII.	**Ostatní finanční výnosy**	46	0	2	1	13
K.	**Ostatní finanční náklady**	47	48	86	140	150
*	**Finanční výsledek hospodaření**	48	-115	-145	-176	-170
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)**	49	5978	3896	4173	10114
L.	**Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)**	50	1061	600	766	2018
L. 1	Daň z příjmů splatná	51	0	0	0	0
L. 2	Daň z příjmů odložená	52	0	0	0	0
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)**	53	4917	3296	3407	8096
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54	0	0	0	0
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)**	55	4917	3296	3407	8096
*	**Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.**	56	66632	56696	65457	86658