

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza hospodaření podniku v době krize

**An analysis of the company management during the economic
crisis**

Michaela Valová

Cheb 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Analýza hospodaření podniku v době krize“

vypracovala samostatně pod odborným odhledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne 5.12.2013



.....
Michaela Valová

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Romanu Filipovi, MBA a Ing. Jiřímu Rambouskovi za odborné poradenství při zpracování této práce.

Ráda bych také poděkovala vedoucí mé práce Ing. Kateřině Mičudové Ph.D. za rady a připomínky při osobních konzultacích.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela VALOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0047K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Popište příčiny vzniku a vývoj celosvětové hospodářské krize.
2. Pojednejte o dopadech hospodářské krize.
3. Charakterizujte vývoj vybraného odvětví před začátkem hospodářské krize.
4. Charakterizujte dopady krize na vybrané odvětví a podnik.
5. Porovnejte vývoj finančních ukazatelů vybraných podniků před a během krize.
6. Formulujte závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava.** *Finanční analýza a plánování podniku.* 1. vydání. Praha : Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Podnik v časech krize: Jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží: Zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
- **KOHOUT, Pavel.** *Finance po krizi: Evropa na cestě do neznáma.* 3. vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4019-5.
- **MAREK, Petr a kol.** *Studijní průvodce financemi podniku.* 1. vydání. Praha : Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

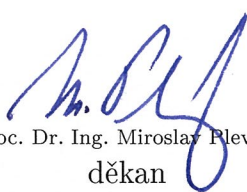
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Mičudová, Ph.D.

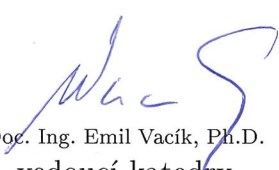
Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **1. června 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. prosince 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Chebu dne 1. června 2013

Obsah

Úvod.....	6
1. Globální ekonomická krize v letech 2007 až 2010.....	8
1.1. Počátek hypoteční krize v USA.....	8
1.2. Průběh krize v následujících letech, její rozšíření a dopady na světovou ekonomiku	9
1.3. Projevy krize na automobilový průmysl ve světě.....	12
2. Automobilový průmysl před krizí.....	17
2.1. Vývoj automobilového průmyslu před příchodem krize	17
2.2. Vývoj hospodaření a prodejů automobilky ŠKODA AUTO a.s. a společnosti Porsche Česká republika s.r.o.	19
2.2.1. ŠKODA AUTO a.s.	19
2.2.2. Porsche Česká republika s.r.o.	21
3. České podniky v době krize.....	23
3.1. Reakce podniků na příchod krize.....	23
3.2. Možnosti odezvy na příchod krize.....	24
3.3. ŠKODA AUTO a její reakce na krizi v oblasti zaměstnanosti.....	26
3.4. Situace na českém automobilovém trhu v době krize.....	27
4. Finanční analýza – základ pro krizové řízení	33
4.1. Komu finanční analýza slouží?.....	33
4.2. Základní ukazatele finanční analýzy.....	35
5. Business Management Obchodníka – ekonomická analýza prodejců vozů	39
5.1. Uživatelé systému Business Management Obchodníka	39
5.2. Základní logika a metodika Business Managementu Obchodníka.....	40
6. Analýza hospodaření vybrané skupiny podniků v době krize	44
6.1. Definice skupiny	44
6.2. Středisko Nové vozy Volkswagen užitkové	44
6.3. Celkové hospodaření.....	48
6.4. Zhodnocení hospodaření skupiny ve sledovaném období	52
7. Závěr	53
Seznam obrázků.....	56
Seznam tabulek.....	56
Seznam použitých zkratk a pojmů	58
Použitá literatura	59
Použité zdroje	59

Úvod

Ekonomická krize ve své podstatě postihuje všechna odvětví hospodářství. Jednou z nejvíce postižených oblastí průmyslu se v době krize stává automobilový průmysl. Krize v letech 2007 až 2010 ovlivnila automobilový průmysl nejen ve světě, ale i v České republice. Automobilový průmysl představuje podstatnou část celého HDP České republiky, protože se české automobilky významně podílí na vývozu. Vystávají zde otázky nad tím, jak tedy krize ovlivnila automobilový průmysl ve světě a u nás? Jaký vliv měla na výrobce, dovozce a prodejce automobilů? Jak snížit dopady krize na podniky, které jsou nedílnou součástí automobilového průmyslu?

Hlavním cílem práce je analýza a popis vlivu hospodářské krize na odvětví automobilového průmyslu ve světě a v České republice se zaměřením na konkrétní výrobce, dovozce a prodejce automobilů. Dílčím cílem je na základě dostupných publikačních zdrojů objasnit vznik hospodářské krize.

První část popisuje vznik ekonomické krize ve světě a vliv této krize v oblasti automobilového průmyslu. Před nástupem krize se dařilo světové ale i české ekonomice. Dále je přiblížen vývoj prodeje automobilů před krizí. Práce se soustředí na největšího výrobce vozů v České republice, společnost ŠKODA AUTO a.s., na jednoho z největších dovozců, společnost Porsche Česká republika s.r.o., a v neposlední řadě na skupinu smluvních partnerů těchto dvou společností, kterými jsou autorizovaní prodejci vozů značek Škoda, Volkswagen, Audi a SEAT v České republice.

Záměrem práce je také popis hospodaření těchto podniků v České republice v době krize a jejich přístupu ke změně trhu. Cílem je prověřit, jak se podniky podnikající v automobilovém průmyslu vypořádaly se vzniklou situací, jaká přijaly opatření, aby v této době obstály.

Zásadním přínosem je podložení faktů finanční analýzou z interních dat z nástroje pro sledování ekonomické aktivity obchodních partnerů, na základě reálných profesních zkušeností autorky. Téma automobilového průmyslu je autorce velmi blízké, protože již 10 let pracuje u společnosti Porsche Česká republika s.r.o.. Pracuje na finančním oddělení v controllingu vnější sítě. Zabývá se sledováním pohledávek společnosti, jejich výší a stářím a dále sledováním hospodaření obchodních partnerů společnosti, jejich finančním zdravím a stabilitou. Nástrojem pro sledování ekonomické aktivity

obchodních partnerů je systém Business Management Obchodníka, jehož přínos pro společnost Porsche Česká republika i pro obchodního partnera je nezanedbatelný.

Pro zhodnocení situace na automobilovém trhu využije v praktické části své zkušenosti v oblasti finanční analýzy a práci s důležitými ekonomickými ukazateli.

1. Globální ekonomická krize v letech 2007 až 2010

Světová ekonomika byla ovlivněna zejména celosvětovou finanční krizí v roce 2008. Svůj původ měla tato celosvětová finanční krize již v takzvané americké hypoteční krizi, která v USA začala v roce 2007. Americká hypoteční krize byla prvotní příčinou a také prvním signálem krize, která v následujících letech přerostla ve světovou finanční krizi.

1.1. Počátek hypoteční krize v USA

Pro USA byl nepříznivý již začátek nového tisíciletí. Recese v USA se objevila již v roce 2001, kdy Fed (Federální rezervní systém) musel snížit úrokovou sazbu až na 1%, což byla nejnižší hodnota od roku 1958. Snížení úrokové sazby odstartovalo masivní boom v oblasti hypoték, které se staly mnohem levnější a dostupnější. Hypotéky byly najednou přístupné i méně bonitním klientům. S postupem času a zejména s růstem úrokových sazeb se čím dál tím více lidí dostalo do potíží se splácením. Počet zástav nemovitostí začal nezadržitelně narůstat. Došlo k výraznému poklesu cen nemovitostí, což zasáhlo dvě největší hypoteční agentury - Freddie Mac a Fannie Mae (organizace založeny vládou). Obě agentury začaly realizovat vysoké ztráty a tím se dostaly do velkých potíží. (Finance, 2008, [online])

Na hypotečním trhu vypukla krize. Následoval pád několika renomovaných investičních ústavů na Wall Street, jako např. banka Bear Stearns. Pokračovateli v trendu krachů byly i další renomované banky: Lehman Brothers a Merrill Lynch. Všechny tyto problémy znamenaly světový pokles důvěry ve finanční instituce a pád akciových trhů po celém světě. (Finance, 2008, [online])

Je také potřeba zmínit, že mezi příčiny katastrofálních dopadů nedostatečně krytých hypotečních úvěrů patřila nedostatečná osobní zodpovědnost makléřů, kteří tyto hypotéky uzavírali. Nenesli žádná rizika za nekryté úvěry, placeni byli na základě provizí z uzavřených hypoték. Není tedy divu, že jejich zájmem bylo uzavřít co největší objem obchodů, bez ohledu na jejich krytí. V USA bylo také možné sjednat hypotéku bez osobních dokladů nebo bez jakéhokoli dokladu o výši příjmů. (Kohout, 2011)

Krise se překvapivě nepozorovaně (myslím tím prozatím bez zásahů vlád či světových organizací) začala šířit do celého světa, nevyjímaje Evropu. Již v červenci 2007 se v médiích objevily zprávy o první oběti rizikových hypoték v Německu. Do problémů se dostal úvěrový ústav IKB, následně došlo k prudkému poklesu akcií německých bank. IKB byla jednou z bank, která byla složitě propojena s americkým trhem hypoték, který byl již v problémech kvůli nesolventní klientele. Investoři začali být znepokojeni nedostatečnou informovaností o americkém trhu hypoték. (ČTK, 2007a, [online])

O jistém nedocení hypoteční krize svědčí i vyjádření guvernéra České národní banky Zdeňka Tůmy (ČTK, 2007b, [online]), který během jednání světových finančních institucí ve Washingtonu v říjnu 2007 novinářům sdělil, že krize by se v České republice projevit neměla, protože systém hypoték v USA je jiný než v ČR.

Guvernér České národní banky ovšem nebyl jediný, kdo nesprávně odhadl budoucnost a rozsah krize, která ovlivnila nejen Českou republiku, ale i celou Evropu a celý svět. Pavel Kohout ve své knize píše, kdo a jak podle něj zaspal. Nejvíce podle Kohouta zaspali politici, kteří spali ještě přibližně další rok. O něco lepší odhad měli analytici z komerční sféry. Nejlépe situaci odhadovali akademičtí ekonomové. Odhady mluvily pouze o tom, že zpomalení americké ekonomiky bude mít vliv na zpomalení ekonomiky Evropské unie, tudíž i na zpomalení ekonomiky v České republice. (Kohout, 2011)

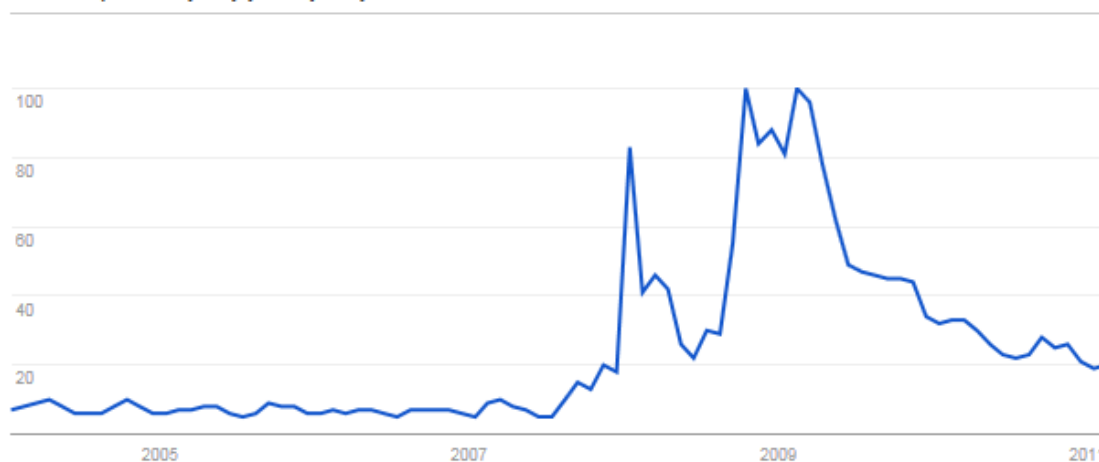
1.2. Průběh krize v následujících letech, její rozšíření a dopady na světovou ekonomiku

Rok 2008 znamenal pro svět nepěkné probuzení do reality. Slovo „krize“ se začalo používat nejen v ekonomických a politických kruzích, ale také mezi veřejností. Zpomalení ekonomiky se nejen v USA stalo skutečností. Ekonomové si začali více než dříve uvědomovat, že USA stojí na počátku recese. Krize se začala objevovat i v poklesu spotřebních výdajů, podnikatelských investic a dále také na trhu práce. Obavy z nadcházející recese potvrzuje i četnost vyhledávání slova „recession“ na Google.

Obrázek 1: Četnost slova „recession“ ve vyhledávači Google v letech 2005 – 2011

Zájem v průběhu času

Číslo 100 představuje nejvyšší objem vyhledávání



Zdroj: www.google.com/trends

Rok 2008 s sebou nesl velké znepokojení na finančních trzích. Obavy z dopadů americké ekonomické krize na světové bankovní systémy začínali mít hlavně přední představitelé finančního oboru (ČTK, 2008a, [online]). Obávali se především možných vlivů na finanční deriváty, úvěry a akciové trhy. Studii provedla Banking Banana Skins ve spolupráci s Pricewaterhousecoopers. Odborníci zjistili, že úroveň znepokojení na finančních trzích je největší od roku 1998. Jako další velké riziko uvedli selhání vnitřních kontrolních procesů bank, rostoucí složitost finančních transakcí, a nedostatečné řízení rizik.

V České republice se v druhé polovině roku 2008 o recesi mluvilo zejména ve spojitosti se dvěma důležitými odvětvími: obchod s nemovitostmi a automobilovým průmyslem. Developerské firmy začaly mít obtížnější přístup k úvěrům, klesla poptávka po drahých bytech, a to zejména v Praze. Nemovitosti a automobily byly důležitými tahouny české ekonomiky v letech před vypuknutím krize. Zpomalení poptávky v těchto dvou odvětvích bylo předzvěstí problémů, které v následujících letech nastaly. V srpnu 2008 prodeje aut klesly meziročně o cca 34% v USA, ve Španělsku o 40%, v Evropě v průměru o 20%. (Kohout, 2011)

Definitivní uvědomění si krize přišlo po pádu přední americké investiční banky Lehman Brothers v září 2008. Při telefonické konferenci se ministři financí a guvernéri centrálních bank skupiny velkých průmyslových ekonomik G7 shodli na nutném zásahu

na ochranu globálního finančního systému. Důležitým bodem jednání bylo zachování zvýšené těsné spolupráce mezi jednotlivými zeměmi. (ČTK, 2008b, [online])

Je již zcela zřejmé, že krize se netýká pouze Ameriky, ale také Evropy. V tisku (ČTK, 2008c, [online]) se píše o nutnosti zásahu vlád jednotlivých zemí. Vystávají obavy, že krizi brzy pocítí podniková sféra i domácnosti. Hlavní je obava z vyšších úroků a přístupu k úvěrům vůbec.

Manažeři velkých firem začínají rušit akvizice a investice, odkládají nové produkty a celkově se začíná přistupovat ke snižování nákladů. Finanční instituce přestávají poskytovat úvěry spotřebitelům, kteří v důsledku toho přestávají nakupovat. V souvislosti s automobilovým průmyslem dochází ke ztížení podmínek a přístupu k financování nákupu nových vozidel. Tyto kroky vedou ke zpomalení ekonomiky. Economist uvádí: „I kdyby, jak Evropané tvrdí, vznikla krize v Americe, nyní se týká všech“.

Rok 2009 lze již nazvat rokem plného propuknutí krize. Již na počátku roku se objevily zprávy (ČTK, 2009a, [online]) o budoucím propadu českého hospodářství. Signálem byl nejen pokles výroby v českých podnicích, ale také pokles zakázek, což byla předzvěst následujícího vývoje. Hospodářská komora považovala za nutné podpořit ekonomický vývoj. Za důležité považovala zajištění stability ve finanční oblasti, zejména zabránění snižování přístupu firem k financování svých projektů. Konkurenceschopnost by bylo možné posílit, kdyby vláda zvýšila počet státních zakázek. Hospodářská komora také upozornila na potřebu snížení daňového zatížení podnikatelů.

Negativní signály se objevily již s výsledky prvního čtvrtletí. Jako příklad mohu uvést největší evropskou ekonomiku Německo, která se propadla v prvním kvartálu o 3,8%. Důvodem propadu bylo omezení poptávky po exportu a investicích. HDP Německa se v prvním čtvrtletí propadl o 6,7%. Vláda vynaložila 82 miliard EUR, aby pomohla ekonomice z nejhorší recese od druhé světové války. (ČTK, 2009b, [online]) Propad v tomto období nezaznamenalo pouze Německo, ale celá Evropská unie. Ekonomika eurozóny se ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku propadla o 4,6%. Pro srovnání uvádím i HDP České republiky, který se meziročně propadl o 3,4%. (ČTK, 2009c, [online]) Z uvedených čísel vyplývá, že výsledky za první čtvrtletí opravdu

nebyly příznivé a krize již zasáhla naplno. Nikdo již nepochyboval, že krize bude mít neblahý vliv na hospodářskou situaci v celém světě.

První zprávy o možném zlepšení hospodářské situace a zmírnění recese se objevily ke konci roku 2009. Ve 3. čtvrtletí již výsledky ukazovaly na pozitivní trend, kdy HDP eurozóny vzrostl o 0,4% a EU o 0,5%. (ČTK, 2009d, [online]) Oživení ekonomiky v tomto období bylo způsobeno hlavně enormními státními výdaji. Negativní v tomto období byla rostoucí nezaměstnanost a špatný stav veřejných financí. I přesto, že největší krize byla částečně na svém konci, musely se země vypořádat s rostoucí nezaměstnaností a špatným stavem veřejných financí, který se zhoršil právě během hospodářské krize. Na vině byla nejen finanční podpora ekonomiky z peněz daňových poplatníků, ale i nižší příjmy státního rozpočtu. Ekonomové upozornili, že hospodářství se prozatím pouze stabilizuje.

Pro rozvoj ekonomiky v roce 2010 bylo velmi důležitým faktorem zvyšování objemu úvěrů v privátní sféře. Obnova úvěrových aktivit znamenala návrat k poskytování devizových úvěrů domácnostem. Globální ekonomika se začala na počátku roku 2010 zvolna zotavovat z hluboké krize. Většina ekonomů však upozorňovala na to, že zotavení z hluboké krize nebude ze dne na den, ale potrvá řadu let, než se ekonomika obnoví a obnoví se i pracovní místa.

1.3. Projevy krize na automobilový průmysl ve světě

Automobilový průmysl je někdy nazýván hnacím motorem ekonomiky. Důvodů, proč tomu tak je, je několik. Automobilový průmysl zaměstnává velké množství lidí. Propad v automobilovém průmyslu s sebou vždy přináší i zvýšení nezaměstnanosti. Ve většině zemí výrazně přispívá k HDP. Je rozšířený po celém světě, dokonce i v méně vyspělých či rozvojových zemích si bez automobilů lze život jen těžko představit.

O vztahu vzniklé hypoteční krize v USA a jejím možném dopadu na automobilový průmysl se psalo už v roce 2007, kdy byly prognózy vývoje ještě na svém počátku. Sice se již začaly v některých médiích drobné zprávy objevovat, ale nikdo jim nepřikládal příliš velkou pozornost.

Agentura Reuters uvedla předpovědi tří předních investorů, kteří působili v automobilovém průmyslu. Ti předpokládali, že trh s automobily by se v USA mohl

dostat na nejnižší úroveň za posledních 15 let. Důvodem sice byla krize na trhu s bydlením, ta ale zasáhla spotřebitelskou důvěru. Propad se měl týkat zejména amerických automobilek General Motors, Ford a Chrysler, které již v té době bojovaly s dravou konkurencí z Japonska a Jižní Koreje. (ČTK, 2007c, [online])

Všechny automobilky na celém světě se v průběhu roku 2008 začaly potýkat s výrazným poklesem poptávky. Nejvíce ohroženy byly americké automobilky General Motors, Chrysler a Ford. Tento trend byl logický, neboť obyvatelstvo USA řešilo existenční problémy způsobené neschopností splácet hypoteční úvěry. Vozy jsou ze své povahy zboží dlouhodobé spotřeby, tudíž jejich obnova není nutností a otázkou existence.

Čísla hovoří za vše. Ford prodal v září 2008 o 34% méně automobilů, Chrysler o 33% a General Motors o 16%. Pokles prodejů v USA nezaznamenali pouze výrobci, ale také dovozci, jako např. Toyota (- 32%), Honda (-24%) a Nissan (-37%). Toto porovnání prodejů bylo učiněno k výsledkům stejného období předchozího roku. Porsche zaznamenalo největší pokles, a to 45%. Tento výrazný pokles prodejů v USA ovlivnila ve velké míře nejistota obyvatel, kteří se již nechtěli pouštět do dalšího zadlužování. Na druhé straně podmínky pro získání spotřebitelského úvěru byly již mnohem těžší než v minulosti, došlo ke zpřísnění hodnocení bonity klientů. Americké automobilky musely přejít k opatřením, jako například propouštění zaměstnanců a uzavírání několika továren. Dalším krokem byla změna strategie prodáváných automobilů, poptávka se začala více obracet k menším vozům s nízkou spotřebou. Úsporná opatření se ale netýkala pouze automobilek v USA, ale také evropské automobilky Opel a BMW plánovaly omezení výroby.

Vláda USA rozhodla o pomoci automobilkám General Motors, Ford a Chrysler tím, že jim poskytla velmi výhodné půjčky. Tyto půjčky měly být použity na vývoj ekologických vozů. Tyto zprávy se nelíbily evropským automobilkám, které prozatím žádnou pomoc neobdržely, přestože tlak na snižování emisí a výrobu ekologických vozů zde z EU byl. Jedinou zemí, která v této době zareagovala na pomoc automobilkám v USA, byla Francie. Prezident Sarkozy na veletrhu v Paříži uvedl, že podpoří automobilový průmysl poskytnutím finanční pomoci ve výši 400 mil. EUR.

Výrobci měli tuto podporu obdržet na vývoj ekologických pohonů a vozů. (Investujeme, [online])

Špatné výsledky hospodaření hlásila i největší japonská automobilka Toyota. Ani Japonsku se finanční krize nevyhnula a klesl jí velmi výrazně zisk. Za druhé čtvrtletí to bylo o 69% a Toyota očekávala, že její roční výsledek za 2008 nedosáhne ani poloviny předchozího roku. (Mediafax, 2008a, [online])

Konec roku 2008 byl pro americké automobilky velmi kritický. Všechny tři, General Motors, Ford a Chrysler, byly nuceny požádat vládu o další pomoc. Jejich situace byla na hranici přežití či bankrotu. Zákonodárci se shodli na tom, že pomoc automobilkám je nezbytná. Žádali ale předložení podnikatelských plánů, tedy co automobilky samy udělají proto, aby se jejich situace na trhu zlepšila. Demokratičtí představitelé Kongresu měli jasno v tom, co je potřeba udělat. Zásadní v tomto případě bylo zaměřit se na snižování nákladů a na zvýšení konkurenceschopnosti. Mzdové náklady byly oproti konkurenčním automobilkám, které mají v Americe také své závody, několikanásobně vyšší, protože byly zatíženy nákladnými smlouvami s odbory. (ČTK, 2008d, [online])

Na propad trhu zareagovala i největší evropská automobilka Volkswagen. Sdělila, že nebude schopna v následujících dvou letech dodržet plány růstu, které si stanovila. (Mediafax, 2008b, [online]) Finanční krize zabránila plánovanému růstu, na dosavadním zisku se zatím projevila pouze poklesem v posledním čtvrtletí roku 2008. Volkswagen, stejně tak dceřiná společnost Škoda Auto, ale museli přistoupit k omezení výroby na konci roku.

S koncem roku přišla s pozastavením výroby i automobilka Chrysler. (ČTK, 2008e, [online]) Oznámila pozastavení výroby ve všech svých 30 továrnách v Severní Americe. Jako důvod uvedla stále neutěšenou situaci na finančním trhu, zejména obtížný přístup spotřebitelů k úvěrům. Pro automobilku Chrysler, ale i ostatní americké automobilky Ford a General Motors, nepřišla dobrá zpráva ze Senátu, který zamítl žádost o státní úvěrovou pomoc ve výši 14 miliard dolarů. Hned na počátku roku 2009 společnost General Motors oznámila, že je nucena propustit deseti tisíc zaměstnanců, ostatním asi třem tisícům budou sníženy platy o 3 až 10%. (ČTK, 2009e, [online])

Potvrdilo se, že v případě krize bude jednou z nejvíce zasažených oblastí právě automobilový průmysl. Zprávy o propouštění zaměstnanců, uzavírání továren, poklesech prodeje, plnily články novin a internetu téměř každý týden. Vyhlídky nebyly příliš optimistické. Několik zpráv ze světa tomu napovídalo. (Finance, 2009, [online]) Rusko očekávalo pro rok 2009 pokles prodejů automobilů o 25-50%. Japonská automobilka Nissan Motor vykázala za rok 2008 ztrátu a propustila dvacet tisíc zaměstnanců. Na Slovensku se propadla průmyslová výroba v prosinci 2008 o 17%, největší podíl na propadu měl automobilový průmysl. Další japonská automobilka Toyota oznámila, že ve své továrně v Anglii sníží výrobu i mzdy zaměstnanců o 10%. Bylo zřejmé, že ochromení automobilového průmyslu bude mít velmi široký dopad.

Na výrobce jsou navázáni i dodavatelé, kteří jsou na fungování automobilek přímo závislí. Již nešlo jen o tisíce zaměstnanců (6% přímo i nepřímo zaměstnaných v EU pracuje právě v automobilovém průmyslu), ale také o rozšíření problémů do dalších a dalších odvětví ekonomiky. Státy proto musely přistoupit k opatřením, která měla znovu zvýšit poptávku a oživit trh s automobily: (Finance, 2009, [online])

- ✓ Rusko – zvýšilo clo na dovoz automobilů. Dále ze státní pokladny vynaložilo cca. 12,5 milionů rublů na nákup automobilů místní výroby pro úřady
- ✓ USA – Sněmovna reprezentantů schválila mj. daňové úlevy a další výhody při nákupu automobilů
- ✓ Německo – vláda vydala opatření „Zajištění zaměstnanosti prostřednictvím posílení růstu“ a dále „Pak pro zaměstnání a stabilitu v Německu za účelem zajištění pracovních míst, posílení růstových faktorů a modernizaci země“. Zavedla tzv. „šrotovné“, tedy příspěvek na nákup nového vozu, pokud původní (minimálně 9 let starý) nechá kupující sešrotovat
- ✓ Velká Británie – schválena pomoc pro automobilový průmysl, která spočívala v garanci úvěrů. Dále byla poskytnuta dotace automobilce Jaguar Land Rover na výrobu ekologického vozu.
- ✓ Lucembursko – přestože se zde automobily nevyrábějí, vláda schválila příspěvek na likvidaci vozů starších 10 let (snahou bylo pravděpodobně snížit emise CO₂).

Vlády států si velmi dobře uvědomovaly, že podpora automobilového průmyslu je zásadní pro další fungování ekonomiky dané země. Vliv tohoto odvětví na další odvětví průmyslu má široký rozměr. Podniky jsou navzájem provázány, ať už se jedná o velké či menší dodavatele výrobců automobilů. Mezi klíčové dodavatele automobilového průmyslu patří např. výrobci elektroniky, dodavatelé informačních technologií, zpracovatelé oceli, plastických hmot, chemikálií apod.. Vzhledem k vazbám jednotlivých podniků mezi sebou je postih automobilového průmyslu z důvodu krize postihem celého hospodářství, a to i v přeshraničním rozměru.

Pro porovnání zde uvádím tabulku produkce automobilů ve vybraných zemích světa. Zajímavý je zejména nárůst výroby ve východních zemích, jako je Čína a Indie. V těchto zemích se i v době krize vyrábělo více než v předešlých letech. Mnoho automobilek zde založilo své podniky, jednou z nich je i např. naše automobilka ŠKODA AUTO.

Tabulka 1: Vývoj produkce automobilů ve vybraných zemích světa, porovnání roku 2008 a 2009

Země	2008	2009	pokles/nárůst v %
Německo	6 045 730	5 209 857	-13,83
Rusko	1 790 301	725 012	-59,50
USA	8 693 541	5 731 397	-34,07
Velká Británie	1 649 515	1 090 139	-33,91
Japonsko	11 575 644	7 934 057	-31,46
Francie	2 568 978	2 047 693	-20,29
Čína	9 299 180	13 790 994	48,30
Česká republika	946 567	983 243	3,87
Indie	2 332 328	2 641 550	13,26

Zdroj: <http://oicd.com>, vlastní zpracování

2. Automobilový průmysl před krizí

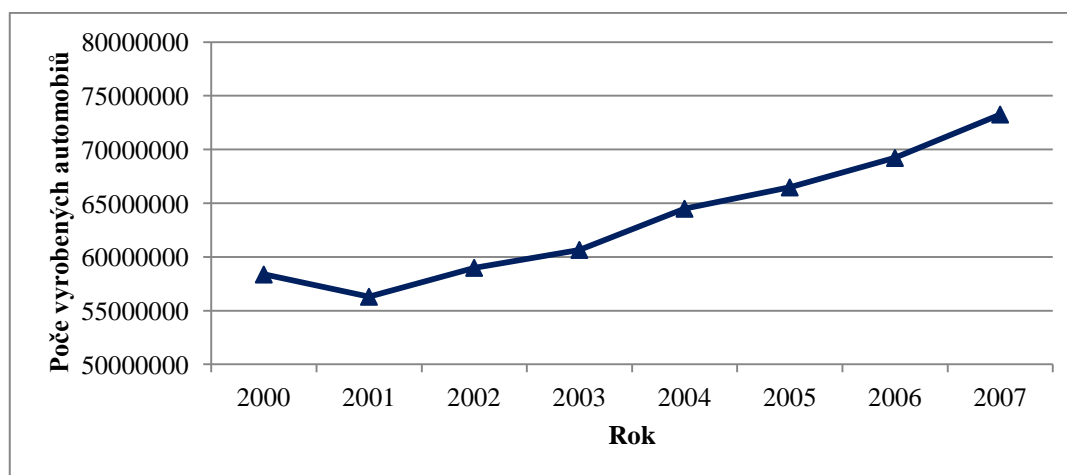
Krise, jejíž nástup a průběh jsem již popsala, je ve většině literatur a zdrojů datována od roku 2007 do roku 2010. Nikde není přesně zapsán její přesný začátek a její definitivní konec. Co však s jistotou říci lze, že před rokem 2007 se dařilo nejen automobilovému průmyslu, ale ekonomice vůbec. Ukazatelem ekonomického růstu je např. nezaměstnanost, která se v mnohých zemích světa dostala na své historické minimum. Ekonomiky Německa a Japonska, které měly v předchozích letech nejvíce problémů s růstem, v období před příchodem krize nadprůměrně rostly.

2.1. Vývoj automobilového průmyslu před příchodem krize

Léta před nástupem krize a zejména rok 2006 jsou všeobecně považovány za nejúspěšnější pro automobilový průmysl. Světové automobilky měly nejvyšší zisky za poslední období, trhu s automobily se dařilo. Velké automobilky využily rychle se rozvíjejících trhů v Číně a Indii a přesunuly tam výrobu. Postavily tam své výrobní závody, čímž přispěly k růstu ekonomik těchto zemí. Důvodem pro přesun produkce do těchto zemí je zejména levná pracovní síla a celkově rozvíjející se tyto vzdálené regiony.

První roky jednadvacátého století byly v duchu růstu produkce automobilů po celém světě. Tabulka světové produkce dokazuje, že až na drobný pokles produkce v roce 2001 ve zbývajících letech až do příchodu krize zaznamenal celkový trh s automobily rok od roku růst.

Obrázek 2: Vývoj výroby automobilů ve světě v letech 2000-2007

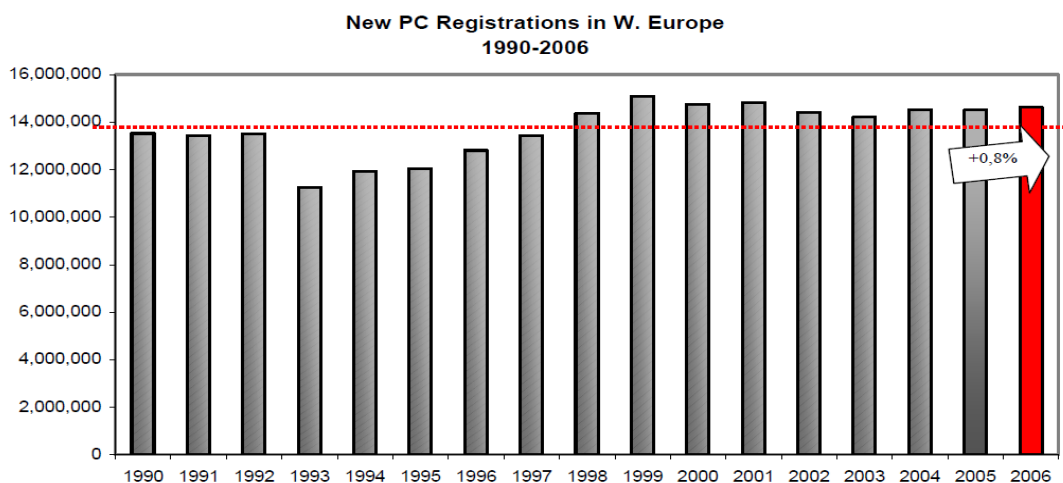


Zdroj: <http://oicd.com>, vlastní zpracování

Před rokem 2007 byla velká poptávka po nových vozech. Automobilky se předháněly v nabídkách nových modelů a nových technologií. Hodně investovaly do rozvoje např. hybridních motorů a elektromotorů. Snažily se nabídnout svým zákazníkům co největší sortiment svých výrobků. Investovaly nemalé prostředky do rozšíření svých závodů všude ve světě.

Pozitivní vývoj v letech před nástupem finanční krize dokazují i registrace nových osobních vozů. Následující graf znázorňuje registrace v zemích Západní Evropy. (západní Evropa = ex-EU15 + EFTA Island, Norsko, Švýcarsko)

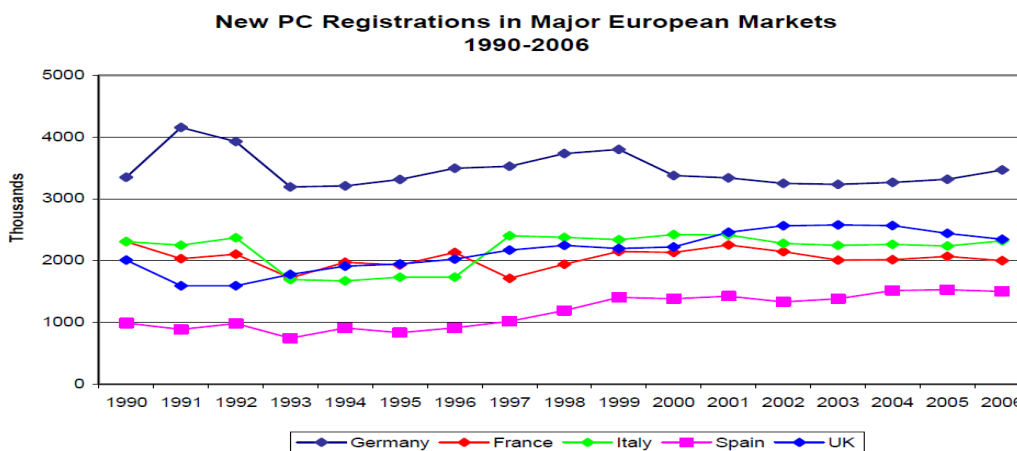
Obrázek 3: Registrace nových osobních vozů v Západní Evropě v letech 1990-2006



Zdroj: <http://oicd.com>

Do roku 2006 se dařilo většině evropských automobilek. Prodeje ve většině zemí udržely stoupající trendy, kromě anglických a francouzských. Nejvíce se dařilo německým automobilkám, jako např. Volkswagenu.

Obrázek 4: Vývoj registrací nových osobních vozů (v tis.) ve vybraných zemích Evropy v letech 1990-2006



Zdroj: <http://oicd.com>

2.2. Vývoj hospodaření a prodeje automobilky ŠKODA AUTO a.s. a společnosti Porsche Česká republika s.r.o.

2.2.1. ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je největší automobilkou v České republice. Je nejvýznamnějším vývozcem vozů, které se vyrábí v České republice, a je jednou z nejstarších automobilových značek na světě. Od roku 1991 je společnost integrována do koncernu Volkswagen a je stoprocentně vlastněna německým koncernovým gigantom VOLKSWAGEN AG. Skupina ŠKODA AUTO působí na více než devadesáti trzích světa, téměř 80% produkce je dodáváno na trh Evropské unie. Svým exportem se podílí téměř 8% na celkovém exportu České republiky.

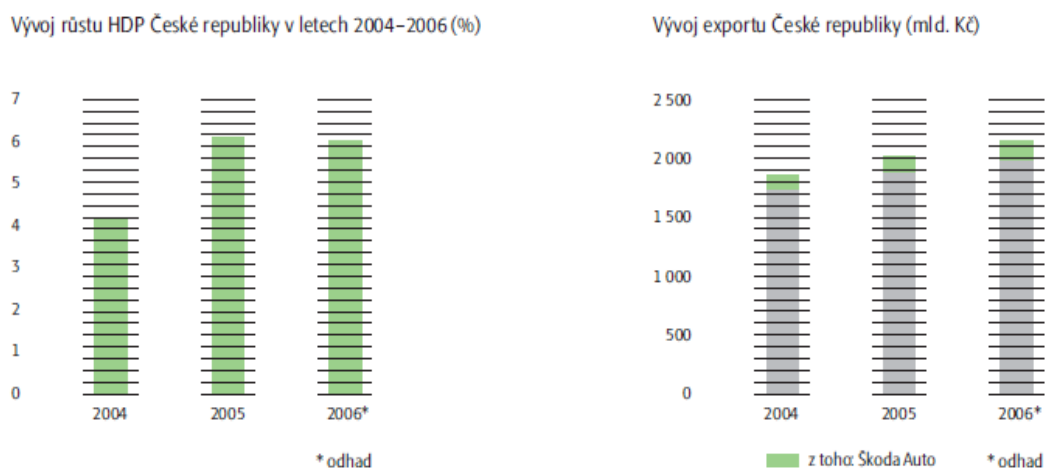
Škodě Auto se před nástupem krize v roce 2007 dařilo. Dodávky zákazníkům rok od roku rostly (v roce 2005 o 9% oproti předchozímu roku, v roce 2006 o 11,5% oproti předchozímu roku). V roce 2006 automobilka poprvé ve své historii pokořila magickou hranici 500 000 kusů vyrobených vozů, když se jí podařilo dosáhnout produkce 556 433 vozů za jeden kalendářní rok. Rok 2006 byl pro Škodu Auto důležitý i z důvodu rozšíření její působnosti na rozvíjející se čínský trh. V polovině roku podepsala licenční smlouvu o výrobě modelových řad Škoda Fabia a Škoda Octavia. Vozy představila na automobilovém veletrhu v Pekingu. Škoda Auto se však rozhodla proniknout více i na další trhy, a to nejen dovozem svých vozů, ale zřízením svých závodů. Dalším z nich

bylo Rusko. V květnu 2006 byla podepsána smlouva o výstavbě nového závodu v Kaluze. Tento výrobní závod byl společný pro koncernové značky Volkswagen a Škoda.

Největší české automobilce se dařilo také z důvodu, že se dařilo celé české ekonomice. Důkazem je například rostoucí HDP, který se za rok 2006 meziročně zvýšil o 6%. Tempo růstu zvýšila zejména průmyslová výroba, která v témže roce zrychlila o 10%. Tento trend nejvíce ovlivnil zpracovatelský průmysl, dařilo se nejvíce podnikům v oblasti výroby dopravních prostředků a výroby elektrických a optických přístrojů. V prosinci 2006 dosáhla míra inflace hodnoty 2,5%. (Výroční zpráva ŠKODA AUTO za rok 2006)

Vysoké tempo růstu s sebou přineslo i další pozitivní aspekt, a to nízkou míru nezaměstnanosti, která v prosinci 2006 dosáhla výše 7,7%. Kurz koruny se během roku pohyboval mezi 28 – 29 Kč za 1 EUR. Tato hodnota byla nejnižší od června roku 2002. Kurz zpevňoval díky velice dobré výkonnosti ekonomiky.

Obrázek 5: Vývoj růstu HDP ČR v letech 2004-2006, Vývoj exportu ČR v letech 2004-2006



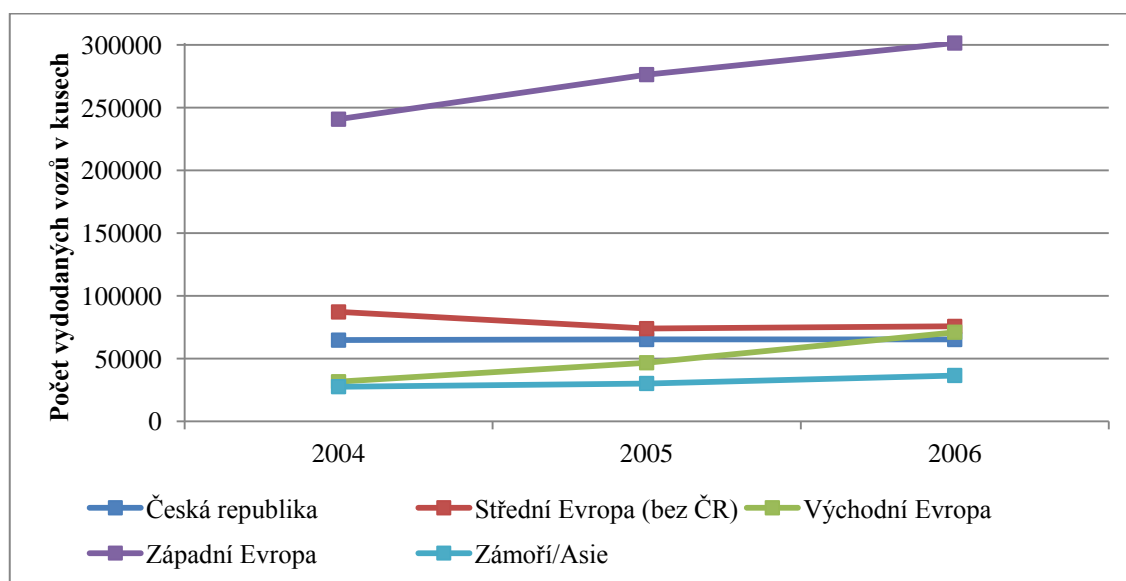
Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. za rok 2006

Samotný finanční výsledek společnosti kopíruje celkový úspěšný výsledek firmy v roce 2006. Tržby se meziročně zvýšily o 6,7% a v absolutní hodnotě 189,8 mld. Kč dosáhly rekordní úrovně. Provozní výsledek vzrostl meziročně o 43,6% a dosáhl úrovně 13,8 mld. Kč. Škoda Auto a.s. je mateřskou společností velké skupiny a podílí se na celkových výsledcích celkového uskupení cca 90%. Vynikající výsledek Škody Auto

tedy koresponduje s vývojem finančních výsledků celé skupiny, do které patří např. společnosti ŠkodaAuto Deutschland GmbH a ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o.. (Výroční zpráva Škoda auto za rok 2006)

Pro zajímavost uvádím graf, který znázorňuje dodávky zákazníkům podle jednotlivých regionů v letech 2004 – 2006. Největšího růstu dodávek vozů zákazníkům zaznamenala Škoda Auto na trzích Západní Evropy.

Obrázek 6: Vývoj dodávek vozů zákazníkům ve vybraných regionech za období 2004-2006



Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. za rok 2006, vlastní zpracování

2.2.2. Porsche Česká republika s.r.o.

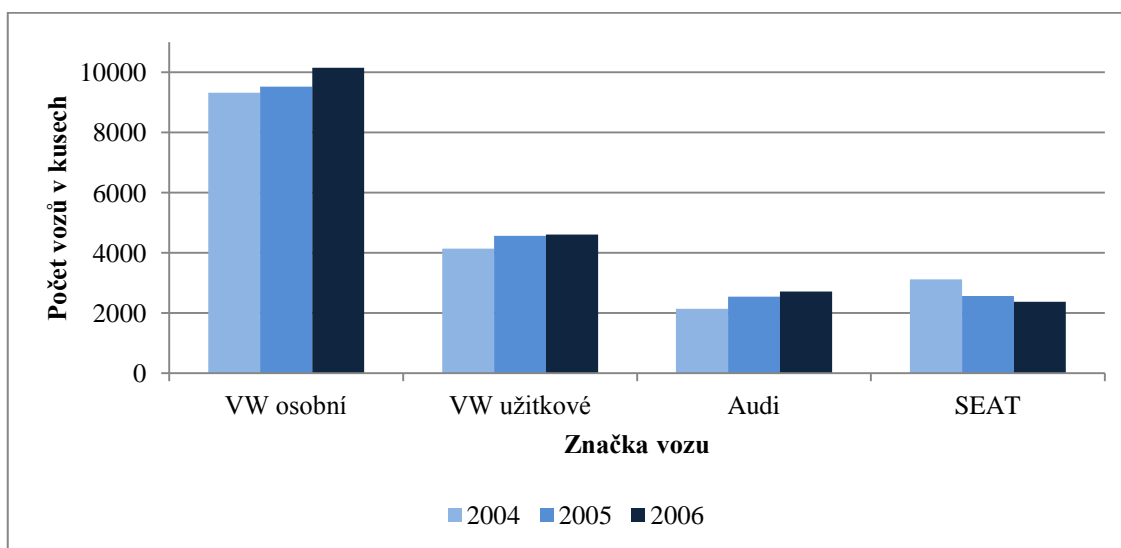
Společnost Porsche Česká republika s.r.o. (do 30.7.2012 byl název společnosti Import Volkswagen Group s.r.o.) je výhradním dovozcem osobních a užitkových vozů Volkswagen, Audi a SEAT a dále zástupce značky Das WeltAuto, která zajišťuje prodej ojetých vozů. Vznikla v roce 1997 oddělením samostatné divize importu od společnosti ŠKODA AUTO. V České republice zastupuje jednoho z největších výrobců automobilů koncern Volkswagen Group. Od roku 2012 je stoprocentním vlastníkem společnosti Porsche Česká republika společnost Porsche Holding Salzburg GmbH, čímž se začlenila do skupiny podniků Porsche, které působí ve více než 20 zemích světa.

Tak jako u Škody Auto, i u Porsche ČR se projevil ekonomicky úspěšný rok 2006 na jejím výsledku. Společnost zaznamenala nárůst obrátu o 13,6%, v absolutní hodnotě na

12,5 mld. Kč. Tento výsledek je nejlepší od vzniku společnosti. Značka Volkswagen opakovaně získala pozici číslo 1 mezi importéry, značka Audi se stala číslem 1 v luxusním segmentu.

Posílení české koruny vůči euru a dolaru jistě více nahrálo importu než exportu v případě např. Škody Auto. Dodávky zákazníkům se oproti roku 2005 zvýšily o 3,4% a dodávky prodejcům (autorizovaní smluvní prodejci v rámci obchodní sítě Porsche Česká republika) vzrostly o 1,8%. Za povšimnutí stojí zejména finanční výsledek společnosti, kdy zisk po zdanění zaznamenal nárůst o 30,3%. (Výroční zpráva Import Volkswagen Group s.r.o. za rok 2006) Prodeje od roku 2004 do roku 2006 rostly u většiny značek, které společnost Porsche Česká republika importuje. Pokles zaznamenala pouze značka SEAT, která se bohužel dlouhodobě potýká s ne příliš velkou důvěrou zákazníků a také s velkou konkurencí v České republice.

Obrázek 7: Vozy předané zákazníkům v letech 2004-2006 podle jednotlivých značek



Zdroj: Výroční zprávy Import Volkswagen Group za rok 2006 a 2004, vlastní zpracování

Výsledky společností ŠKODA AUTO a.s. a společnosti Porsche Česká republika s.r.o. dokazují, že se před nástupem krize v automobilovém průmyslu dosahovalo dobrých hospodářských výsledků, jak v oblasti prodeje, tak ve finančním výsledku. Dle výročních zpráv obou společností nebyl ještě na počátku roku 2007, kdy výroční zprávy vznikaly, žádný důvod k obavám z krize, která se v USA začala pomalu, ale jistě prosazovat. Výhledy pro rok 2007 měly obě výše uvedené společnosti pozitivní a očekávaly další růst.

3. České podniky v době krize

3.1. Reakce podniků na příchod krize

Historie ukázala, že manažeři podniků mají tendence příchod krize podceňovat. Nebylo tomu jinak ani s příchodem krize do České republiky, datovaným někdy koncem roku 2008 a počátkem roku 2009. Moderní doba ukázala, že je velmi obtížné odhadovat rizika a nejistoty, zejména pak jejich kvantifikaci. Otázkou tedy je, jaká je správná reakce podniku na krizovou situaci firmy?

Při vnímání krize prochází podniky několika fázemi, ze kterých vyplývá, že podniky hodnotí situaci na počátku krize příliš optimisticky:

- 1. fáze - podniky vnímají zhoršující se situaci na trhu, nepředpokládají však, že by je toto zhoršení mohlo ovlivnit natolik, že by byla ohrožena existence firmy. Předpokládají, že finanční stabilita firmy je dostačující, stejně tak kvalita právních vztahů. Přestože se již v této fázi objevuje pokles objemu zakázek, platební neschopnost obchodních partnerů, manažeři firem tuto situaci přehlížejí a přikládají ji krátkodobému selhání. Tuto situaci považují za mírnou a přechodnou, věří v dostatečné finanční zdraví své firmy. Již v této fázi by však měli manažeři předpokládat následující vývoj trhu, například na výrazný pokles odbytu, zdražení cizích zdrojů, příchod tlaku na pokles cen, zhoršení platební morálky odběratelů. Na základě těchto prognóz je nutné vypracovat základní strategii firmy, na základě které firma bude bojovat s přicházející krizí.

- 2. fáze – podniky si začínají uvědomovat vážnost situace. Podnik je ohrožen v oblasti rentability (ziskovosti), není ještě ohrožena existence firmy. Manažeři firem mají snahu využít situaci pro boj s konkurencí, protože stále ještě věří v dostatečnou stabilitu své firmy. Bohužel se již čím dál tím častěji dostávají do problémů se svým cash flow, a to z důvodů špatné platební morálky odběratelů. Musí přistoupit k prvním krokům pro zajištění fungování firmy, jako například pozastavení výdajů na reklamu a public relations, dochází k prvnímu propouštění zaměstnanců, z počátku agenturních. Dále dochází k pozastavení všech investic a omezení nákladů na obnovu zařízení firmy. K těmto krokům by měla firma přistoupit již v první fázi.

- 3. fáze – dochází k ohrožení samotné existence firmy. V této fázi již podniky pocítují dopady krize, uvědomují si, že aktuální situace není pouze přechodná a krátkodobá, ale že bude trvat delší dobu, několik měsíců, možná i let, než opět dojde a pozitivnímu vývoji a zvýšení rentability firmy. Je nutné přijmout zásadní opatření pro přežití firmy. Jsou propouštěny větší skupiny zaměstnanců. Management firmy hledá viníky, tedy zejména ty, kteří příchod krize podcenily. Často dochází ke sporům mezi členy vedení podniku. Obvyklým jevem je skepse zaměstnanců, kteří si více než manažeři uvědomují vážnost situace, bojí se o práci a o svou existenci. V této fázi je přístup zaměstnanců a jejich loajalita a ochota podat co nejvyšší výkony pro firmy velmi podstatná.

Z výše uvedených fází můžeme vyvodit, že podniky reagují na příchod krize pozdě. Toto hodnocení nelze pojmout paušálně, ale většina manažerů firem opravdu příchod krize podcenila. Důvodem bylo zejména přesvědčení o dostatečném finančním zdraví firmy a podcenění možnosti zdražení či celkové dostupnosti k cizím zdrojům, zejména bankovním úvěrům. Málokdo si včas uvědomil možné dopady a sílu nastávající krize. (Kislingerová, 2010, s. 152-156)

3.2. Možnosti odezvy na příchod krize

Každý podnik je určitým způsobem specifický. Stejně tak i jeho postoje a krizová rozhodnutí jsou individuální a v každém podniku jiná. Rozdíly přístupu jsou v podnicích výrobního charakteru, tak i v podnicích orientovaných na služby obyvatelstvu. Jedno mají tyto podniky společné a v případě krize se shodují v jednom, požadují pomoc od státu. Stát má možnost podnikům v rámci svých zásahů a opatření pomoci dopady krize zmírnit.

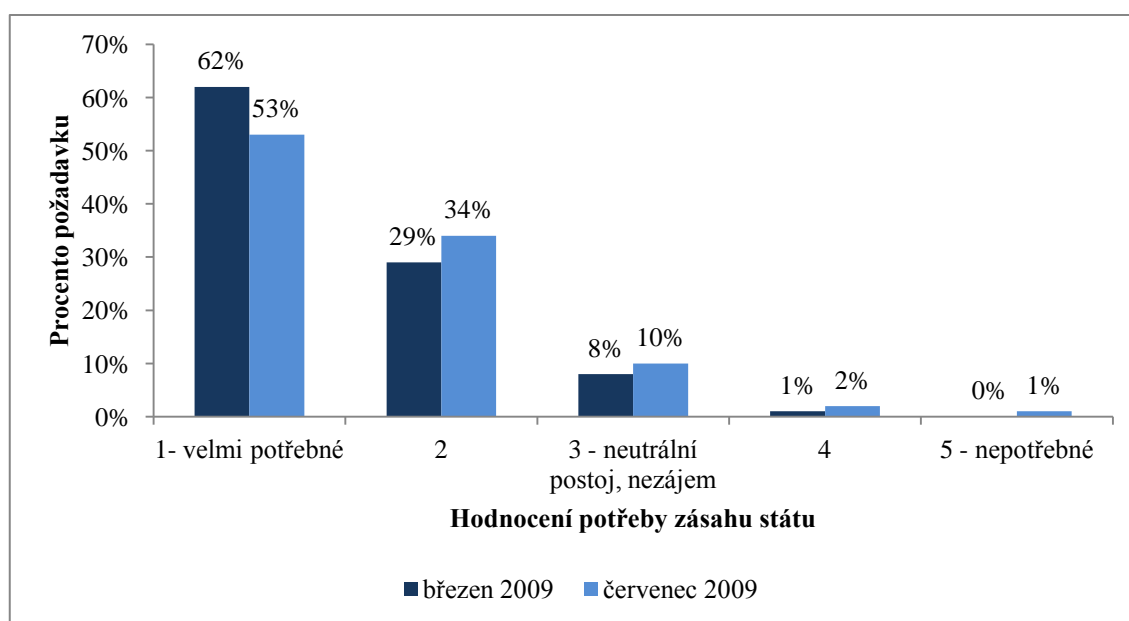
Co tedy podniky od státu požadují? Co jim pomůže zlepšit cash flow v době krize?

Katedra podnikové ekonomiky Vysoké školy ekonomické v Praze uskutečnila na počátku roku 2009 a následně pak v polovině roku 2009 průzkum, který se zaměřil na uskutečněné i připravované kroky firem, dále na jejich požadavky na pomoc státu.

Respondenti se v průzkumu shodli na několika nutných zásadách státu. Jedním z těchto požadovaných zásahů bylo snížení příspěvků na sociální a zdravotní pojištění placené

zaměstnavatelem. To by firmám pomohlo zlepšit jejich cash flow a také posílit vlastní finanční nezávislost, nejlépe v oblasti vlastních zdrojů podniku. Z níže uvedeného průzkumu vyplývá, že podniky v březnu 2009 silně až velmi silně podporovaly snížení tohoto příspěvku, stejně tak jako v červenci 2009.

Obrázek 8: Snížení sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem



Zdroj: Kislingerová, 2009, vlastní zpracování

Snížení sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem však není jedinou možnou pomocí státu, kterou by podniky v době krize uvítaly. Silnou podporu získala také možnost zrychlení práce úřadů při vrácení zaplacených částek daně z přidané hodnoty. Podniky si často stěžují na velmi pomalou reakci úřadů a nepřiměřeně dlouhé lhůty při vyplácení vratek DPH. Do popředí se také dostává otázka insolvence a změny insolventního zákona. V období krize se stále více podniků potýká s platební neschopností, která je způsobena buď vlastní nedostatečnou rentabilitou, nebo tzv. druhotnou platební neschopností, kdy firmám neplatí jejich odběratelé dostatečně včas, tedy samy nemají na úhrady svým dodavatelům.

Otázka podpory cash flow českých podniků byla v červenci 2009 oproti březnu 2009 ještě silnější. Tři čtvrtiny firem cítily potřebu dalšího snížení daňové zátěže, například snížením daně z příjmů právnických osob nebo zrychlením odpisů v 1. a 2. odpisové třídě. Pomoc by přineslo i snížení sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnancem, protože tím by se zvýšila čistá mzda zaměstnanců bez zvýšení hrubé mzdy. Tímto krokem by stát umožnil zaměstnavatelům odolat tlaku odborů v oblasti

mezd, anebo i snížit mzdové náklady. Firmy by také nebyly nuceny z důvodu potřeby snížení mzdových nákladů propouštět velké množství zaměstnanců. (Kislingerová, 2009, s. 157-162)

3.3. ŠKODA AUTO a její reakce na krizi v oblasti zaměstnanosti

Škoda Auto to je významným zaměstnavatelem v České republice. Svou působností ovlivňuje několik regionů. Nejde pouze o Mladou Boleslav, kde je hlavní těžiště výroby této automobilky, ale také jde o závody ve Vrchlabí a v Kvasinách. Tyto „menší“ závody jsou velmi významné z pohledu regionu a zaměstnávání lidí v slabších regionech, kterými tyto Podkrkonošské oblasti jsou.

Krise ovlivnila zaměstnanost ve všech zmíněných regionech. Pokles počtu zaměstnanců společnosti Škoda Auto je znatelná v níže uvedené tabulce. Počet zaměstnanců do roku 2007 rostl, ale od roku 2008, kdy hospodářská krize ovlivnila poptávku po nových vozech i u nás, klesal. Největší pokles byl zaznamenán v zaměstnávání externích pracovníků, jinak řečeno agenturního personálu.

Tabulka 2: Počet zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. v letech 2006-2010

<i>Rok</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
<i>Kmenový personál</i>	<i>23 282</i>	<i>23 801</i>	<i>24 461</i>	<i>24 118</i>	<i>23 905</i>
<i>Agenturní personál</i>	<i>3 460</i>	<i>3 859</i>	<i>4 680</i>	<i>2 035</i>	<i>2 774</i>
<i>Zaměstnanci celkem</i>	<i>26 742</i>	<i>27 660</i>	<i>29 141</i>	<i>26 153</i>	<i>26 679</i>

Zdroj: Výroční zprávy automobilky ŠKODA AUTO a.s. 2006 až 2010, vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmý trend v zaměstnávání pracovníků, tedy ve využití zaměstnání agenturních pracovníků. V případě krize je pro společnost méně nákladné propustit agenturní zaměstnance, než vlastní pracovníky. Tabulka navíc neukazuje další vliv krize na zaměstnávání u dodavatelských firem Škody Auto a.s., které byly poklesem odbytu automobilky nejvíce postiženy. Jedná se o menší a střední dodavatele, z nichž někteří byli v souvislosti se snížením dodávek Škodě Auto existenčně ohroženi, museli

propouštět své zaměstnance a razantně snižovat náklady, aby nejhorší roky hospodářské krize přežili.

ŠKODA AUTO přesunula větší část výroby do závodu v Kvasinách. S tím také souvisí nárůst zaměstnanců v tomto závodě v dalších letech, což dokládá následující obrázek. Závod ve Vrchlabí bohužel zaznamenal i nadále pokles a propouštění. Zaměstnanost závodu v Kvasinách ovlivňuje celkovou zaměstnanost tohoto regionu. K 30.6.2008 byla míra nezaměstnanosti v okrese Rychnov n/K pouze 2,4%, což byl pátý nejnižší výsledek v celé České republice. Oproti tomu v okrese Trutnov byla nezaměstnanost v daném období 5,1%, což byl horší výsledek než republikový průměr 5%. O rok později, tedy k 30.6.2009, se zvýšila míra nezaměstnanosti v okrese Rychnov n/K na 6%, v okrese Trutnov byla v tomto období opět horší než republikový průměr, tedy dosáhla hodnoty 8,6%. (Metodická podpora regionálního rozvoje, [online])

ŠKODA AUTO musela, i přes veškeré snahy zachovat co největší počet stávajících zaměstnanců, reagovat na situaci na trhu a v období krize propustila část svých jak kmenových, tak i agenturních zaměstnanců. Personální politika je jednou ze základních možností, jak reagovat na pokles obrátu firmy v době krize. Změny v této oblasti musí být vždy provedeny s ohledem na zvýšení efektivity hospodaření společnosti.

3.4. Situace na českém automobilovém trhu v době krize

Rok 2007 byl stále ještě pro automobilový průmysl v České republice pozitivní. Nadále přetrvávala příznivá situace na trhu s novými i ojetými vozy. Bylo to způsobeno stále ještě dobrou ekonomickou situací na trhu vůbec. Důkazem pozitivního vývoje v České republice je vývoj HDP, který oproti roku 2006 vzrostl o 6%. Česká koruna posilovala vůči euru a dolaru, také průměrná míra nezaměstnanosti se snížila na hranici 6,1% (Výroční zpráva Import Volkswagen Group s.r.o. 2007).

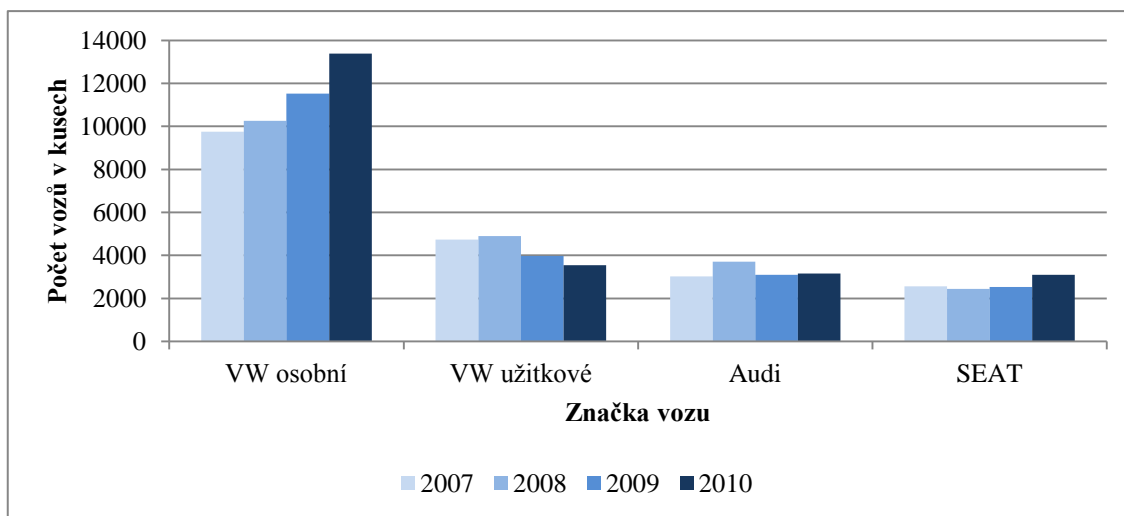
První signály předzvěsti horších časů byly zaznamenány na konci roku 2008, kdy začaly naplno působit dopady světové hospodářské krize i v České republice. Negativní vývoj se projevil zejména v nepříznivém vývoji směnného kurzu koruny vůči euru a dolaru. V první polovině roku 2008 byl zaznamenán nárůst, který ale prudce poklesl v druhé polovině roku. Během roku 2008 několikrát poklesly úrokové sazby, za celý rok celkově o 1,5%. Toto opatření znamená sice na jednu stranu zlevnění úvěrů, ale na

stranu druhou nízké zhodnocení uložených peněz v bankách. Z důvodu nepříznivé situace na bankovních trzích ve světě i české banky zpřísnily podmínky pro poskytování úvěrů.

Společnosti Porsche Česká republika se podařilo v roce 2008 zvýšit prodeje nových vozů oproti roku 2007 o 6,1%. Dařilo se téměř všem značkám, které tato společnost zastupuje. Lehký pokles zaznamenala pouze značka SEAT. S příchodem krize však byl pocíten zvýšený tlak ze strany konkurence. Vlivem konkurence a vývojem směnného kurzu musely automobilky přistoupit k dalším nutným krokům. Jedním z nich bylo snížení cen, zejména u vozů vyšší třídy. První signály změny poptávky na trhu, která se začala přiklánět k segmentu nižší třídy, tedy k levnějším vozům, bylo navýšení prodeje vozů Polo jako automobilu nižší třídy a pokles prodeje vozů Passat, tedy zástupce vyšší třídy.

Vývoj prodejů jednotlivých značek, které společnost Porsche Česká republika zastupuje, je vidět na následujícím obrázku. V době krize si růst v počtu vozů předaných zákazníkům udržela značka Volkswagen osobní vozy, a to zejména díky širokému portfoliu nabízených modelů. Ostatní značky zaznamenaly poklesy, a to především Volkswagen užitkové vozy. Poptávka po užitkových vozech je velmi citlivá a závislá na firemní klientele. V době krize byly podniky nuceny přistoupit k úsporám. Jednou z těchto úspor bylo i snížení investic do obnovy vozového parku firmy. Podniky v době krize nenakupovaly nové vozy do majetku firmy, oblasti prodeje užitkových vozů se tyto úspory dotkly nejvíce. Pokles prodeje Volkswagen užitkové vozy byl mezi lety 2008 a 2009 o 19%.

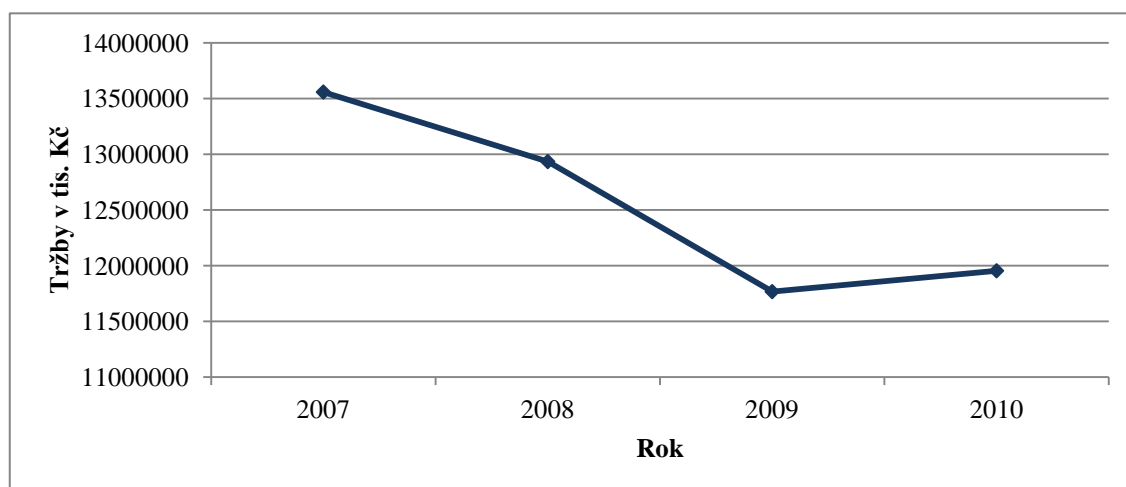
Obrázek 9: Vývoj prodeje jednotlivých značek v letech 2007 – 2010



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Import Volkswagen Group za rok 2007, 2008, 2009, 2010, vlastní zpracování

Management společnosti Porsche Česká republika vyvinul maximální nasazení, aby udržel prodej zastupovaných značek na českém trhu. V roce 2009 byla situace v automobilovém průmyslu velmi vážná a odrážela situaci nejen v celé západní Evropě, ale i ve světě. Změnu v oblasti prodeje nových vozů, tedy útlum prodeje větších manažerských modelů a přechod k levnějším modelům, se odrazila ve výrazném poklesu tržeb společnosti. Na obrázku je citelné snížení tržeb znát. Mezi lety 2008 a 2009 byl tento pokles 9,6%. Rok 2010 byl již předzvěstí pomalého vzpamatování se z minulých let.

Obrázek 10: Vývoj tržeb společnosti Import Volkswagen Group s.r.o. v letech 2007 – 2010

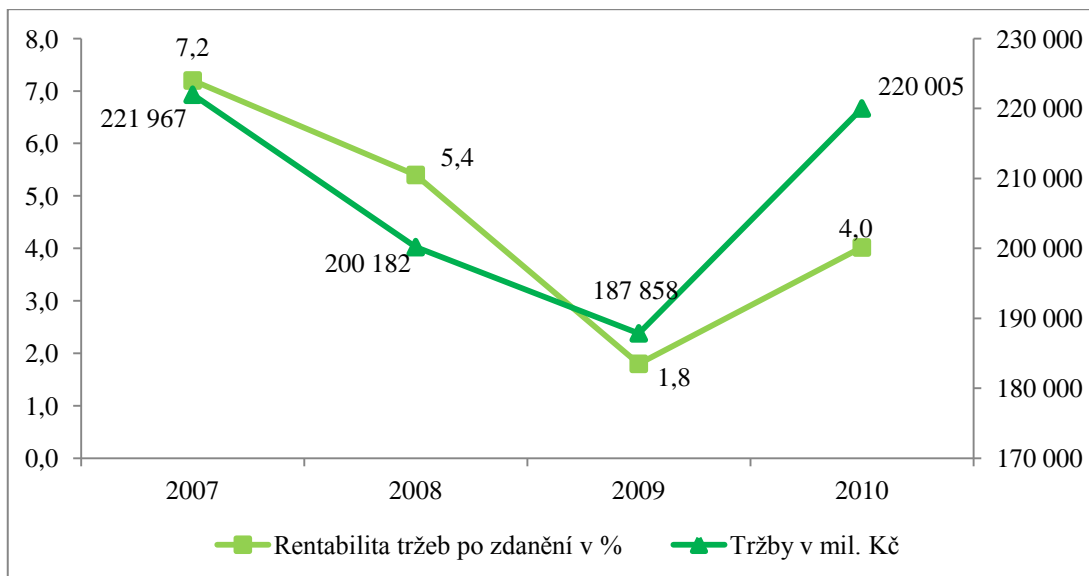


Zdroj: Výroční zprávy společnosti Import Volkswagen Group za rok 2007, 2008, 2009, 2010, vlastní zpracování

Ekonomický vývoj České republiky následoval v roce 2009 vývoj v západní Evropě. HDP poklesl meziročně o 4,1%. Krize bohužel výrazně zasáhla v oblasti nezaměstnanosti, která se z roku 2008 na rok 2009 zvýšila o 3,2 procentního bodu na hodnotu 9,2%. Nutno podotknout, že i přes nepříznivý ekonomický vývoj společnost Import Volkswagen Group udržela stav zaměstnanců i v době krize ve stejném počtu jako před krizí (Výroční zprávy společnosti Import Volkswagen Group).

Ve velmi obdobné situaci se nacházel největší výrobce vozů u nás ŠKODA AUTO. Jako společnost závislá na exportu a poptávce na celosvětových trzích se musela ŠKODA AUTO potýkat s krizí nejen na českém trhu, ale zejména ve všech svých odbytových oblastech po celém světě. Propad na světových trzích se projevil poklesem tržeb a tedy i celkovou rentabilitou tržeb. I z vývoje ve Škodě Auto je vidět největší propad v letech 2008 a 2009, v roce 2010 se trh začal znovu ožивovat.

Obrázek 11: Vývoj tržeb a rentability tržeb společnosti ŠKODA AUTO v letech 2007 – 2010



Zdroj: Výroční zprávy ŠKODA AUTO za rok 2009 a 2010, vlastní zpracování

Dopady globální ekonomické krize měly za následek zpomalení ekonomiky a také zdrženlivost konečných spotřebitelů. Kvůli velké nezaměstnanosti klesla i kupní síla obyvatelstva, lidé začali více šetřit a vytvářeli si zásobu pro finanční zabezpečení v budoucnosti.

V roce 2009 zaznamenaly v České republice registrace nových vozů pokles o 8,3%. Celkem se v tomto roce prodalo 168 tisíc nových vozů. U užitkových vozů byl pokles ještě výraznější, a to dokonce 35,9% (Výroční zpráva ŠKODA AUTO za rok 2009).

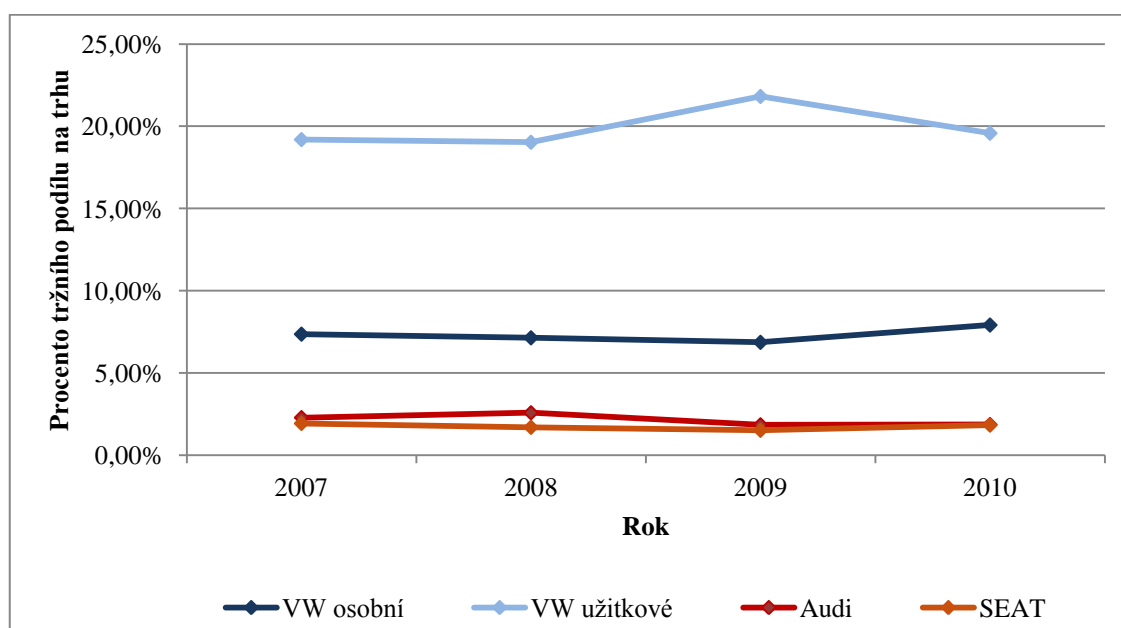
Ukazatelem prosperity podniku je tržní podíl. Podniky tento ukazatel sledují z důvodu zjištění svého konkurenčního postavení na trhu. Dosažení vyššího tržního podílu na trhu znamená, že si podnik u svého výrobku či služby dokázal najít na trhu své místo a zákazníky, kteří jeho výrobky či služby kupují. Tím se ukazuje síla podniku a možnost dosažení určitého zisku.

Tržní podíl je v automobilovém průmyslu velmi sledovaným ukazatelem. Pro jednotlivé značky je dosažení určitého tržního podílu strategickým cílem. Značky si stanovují cíle, kterých chtějí v oblasti tržního podílu dosáhnout. Jejich dosažení či nedosažení je součástí dalších analýz hospodaření podniku. Tržní podíl můžeme definovat jako procentuální podíl prodeje určitého zboží na prodeji tohoto zboží na celkovém trhu.

V automobilovém průmyslu se management zabývá nejen dosažením celkového tržního podílu své značky, ale i podrobnější analýzou tohoto ukazatele. Jde například o sledování tržního podílu značky v jednotlivých regionech nebo o tržní podíl konkrétního modelu ve sledovaném tržním segmentu.

V době krize se automobilky snaží přinejmenším o zachování tržního podílu svých značek. Obrázek níže ukazuje tržní podíly jednotlivých značek zastupovaných společností Porsche Česká republika a jejich postavení na trhu v době krize. Všem značkám se i v době krize podařilo podíl na trhu udržet. Značka Volkswagen užitkové vozy se i přes výrazný pokles v oblasti prodeje nových vozů podařilo tržní podíl v roce 2009 zvýšit. Znamená to, že i přes nepřízeň na trhu užitkových vozů značka Volkswagen dokázala přesvědčit zákazníky o kvalitě svých výrobků a zvýšit podíl svého prodeje na celkovém prodeji užitkových vozů v České republice.

Obrázek 12: Tržní podíly jednotlivých značek v letech 2007-2010



Zdroj: Interní dokumentace společnosti Porsche Česká republika, vlastní zpracování

Dosažení vysokého tržního podílu pro podniky znamená posílení konkurenční pozice, což je zejména v období krize velmi důležité. Znamená to, že podnik poskytuje kvalitní výrobky, kterých si zákazníci cenní i v době, kdy šetří náklady a zvažuje další možné investice.

4. Finanční analýza – základ pro krizové řízení

Každý podnik musí, a to nejen v době krize, neustále sledovat své finanční zdraví. Tento pojem můžeme vysvětlit jako určitou odolnost financí podniku vůči provozním rizikům za dané finanční situace. Jedná se o rozhodnutí, jaká rizika může podnik podstoupit, aniž by utrpěl závažnou finanční újmu nebo aby se dostal do platební neschopnosti vůči svým obchodníkům partnerům. Finanční zdraví znamená zhodnocení základních ukazatelů kvality financí podniku, mezi které zejména patří rentabilita vlastního kapitálu, krátkodobá likvidita a dlouhodobá solventnost (Grünwald, 2007, s. 23).

Někteří majitelé malých i středních podniků dělají velkou chybu, když za hlavní měřítko úspěšnosti svého podniku považují stav bankovního konta. Toto je jeden z důvodů, proč tyto podniky nejsou dostatečně konkurenceschopné a špatný přístup k hodnocení finanční situace podniku může vést i k samotnému zániku. Pro sledování správného hospodaření je nutné sledovat několik důležitých ukazatelů, které jsou součástí finanční analýzy.

4.1. Komu finanční analýza slouží?

Finanční analýza patří mezi nejdůležitější podklady pro strategické rozhodování v podniku. Na základě finanční analýzy se majitel či management podniku rozhoduje, jaké další kroky budou učiněny pro další rozvoj firmy. Na jejím základě se může manažer zvážit, zda bude investovat volné prostředky do rozvoje podniku, do nových technologií či rozvoje svého produktu, nebo zda naopak musí přijmout opatření pro ozdravení své firmy, například v úspoře nákladů. Petr Marek (Marek, 2006, s.22) definuje finanční analýzu jako „proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření určité osoby minulých nebo budoucích období včetně zjišťování jeho slabých a silných stránek, testování jednotlivých finančních parametrů a ověřování jejich skutečné vypovídací schopnosti“. Hlavním zdrojem dat pro finanční analýzu je účetnictví, tedy hlavní účetní výkazy, rozvaha a výsledovka.

Důležitost nepřikládáme finanční analýze jen z důvodu potřeby pro plánování v samotném podniku. Neslouží pouze majitelům a manažerům, ale i dalším institucím,

keré finanční situaci daného podniku z nějakých důvodů hodnotí. Pro koho je tedy finanční analýza potřebná a kdo získané informace používá?

➤ Manažeři

Pro manažery je finanční analýza základním zdrojem informací pro rozhodování, a to nejen na strategické úrovni, ale také na úrovni operativní, tedy krátkodobé. Umožňuje jim správně se rozhodnout v otázkách získávání cizích finančních prostředků, v otázkách alokace vlastních finančních prostředků, rozdělení zisku apod.. Na základě finanční analýzy může manažer přijmout opatření pro další rozvoj společnosti, která jsou základem podnikatelského záměru. Manažeři mají nejrozsáhlejší a nejdokonalejší informace, které pramení právě z účetnictví daného podniku.

➤ Investoři

Dalšími uživateli finanční analýzy jsou investoři a majitelé, kteří vložili do podniku svůj kapitál. Zajímají se tedy zejména o výnosnost své investice. Může se ale také jednat o potenciaální investory, kteří se na základě finanční analýzy rozhodují, zda své prostředky do daného podniku vloží či nikoliv.

➤ Banky a další věřitelé

Pro banky a ostatní věřitele je finanční analýza základem pro rozhodnutí, zda poskytnou podniku úvěr nebo ne. Na základě této analýzy zhodnotí banky a ostatní věřitelé zejména rizika, zda bude podnik schopen úvěr splácet. Banka v některých případech může i na základě výsledku analýzy upravit podmínky poskytnutí úvěru, např. zvýšit úrokovou sazbu v případě, že podnik překročí určitou hranici zadluženosti, tedy zvýší se ukazatel poměru dluhů k vlastnímu kapitálu. Banky zkoumají celkovou bonitu dlužníka, což znamená zhodnocení více finančních ukazatelů a analýzu celé struktury majetku podniku. O konkrétních ukazatelích, které se pro finanční analýzu zejména používají, ještě budu pojednávat dále. Výsledky analýzy jsou také důležité pro stanovení výše a délky poskytnutého úvěru.

➤ Obchodní partneři

Mezi obchodní partnery řadíme dodavatele a odběratele. Pro obě tyto skupiny je dobrá finanční situace obchodního partnera velmi důležitá, pro dodavatele zejména z pohledu solventnosti partnera, zda bude schopen řádně a včas hradit své závazky. Pro odběratele

může být rizikové dlouhodobé hledisko, například důvod zajištění vlastního fungování v případě, že by se dodavatel dostal do insolvence.

➤ Konkurenti

Podniky se zajímají o hospodaření svých konkurentů proto, aby mohli porovnat jejich hospodaření s výsledky vlastního hospodaření. Věnují se analýze cenové politiky, rentability, obrátkovosti a hodnoty zásob, investiční aktivity apod.. Mělo by být ve vlastním zájmu podniku tyto informace veřejně poskytovat. Pokud tak podnik nečiní, nebo nepodává pravdivé údaje, může přijít o dobrou pověst, a tím i ztratit konkurenceschopnost na trhu.

➤ Stát

Stát používá data zejména pro statistická zjištění, dále pro kontrolu plnění daňových povinností nebo pro získání informací u podniků se státní účastí. Pro stát jsou finanční údaje firem také rozhodující pro stanovení správné hospodářské politiky.

➤ Zaměstnanci

V neposlední řadě jsou to zaměstnanci, kteří se sami zajímají o finanční situaci firmy, ve které pracují. Pro zaměstnance je velmi důležité, aby měli jistotu, že pracují pro stabilní společnost, která jim včas vyplatí mzdu za vykonanou práci.

Vyjmenované skupiny nejsou jediné, kterým finanční analýza slouží, ale jsou ty nejdůležitější a jsou to skupiny, pro které jsou výsledky analýzy zásadní. Mezi další mohou ještě patřit daňoví poradci, burzovní makléři, odborové svazy apod. (Grünwald, 2007, s. 27-31).

4.2. Základní ukazatele finanční analýzy

Požadavky jednotlivých skupin na rozborů účetních výkazů a na výsledky, které mají poskytnout, se mohou lišit. Mají však společné tři základní otázky, na které chtějí znát odpověď:

- ✓ Jaká je ziskovost (rentabilita) podniku? – snahou je zjistit schopnost vytváření přiměřeného zisku z použitého (vloženého) kapitálu.
- ✓ Jaká je platební schopnost podniku? – zjišťuje se krátkodobá likvidita, jak je podnik schopen dostát svým platebním závazkům.

- ✓ Jaká je finanční a hospodářská stabilita podniku? – jedná se o analýzu dlouhodobého charakteru.

Finanční analýza je možná na základě několika různých metod, z nichž v praxi nejpoužívanější je metoda poměrových ukazatelů. Právě tyto ukazatele lze zjistit bezprostředně z účetních výkazů. Manažeři ovšem musí brát v potaz také další vlivy, které vývoj podniku ovlivňují a nelze je zcela kvantifikovaně zjistit. Jedná se například o konkurenceschopnost podniku a také o jeho celkové postavení na trhu, úroveň výroby apod..

Podle základních charakteristik můžeme ukazatele rozdělit na:

- Ukazatele výnosnosti (rentability)

Tyto ukazatele hodnotí míru zisku jako základní ukazatel efektivnosti podniku k různým formám kapitálu. Zjišťování výnosnosti vloženého kapitálu je důležité pro velkou řadu rozhodovacích procesů. Cílem podniku je dosažení uspokojivé rentability, která přinese podniku dostatečné finanční prostředky na rozvoj při zachování rozumné míry rizika. Podnik se snaží získat takovou rentabilitu vloženého kapitálu, aby neohrozil rozvoj přílišným zadlužením, nebo naopak nebrzdil rozvoj udržováním peněžních prostředků s cílem minimalizovat riziko platební neschopnosti. Pro manažery není snadné najít kompromis mezi finanční stabilitou a výnosností.

- Ukazatele likvidity

Tuto skupinu tvoří ukazatele, které hodnotí schopnost podniku hradit své závazky, tedy platební schopnost podniku. Podniku musí zajistit dostatečné množství finančních prostředků na úhradu svých závazků ve splatnosti, aniž by v nich zamrazil možnost využití kapitálu.

Součástí aktiv podniku je oběžný majetek, který může mít podobu peněžních prostředků (v bance či pokladně), nebo se může v peněžní prostředky v krátké době (do 1 roku) proměnit. V tomto případě se jedná o zásoby a krátkodobé pohledávky. Oběžný majetek můžeme rozdělit podle toho, jak rychle je schopen přeměnit se v peněžní prostředky. Existují 3 stupně této likvidnosti:

- ✓ 1. stupeň – krátkodobý finanční majetek, který již je v peněžní formě (peníze, ceniny, apod.)

- ✓ 2. stupeň – krátkodobé pohledávky, u kterých se předpokládá, že v brzké době budou mít podobu peněžních prostředků, nebo mohou být prodány, i když se ztratou (např. formou faktoringu, tedy prodeji pohledávky třetí osobě za provizi)
- ✓ 3. stupeň – zásoby (zboží, hotové výrobky, materiál), které není jednoduché rychle zpeněžit, jejich rychlý prodej je za cenu nízké marže nebo dokonce ztráty.

Ukazatele likvidity staví do poměru oběžný majetek v různém stupni výše uvedené likvidnosti vůči krátkodobým dluhům, které se skládají z krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů. Likvidita tedy ukazuje schopnost podniku uhradit zpeněžením oběžných aktiv své krátkodobé dluhy ve splatnosti a v plné výši.

Výše uvedené ukazatele likvidity jsou poměrové. Mezi tyto ukazatele můžeme zařadit ještě rozdílový ukazatel, kterým je pracovní kapitál. Pracovní kapitál je obdobou běžné likvidity, jen v hodnotovém vyjádření. Pracovní kapitál vyjadřuje hodnotu oběžných aktiv, která je kryta dlouhodobým kapitálem, tedy vlastním kapitálem a dlouhodobými závazky.

Ukazatele likvidity jsou oblíbené pro svou srozumitelnost a vypovídací schopnost o platební situaci daného podniku. Může snadno poukázat na aktuální finanční rizika podniku. Je ale také pravdou, že ukazuje aktuální stav k určitému datu, tento stav však nemusí být vždy typický. V období před inventurou nebo v období Vánoc je stav zásob nižší než v průběhu roku. Také důkladná analýza pohledávek může ukázat na pohledávky, které se v průběhu času stanou nedobytnými.

➤ Ukazatele finanční stability a solventnosti

Do této skupiny patří ukazatele, které hodnotí finanční strukturu podniku, obzvláště porovnáním vlastních a cizích zdrojů v podniku. Pomocí těchto ukazatelů se zjišťuje rovnováha mezi způsobem financování a alokací finančních prostředků do majetku společnosti. Mluvíme zde o tzv. vertikální analýze, která posuzuje vzájemnou strukturu aktiv a pasiv. Posuzuje se zde doba, po kterou jednotlivé složky majetku slouží pro splnění cílů podnikání, a po jakou dobu bude mít podnik k dispozici daný druh finančních prostředků. Jedním z ukazatelů finanční stability je ukazatel krytí dlouhodobého majetku. Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vychází ze zlatého

bilančního pravidla, tedy že dlouhodobý majetek má být financován vlastním kapitálem nebo dlouhodobým kapitálem.

Ukazatele solventnosti hodnotí riziko insolvence s ohledem na krátkodobé i dlouhodobé dluhy (Grünwald, 2007, s. 67-123).

➤ Ukazatele aktivity

Dalšími neméně důležitými ukazateli jsou ukazatele aktiv, neboť hodnotí, jak umí podnik se svými aktivy efektivně hospodařit. Podniku vznikají při velkém množství aktiv zbytečné náklady, například na financování skladových zásob, při nízkém množství aktiv může podnik přijít o část svých tržeb.

Mezi ukazatele aktivity patří například ukazatel obratu celkových aktiv. Ukazatel obratu celkových aktiv měří efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Výsledek nám říká, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Počet obrátek za rok by měl být vyšší než 1,5. Pokud tomu tak není, společnost disponuje příliš velkým množstvím aktiv a měla by část svého majetku odprodat nebo zvýšit tržby. Dalšími jsou například rychlost obratu a doba obratu jednotlivých složek aktiv, nejdůležitějšími pro podnik je sledování obratu zásob a pohledávek. Doba obratu pohledávek nám říká, za jak dlouhou dobu jsou pohledávky v průměru splaceny. Hodnota tohoto ukazatele by měla být taková, jaká je doba splatnosti faktur. To by znamenalo, že faktury jsou hrazeny odběrateli ve splatnosti (Hrdý, 2009, s.127 – 128).

Výše jsou popsány pouze základní ukazatele finanční analýzy, které samozřejmě nejsou jediné. Ukazatelů existuje velké množství a každý podnik se může rozhodnout sám, který z nich je pro něj nejvíce vypovídající. Dá se říci, že jeden ukazatel sám o sobě velkou vypovídací schopnost nemá. Je důležité sledovat více ukazatelů, jejich různé kombinace i s ohledem na to, v jaké oblasti daná společnost podniká.

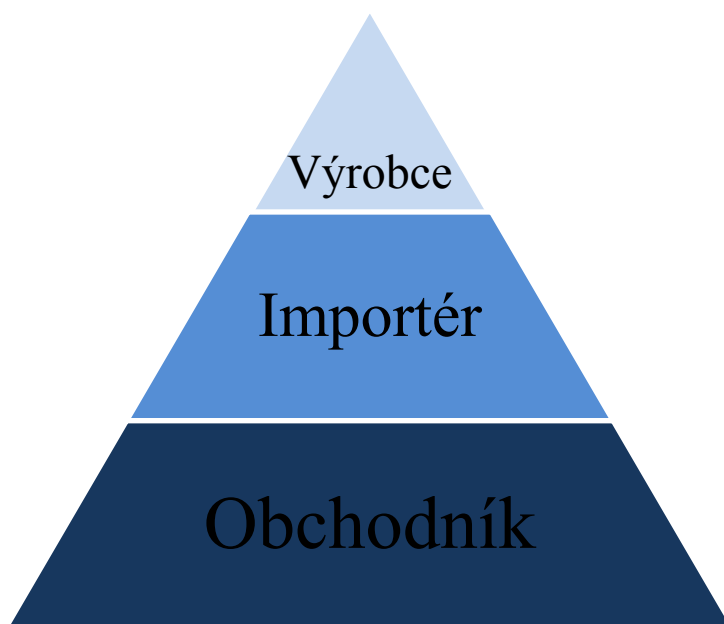
5. Business Management Obchodníka – ekonomická analýza prodejců vozů

Společnost Porsche Česká republika s.r.o. společně s koncernovou společností ŠKODA AUTO a.s. před deseti lety vyvinula systém Business Management Obchodníka (dále jen BMO). Systém BMO je jednotný nástroj pro sledování obchodních aktivit u obchodníků Porsche Česká republika a ŠKODA AUTO. Jeho funkcionalita je založena na bázi měsíčního zasílání ekonomických údajů z obchodní sítě, zpracování těchto dat a poskytnutí ekonomické analýzy obchodníkovi. Výsledná data obchodníka jsou porovnávána s výsledky obchodníka minulých let a průměrem srovnatelné skupiny obchodníků. Porsche Česká republika a ŠKODA AUTO disponují s daty jednotlivých obchodníků nebo agregovanými údaji z celé obchodní sítě.

5.1. Uživatelé systému Business Management Obchodníka

Uživateli systému BMO jsou nejen samotní obchodníci, kteří data ze svých účetních systémů do BMO zadávají, ale také importéři těchto značek, Porsche Česká republika a ŠKODA AUTO (divize Import) a výrobci.

Obrázek 13: Pyramida uživatelů BMO



Zdroj: BMO, vlastní zpracování

Základnou celou pyramidou je obchodník, který po zadání dat a uzavěření období získá souhrnný manažerský report, který používá management firmy a majitelé pro řízení společnosti. V manažerském reportu jsou základní ukazatele finanční analýzy. Význam pro obchodníka pramení z možnosti sledování těchto ukazatelů v čase (BMO funguje již téměř 10 let), ale dále také v možném porovnání svých výsledků s průměrnou hodnotou obchodní sítě, tedy s průměrem všech obchodníků Porsche Česká republika a Škoda Auto v jednotlivých činnostech podnikání.

Pro importéry (Porsche Česká republika a ŠKODA AUTO) je sledování dat obchodníků důležité z několika důvodů. Hlavním důvodem je sledování finančního zdraví a stability obchodníků, což slouží jako nástroj pro hodnocení rizika. Dalším neméně důležitým důvodem je sledování hospodaření jednotlivých značek a sledování výsledku hospodaření jednotlivých oblastí obchodu. Je tím myšlen zvláště obchod s novými vozy, ojetými vozy, prodej dílů a příslušenství, hospodaření servisu. Importéři díky systému BMO získávají ucelený přehled o hospodaření svých obchodních partnerů.

Na pomyslné špičce pyramidy jsou výrobci značek Volkswagen, Audi, SEAT a Škoda. Výrobci dostávají pravidelně průměrné hodnoty hospodaření za jednotlivé značky. Slouží jim tak k porovnání rentability obchodní sítě v jednotlivých zemích, ale také jako nástroj pro řízení obchodu v dané zemi.

5.2. Základní logika a metodika Business Managementu Obchodníka

Základním zdrojem dat pro BMO jsou informace z účetnictví obchodníků. Každý měsíc vyplní ekonom nebo účetní vstupní formulář na základě kumulativních dat ze svých účetních systémů. BMO má svou pevně danou strukturu, která odpovídá obchodním činnostem, kterými se obchodní partneři společnosti Porsche Česká republika a ŠKODA AUTO zabývají. Obchodníci zadávají svá data v přesně dané metodice, čímž je dosaženo srovnatelnosti výstupních dat za jednotlivé obchodníky.

Vstupní formuláře zastupují jednu z možných aktivit obchodníka. Pro detailní sledování jednotlivých oblastí obchodní činnosti obchodníků jsou data z účetnictví obchodníků rozdělena na jednotlivá střediska. Tato střediska označujeme jako Nové vozy, Ojeté vozy, Díly a příslušenství, Servis, Ostatní činnost, Správa, Rozvaha.

- Nové vozy – vyplňují se prodané kusy, nákupní a prodejní cena těchto vozů, vyplacené bonusy, náklady na předprodejní servis, provize od leasingových společností, nákupní a prodejní cena vozů z HIM a dále přímé náklady střediska, mezi které patří reklama, osobní náklady personálu střediska, úroky na skladové zásoby, náklady na vozový park. Veškeré tyto hodnoty se zadávají za každou značku zvlášť. Ve vstupním formuláři obchodník ještě vyplní statistiku, jako např. počet zaměstnanců střediska, počet vozů na skladě, apod.. Tyto údaje slouží pro zpracování údajů ve výstupních formulářích.

Středisko Nové vozy je jako jediné v BMO možno sledovat po jednotlivých značkách, které obchodník prodává (Škoda, VW PKW, VW LNF, Audi, SEAT). Hospodaření střediska je pak sledováno do úrovně Střediskového zisku. Struktura střediska je uvedena na obrázku 15.

Obrázek 14: Struktura vstupního a výstupního formuláře střediska Nové vozy

Tržby z prodeje nových vozů	+
Náklady na prodané vozy	-
Hrubá marže I.	
Provize od leasingových společností	+
Náklady na předprodejní servis	-
Náklady/Výnosy z prodeje předváděcích vozů z HIM	-/+
Bonusy k novým vozům	+
Hrubá marže II.	
Reklama	-
Osobní náklady prodejního personálu	-
Úroky na skladové zásoby	-
Náklady na vozový park	-
Střediskový zisk/ztráta	

Zdroj: BMO, vlastní zpracování

- Ojeté vozy – tento formulář je obdobou formuláře Nové vozy. Rozdíl je pouze v tom, že obchodník nevyplňuje tento formulář po jednotlivých značkách, ale souhrnně za všechny prodané ojeté vozy všech značek koncernových i nekoncernových dohromady. Dále se prodej sleduje za prodej vozů nakoupených do majetku a vozů prodaných přes komisioní prodej. Struktura přímých nákladů je identická se střediskem Nové vozy.
- Díly a příslušenství - logika BMO je taková, že odděluje díly a příslušenství od samotných výkonů servisních zaměstnanců. Díky tomu máme separátní přehled o ekonomických výsledcích prodeje náhradních dílů a příslušenství a také zvlášť

přehled o výkonech mechaniků. V tomto formuláři zvláště sledujeme prodej dílů přes pult, tzn. přímý prodej zákazníkům na prodejně. A dále pak prodej dílů interně, přes servis a přes garance. Opět jsou zde doplněny přímé náklady střediska a struktura skladu, tedy hodnota skladu v Kč.

- Servis - Zde obchodníci doplňují údaje týkající se pouze výkonů jejich servisních pracovníků. Formulář obsahuje také přímé náklady střediska a statistiku, která se týká například počtu produktivních a neproduktivních pracovníků a především jejich odpracovaných hodin, na základě kterých lze pak měřit produktivitu.
- Ostatní činnosti – formulář je určen obchodníkům, kteří prodávají nekonzernové značky nebo se zabývají jinou činností, například stavebnictvím apod.. Tento formulář není tak detailní, obsahuje pouze celkové tržby a náklady tohoto střediska.
- Správa - za středisko „Správa“ je v BMO považováno většinou vše, co přímo nesouvisí s prodejem nových/ojetých vozů a dílů a příslušenství a jejich servisem, tzn., že toto středisko je zatíženo hlavně náklady. Evidujeme zde nákladové položky, které zatěžují firmu jako celek. Jedná se hlavně o spotřebu energie, náklady za datové spojení, právní služby atd. Na druhou stranu jsou zde evidovány i výnosy, které měla společnost jako celek, například při prodeji nemovitosti či pozemku. Jedná se tedy o středisko, ve kterém jsou vykazovány nepřímé náklady a nepřímé výnosy podniku.
- Rozvaha - posledním z formulářů je rozvaha. Nejedná se o kompletní účetní výkaz, ale pouze o zkrácenou verzi pro potřeby BMO. Samozřejmě zde platí pravidlo, že aktiva musí odpovídat pasívům. Obchodník zde vyplní vybrané kategorie ze stálých a oběžných aktiv a také z vlastních a cizích zdrojů. Díky těmto údajům může systém následně počítat různé ekonomické ukazatele.

Po vyplnění vstupních formulářů obchodníkem systém automaticky upozorní na pozice, ve kterých se vyskytují odchylky, např. nižší hodnota tržeb než minulý měsíc, aby mohl

obchodník zkontrolovat správnost zadaných dat. Administrátor po kontrole všech zadaných hlášení uzavře období. V tuto chvíli systém vypočítá ukazatele a obchodník má možnost analyzovat svá data ve výstupních formulářích. Tyto formuláře umožňují srovnání s minulým obdobím, tedy hodnoty za stejné období minulého roku, dále s průměrem vypočítaným na základě dat od všech obchodníků a také na tzv. TOP, což je průměr z patnácti nejlepších obchodníků podle součtu střediskových zisků.

Obchodník díky systému BMO získá každý měsíc ucelený přehled o svém hospodaření. BMO mu poskytne finanční analýzu, která je důležitá pro některá rozhodnutí o budoucím vývoji společnosti.

Systém BMO je používán u obchodníka jako nástroj pro řízení společnosti a také jako přehled o hospodaření konkurence. Dává obchodníkovi cenné informace o rentabilitě jednotlivých koncernových značek a o vývoji podniku v čase.

Výstupní formuláře BMO de facto kopírují logiku vstupních formulářů. Jsou také rozděleny na jednotlivé činnosti, neboli střediska, tedy Nové vozy, Ojeté vozy, Díly a Příslušenství, Servis, Ostatní střediska a Správa. Dalšími výstupními formuláři jsou Ukazatele a Struktura firemního zisku. Tyto dva formuláře obsahují základní informace získané ze vstupních formulářů. Formulář Ukazatele zahrnuje základní ukazatele finanční analýzy, o jejichž výpočtu jsem výše pojednávala. Patří mezi ně např. ROE, ROA, ROS, Poměr vlastního a celkového kapitálu, 3 stupně likvidity (v BMO nazvané Okamžitá, Běžná a Celková – od nejméně likvidního stupně), Pracovní kapitál. Ve formuláři Struktura firemního zisku je přehledně uvedena struktura tržeb, nákladů, stupňů Hrubé marže až po Střediskové zisky jednotlivých činností. Zásadní hodnotou v tomto formuláři je aktuální zisk či ztráta za dané kumulativní období. Tyto hodnoty jsou společnostmi Porsche Česká republika a Škoda Auto nejvíce sledovány a na základě nich je hodnoceno riziko obchodního partnera.

Výstupními formuláři se budu detailněji zabývat v následující části konkrétní analýzy hodnocení finanční situace podniků v době krize.

6. Analýza hospodaření vybrané skupiny podniků v době krize

Z dosavadních údajů v mé práci je zřejmé, že krize podniky v České republice zasáhla. Rozhodla jsem se proto na základě údajů ze systému BMO analyzovat chování a hospodaření skupiny podniků v letech 2007 – 2011.

6.1. Definice skupiny

Pro svou analýzu jsem si zvolila skupinu obchodních partnerů společnosti Porsche Česká republika, kteří prodávají značku Volkswagen užitkové vozy. Jedná se o skupinu obchodníků, kteří jsou autorizovanými prodejci značky Volkswagen užitkové vozy v České republice. Skladba této skupiny je velmi různorodá, od malých obchodníků, kteří prodávají menší množství vozů ročně a jejich provozovna je umístěna na malém městě na Moravě, až po velké obchodníky s objemy prodeje několik desítek vozů ročně, umístěné například ve velkých krajských městech a samozřejmě také v Praze.

Definovanou skupinu tedy tvoří obchodníci, kteří mají prodejní smlouvu se značnou Volkswagen užitkové vozy. Většina těchto obchodníků prodává i jiné značky, než jen Volkswagen užitkové vozy. Systém BMO pracuje na bázi vážených průměrů. Ze vstupních dat jednotlivých obchodníků zařazených do dané skupiny vypočítá systém průměr, který tím tedy reprezentuje průměrného obchodníka vytvořené skupiny.

Vzhledem k tomu, že se v průběhu let počty obchodníků zařazených ve skupinách mění, některým končí prodejní smlouvy, jiní přibývají a stávají se autorizovanými prodejci, nezůstává analyzovaná skupina plně konstantní. Počet zařazených obchodníků do průměru v jednotlivých letech analýzy kolísá mezi 38 – 41 obchodníky.

Následující konkrétní analýza se týká průměrného obchodníka zvolené skupiny.

6.2. Středisko Nové vozy Volkswagen užitkové

Pro rozbor hospodaření značky Volkswagen užitkové vozy poslouží analýza střediska Nové vozy Volkswagen užitkové. Ze všech značek, které společnost Porsche Česká republika na českém trhu zastupuje, zasáhla krize nejvíce značku Volkswagen užitkové vozy. Změna poptávky zákazníků a jejich větší soustředění se na levnější vozy velmi zvýšila konkurenční boj v oblasti prodeje nejen osobních vozů, ale zejména užitkových. Mezi hlavní klientelu užitkových vozů patří firmy, které se zabývají dopravou nebo

tento vůz používají pro firemní účely na převoz materiálu, zboží apod.. Firmy v době krize hledaly možnost úspor nákladů v různých oblastech a zachování stávajícího vozového parku a pozastavení investic do jeho obnovy bylo jednou z variant. Toto opatření zasáhlo prodejce užitkových vozů nejvíce.

System BMO umožňuje díky členění na jednotlivá střediska sledování výsledku hospodaření v prodeji nových vozů po jednotlivých koncernových značkách. Středisko je možné sledovat do úrovně zahrnutí přímých nákladů. Nepřímé náklady jsou souhrnně za celou firmu zahrnuty ve středisku Správa, jak je uvedeno v kapitole 5.2.

Struktura formuláře střediska Nové vozy je uvedena na obrázku 15. Nyní následuje konkrétní analýza střediska Nové vozy VW LNF (Volkswagen užitkové vozy). Tabulka 3 je výstupním formulářem tohoto střediska. Porovnávají se zde hodnoty v jednotlivých oblastech výnosů a nákladů, které se na středisku sledují. Procentuální hodnoty jsou vztaženy k hodnotě celkových tržeb střediska. Výsledná hodnota procenta střediskového zisku na celkových tržbách je základní hodnotou pro vyhodnocení ziskovosti daného střediska, v tomto případě prodeje Nové vozy VW LNF.

Tabulka 3: Výstupní formulář BMO střediska Nové vozy VW LNF za období 1-12/2007 až 1-12/2011 – prodejní část

	MJ	01-12/2007		01-12/2008		01-12/2009		01-12/2010		01-12/2011	
		hodnota	%	hodnota	%	hodnota	%	hodnota	%	hodnota	%
Tržby z prodeje konečným zákazníkům	tis.	71 124		64 118		44 616		46 997		51 726	
Požizovací náklady konečným	tis.	69 282		61 972		43 240		45 996		49 994	
Hrubá marže I.	tis.	2 025	2,80	2 248	3,46	1 424	3,14	1 214	2,54	1 833	3,50
Provize z prodeje přes finanční služby.	tis.	970		772		405		315		262	
Předprodejní servis	tis.	-325		-284		-193		-184		-201	
Ostatní náklady a výnosy z prodeje NV	tis.	159		392		369		251		210	
Bonusy	tis.	1 615		1 593		1 047		682		1 190	
Hrubá marže II.	tis.	4 445	5,53	4 721	6,59	3 052	6,10	2 278	4,33	3 294	5,62
Reklama	tis.	465		513		320		416		371	
Osobní náklady prodejního personálu	tis.	837		924		810		813		854	
Náklady na vozový park	tis.	533		624		549		501		487	
Úroky na skladové zásoby	tis.	159		266		118		104		147	
Ostatní přímé náklady	tis.	604		814		632		511		389	
Přímé náklady celkem	tis.	2 598	3,23	3 142	4,39	2 429	4,86	2 345	4,46	2 247	3,83
Střediskový zisk	tis.	1 847	2,30	1 579	2,20	623	1,25	-67	-0,13	1 047	1,79
Tržby z prodeje NV celkem	tis.	80 422	100,00	71 639	100,00	50 000	100,00	52 569	100,00	58 632	100,00

Zdroj: BMO, vlastní zpracování

Na základě vysvětlení pojmů, viz obrázek 15, se zabývám podrobnější analýzou střediska Nové vozy Volkswagen užitkové. V první řadě je z poklesu Hrubé marže I. zřejmé, že prodejci byli situací na trhu nuceni přistoupit k větší podpoře prodeje, tedy

museli prodávat vozy s vyšší slevou pro zákazníka. K tomu zcela jistě přispěl i tlak konkurence, který byl v době krize enormní.

Pokles provizí přes finanční služby v jednotlivých letech znamená, že zákazníci přestali v určité míře využívat financování od leasingových společností. Zákazníci se také v období krize báli zadlužit, protože nevěděli, co přinese budoucnost, jak hluboce je krize zasáhne. Pokles v oblasti bonusů je logickým důsledkem poklesu prodejů užitkových vozů, který je uveden v další tabulce statistických údajů. Výše bonusu, tedy dodatečné odměny za splnění určitých kritérií v oblasti prodeje, je nejvíce závislá na dosažení množství vozů prodaných na konečného zákazníka. Cíl ročního prodeje podepisuje každý prodejce před koncem roku na následující rok s vedoucím oblasti prodeje dané značky.

Obchodníci se snažili snížit přímé náklady. V období krize se většina podniků zaměří na nejrychlejší efekt úspor, kterým je právě investice do reklamy. Názory na tato opatření se různí, specialisté marketingu by namítali, že snížením investic do reklamy se zhorší konkurenceschopnost oproti ostatním značkám a důsledkem je pak nižší počet prodaných vozů.

Dalším opatřením je redukce personálu. Toto opatření není pro prodejce nových vozů lehce uskutečnitelné, protože výrobce požaduje dodržení určitých standardů, a to i v oblasti kvalifikace a množství personálu. Obchodník je v tomto směru těmito standardy omezen, může jen reagovat částečným snížením mezd. V letech 2008 a 2009 obchodníci dokázali lépe pracovat se svou skladovou zásobou a tím se jim podařilo snížit úrokové zatížení pro financování skladu.

Snaha o redukci v oblasti přímých nákladů se bohužel plně nezdařila a v roce 2010 nedokázaly tržby pokrýt náklady střediska a výsledek byl záporný, tedy ztrátový. Zlepšení je znovu viditelné až v roce 2011, kdy se středisko opět dostalo do zisku.

Výstupní formulář střediska Nové vozy VW LNF pokračuje svou další neméně důležitou částí, která se nazývá Statistika.

Tabulka 4: Výstupní formulář BMO střediska Nové vozy VW LNF za období 1-12/2007 až 1-12/2011 – statistická část

Statistika		01-12/2007	01-12/2008	01-12/2009	01-12/2010	01-12/2011
	MJ	hodnota	hodnota	hodnota	hodnota	hodnota
Celkový počet prodaných nových vozů	ks	120	106	87	90	104
Prům. cena prod. NV vč. příslušenství	CZ	637 332	639 157	552 568	572 307	553 941
Průměrná hrubá marže I. na 1 vůz vč.	CZ	18 021	21 459	17 371	14 549	19 372
Celkem nových vozů na skladě	ks	13	18	20	17	15

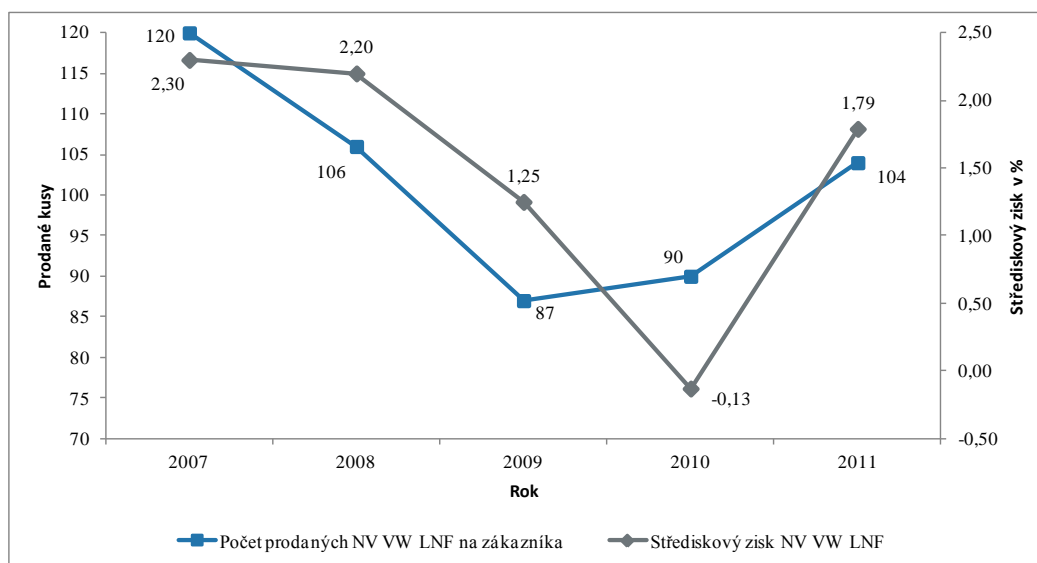
Zdroj: BMO, vlastní zpracování

Ze statistiky v tabulce 4 je vidět pokles v základním ukazateli, který generuje tržby střediska, a to v prodeji nových vozů. Úbytek prodeje v letech 2008 a 2009 u průměrného obchodníka ve výši 18% je velmi citelný. Ve stejném období se také výrazně snížila průměrná cena prodaného nového vozu, což dokazuje přechod zákazníků k levnějším modelům nebo k modelům s nižší výbavou. Negativní trend dokazuje pokles průměrné hrubé marže I. na 1 vůz.

Značka Volkswagen užitkové vozy se s krizí potýkala delší dobu, než tomu bylo u ostatních značek. Největší propad ve střediskovém zisku zaznamenala v roce 2010, což dokazuje hlubší a dlouhodobější působení negativních vlivů právě v této prodejní oblasti. Trvalo delší dobu, než se trh s užitkovými vozy začal vzpamatovávat. Střediskový zisk se dostal v roce 2010 pod hodnotu 0, jednalo se tedy o ztrátu ve výši -0,13%. Přestože se prodej oproti předchozímu roku již mírně zlepšil, prodejci byli nuceni prodávat vozy s velmi nízkou marží, zisk tohoto střediska nebyl schopen pokrýt přímé náklady. Hrubá marže I. dosáhla za rok 2010 pouze výše 14.549,-- Kč na jeden prodaný vůz.

Vývoj ukazatele střediskový zisk v % v závislosti na počtu prodaných nových vozů VW LNF dokládá následující graf. V roce 2007 před nástupem krize byla výše střediskového zisku největší, také průměrný počet prodaných kusů byl na dobré úrovni. S příchodem krize následoval pokles, jak v ukazateli střediskový zisk, tak v prodaných vozech. Trh s užitkovými vozy se začal z krize vzpamatovávat později než s novými vozy. Pozitivní trend, tedy ziskovost střediska, začal až v roce 2011.

Obrázek 15: Vývoj střediskového zisku nových vozů VW LNF a prodaných kusů v letech 2007 – 2011



Zdroj: BMO, vlastní zpracování

6.3. Celkové hospodaření

V předchozí kapitole je analyzován vývoj hospodaření průměrného obchodníka pouze ve středisku Nové vozy VW LNF. Přehled o celkovém hospodaření tohoto průměrného obchodníka vycházejícího ze zvolené skupiny lze zjistit ze dvou základních výstupních formulářů. Jedním z nich je formulář nazvaný Struktura firemního zisku, druhým je formulář Ukazatele.

Formulář Struktura firemního zisku podává podrobný přehled o nákladech a výnosech firmy v jednotlivých střediscích, dále o celkových nepřímých nákladech a výnosech střediska Správa a celkový firemní zisk nebo ztrátu. Hodnoty v procentech jsou zde vztaženy k celkovému obrátu firmy.

Tabulka 5: Výstupní formulář BMO Struktura firemního zisku za období 1-12/2007 až 1-12/2011

	MJ	01-12/2007		01-12/2008		01-12/2009		01-12/2010		01-12/2011	
		hodnota	%	hodnota	%	hodnota	%	hodnota	%	hodnota	%
Střediskové tržby celkem	tis.	663 868		676 285		648 849		656 642		698 208	
Požizovací náklady celkem	tis.	594 357		597 105		568 684		577 144		617 503	
Střediskové hrubé marže celkem	tis.	69 511		79 181		80 165		79 499		80 706	
Střediskové přímé náklady celkem	tis.	35 852		42 735		41 141		41 503		38 926	
Nové vozy - střediskový zisk	tis.	6 158	1,33	6 948	1,53	5 718	1,35	4 904	1,12	6 207	1,32
Ojeté vozy - střediskový zisk	tis.	2 979	4,74	961	1,46	942	1,46	706	1,42	1 831	3,32
Díly a příslušenství - střediskový zisk	tis.	15 626	21,94	18 162	23,36	20 382	25,09	19 971	23,89	19 831	24,27
Servis - střediskový zisk	tis.	7 218	22,39	8 920	23,17	10 956	26,01	10 848	24,16	10 026	23,29
Ostatní - střediskový zisk	tis.	1 678	4,90	1 455	3,72	1 026	2,77	1 566	3,80	3 884	8,27
Střediskové zisky celkem	tis.	33 659		36 445		39 024		37 996		41 780	
Nepřímé náklady celkem	tis.	31 335		38 236		38 232		36 473		35 823	
Nepřímé výnosy celkem	tis.	14 372		14 786		11 126		12 326		9 552	
Firemní zisk před zdaněním	tis.	16 696	2,46	12 996	1,88	11 918	1,81	13 849	2,07	15 509	2,19
Obrat firmy celkem	tis.	678 240	100,00	691 072	100,00	659 974	100,00	668 969	100,00	707 760	100,00

Zdroj: BMO, vlastní zpracování

Analýza výstupního formuláře Struktura firemního zisku ve zkrácené formě (formulář poskytuje detail v jednotlivých oblastech, jako jsou Střediskové tržby, Pořizovací náklady, Střediskové hrubé marže, Střediskové přímé náklady, a to po jednotlivých oblastech činností. Tento detail jsem ponechala pouze pro výsledné Střediskové zisky) dojdeme k následujícím závěrům.

Střediskový zisk (rozpad Střediskového zisku viz obrázek č. 15) poklesl procentuálně nejvíce v oblasti prodeje nových vozů, což jsem již detailněji popsala v kapitole 6.2.. V tomto případě se jedná o přehled prodeje nových vozů souhrnně za všechny značky, které obchodník prodává. Na nejnižším výsledku v roce 2010 se negativně podílela ztráta právě výše analyzovaného střediska Nové vozy VW LNF.

Celkové Střediskové zisky v roce 2009 oproti roku 2008 vzrostly. Příčinou byl dobrý výsledek v hospodaření středisek Díly a Příslušenství a také střediska Servis. Toto odráží situaci na trhu, kdy zákazníci více investovali do oprav svých starších vozů než do koupě nového vozu.

K výraznějšímu snížení nepřímých nákladů došlo až mezi roky 2009 a 2010, kdy obchodníci přijali výraznější opatření v redukci nákladů. Na poklesu celkového Firemního zisku před zdaněním, z 1,88% na 1,81%, mělo největší vliv snížení hodnoty Nepřímých výnosů. Detailnější rozpad ukázal, že se jedná o pokles v oblasti ostatních finančních výnosů, tedy například v přijatých úrocích, přijatých pojistných plněních apod.. Dalším vlivem byl pokles výnosů za bonus Corporate Design. Tento bonus společnost Porsche Česká republika vyplácela svým prodejcům za investice do nového

autosalonu. Vzhledem k tomu, že tento bonus byl vyplácen jako určité procento z prodeje, měl nižší objem prodaných užitkových vozů vliv i na výši, tedy pokles, tohoto bonusu. Nejzákladnějším ukazatelem zhoršení hospodářské situace zvolené skupiny obchodníků je pokles celkového obrátu firmy, který mezi lety 2008 a 2009 činil 4,5%.

Formulář Ukazatele je přehledným ekonomickým reportem, který zobrazuje výslednou hodnotu jednotlivých základních ukazatelů firmy a možnost jejich porovnání se skupinou obchodníků.

Pro účely měsíčního srovnání jsou v BMO použity modifikované výpočty jednotlivých ukazatelů. Výpočet ukazatelů je pouze drobně upraven oproti výpočtům ukazatelů, které je možno nalézt v odborné literatuře (např. Grünwald, 2007). V odborné literatuře jsou stupně likvidity označeny jiným názvoslovím a dále se likvidita v literatuře většinou neobjevuje v procentním vyjádření, jako je tomu v BMO.

Ukazatele v BMO se počítají následovně:

$$\text{rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{úroky z úvěrů}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{úroky z úvěrů}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

$$\text{rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celkové tržby}} * 100 [\%]$$

$$\text{poměr vlastního a cizího kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál celkem}}{\text{celková pasiva}} * 100 [\%]$$

$$\text{pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} - \text{krátkodobé bankovní úvěry}$$

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peníze + účty v bankách}}{\text{krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry}} * 100 [\%]$$

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{peníze + účty v bankách + krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry}} * 100 [\%]$$

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{peníze + účty v bankách + krátkodobé pohledávky + zásoby}}{\text{krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry}} * 100 [\%]$$

Tabulka 6: Výstupní formulář BMO Ukazatele za období 1-12/2008 a 1-12/2009

	MJ	01-12/2007		01-12/2008		01-12/2009		01-12/2010		01-12/2011	
		hodnota	%	hodnota	%	hodnota	%	hodnota	%	hodnota	%
Ukazatele rentability a produktivity											
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	%		7,81		6,66		5,51		5,92		6,92
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	%		27,67		21,09		16,45		16,78		17,89
Rentabilita tržeb (ROS)	%		2,46		1,88		1,81		2,07		2,19
Ukazatele zadluženosti											
Poměr vlastního a celkového kapitálu	%		28,24		31,59		33,48		35,27		38,65
Pracovní kapitál	tis.	25 257		29 875		16 837		21 555		39 164	
Ukazatele likvidity											
Okamžitá likvidita	%		5,48		8,89		8,66		8,99		13,23
Běžná likvidita	%		38,91		33,61		33,36		35,57		44,86
Celková likvidita	%		114,88		117,20		106,98		110,41		133,35

Zdroj: BMO, vlastní zpracování

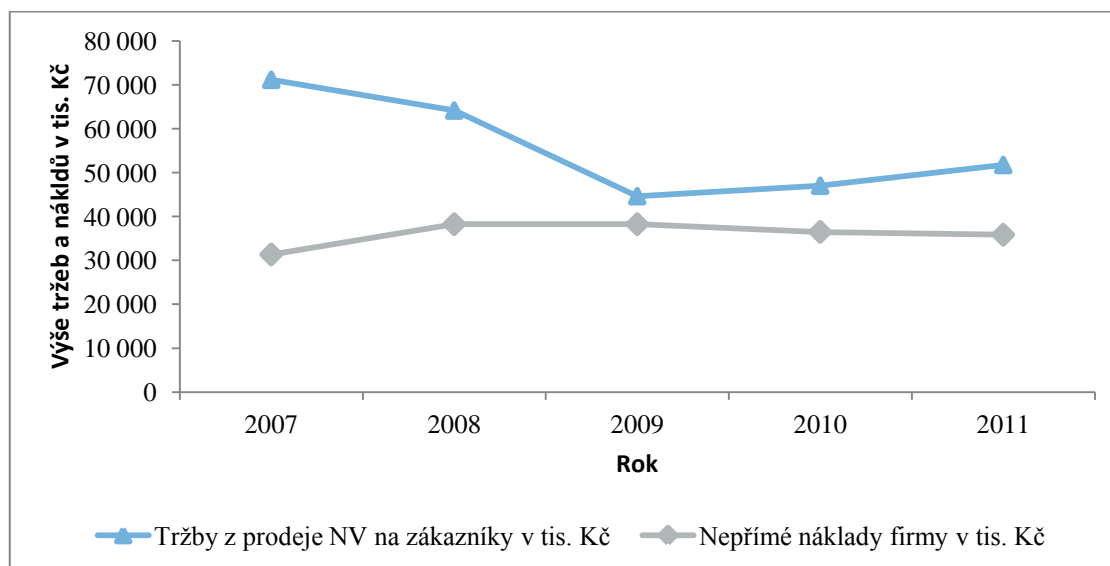
Z výstupního formuláře ukazatele je vidět postupné snížení všech ukazatelů rentability do roku 2009 a poté opět jejich postupný růst v následujících letech. Pokles ziskovosti byl zapříčiněn poklesem celkového zisku a také obratu sledované skupiny. Poměr vlastního a cizího kapitálu zůstal téměř nezměněn a hodnota pohybující se přes 30% dokazuje zdravou míru zadluženosti.

V období krize klesla hodnota celkové likvidity, jejíž optimální výše by měla dosahovat přibližně 150%. Průměrný obchodník by ale při hodnotě nad 100% byl schopen při zpeněžení všech oběžných aktiv uhradit své krátkodobé závazky. V roce 2009 se snížila hodnota pracovního kapitálu, která v penězích vyjadřuje, kolik by obchodníkovi po zpeněžení všech oběžných aktiv a splacením krátkodobých závazků zbylo finančních prostředků.

6.4. Zhodnocení hospodaření skupiny ve sledovaném období

Z výše uvedené analýzy a získané hodnoty průměrného obchodníka je možné vysledovat chování a postup podniků v době krize. Analyzovaná skupina prodejců se snažila v době krize pracovat zejména s nákladovou stranou svého hospodaření. Bylo nutné soustředit se nejen na vyhodnocení přímých nákladů jednotlivých středisek, jako například nákladů na reklamu, vozový park, ale zaměřit se i na strukturu nákladů nepřímých. V této oblasti firmy zareagovaly, ale později, než by měly, a proto nepřímé náklady poklesly výrazněji až v roce 2010, kdy toto snížení mělo konečný efekt na zvyšování celkové rentability.

Obrázek 16: Vývoj tržeb z prodeje nových vozů a nepřímých nákladů skupiny v letech 2007 – 2011



Zdroj: BMO, vlastní zpracování

Nárůst nepřímých nákladů mezi lety 2007 a 2008 byl způsoben výraznou investicí velkého obchodníka a zvýšením jeho nepřímých nákladů v položce Odpisy budov a Údržba budov. Od roku 2008 nepřímé náklady zaznamenaly lehký pokles, se zpožděnou reakcí na krizi mezi lety 2009 a 2010 bylo snížení nejcitelnější. Celková rentabilita tak byla dosažena vyšším rozpětím a zvýšením zejména v oblasti tržeb.

Analýza dokládá, že krize negativně ovlivnila sledované obchodníky, míra jejich ohrožení ovšem nebyla existenční a většina obchodníků ze sledované skupiny hospodařila dobře a krizi zvládla bez nutnosti řešení situace výrazným omezením činnosti či uzavřením podniku.

7. Závěr

Vliv krize na automobilový průmysl nelze v žádném případě nijak podceňovat. Ekonomická krize zasáhla toto důležité odvětví v celém světě, negativní dopady se nevyhnuly ani podnikům v České republice. Pokles prodejů zasáhl přímo výrobce a tím i prodejce nových vozů, ale i ostatní odvětví, která jsou na automobilovém průmyslu plně závislá. Myšleni jsou tím zejména větší či menší dodavatele, kteří jsou na fungování automobilek přímo závislí.

Prodejci nových vozů museli z důvodu silného konkurenčního tlaku změnit celkový přístup ke svým zákazníkům. Na trhu nastal nejen velký boj v oblasti cenové politiky, ale došlo také ke změně orientace strategie firmy. Ta se mnohem více musela soustředit na spokojenost zákazníka a udržení jeho zájmu o danou značku. V období krize firmy hledaly kompromis mezi marketingovou a prodejní strategií, tedy hledání možnosti úspor v různých nákladových položkách firmy.

V letech před příchodem krize se podniky dosahovaly velmi dobrých výsledků. V tomto období mají manažeři tendence utrácet, zvyšovat náklady, které nepřináší žádný efekt. Krize však ukázala, že je nutné vytvářet finanční rezervy na dobu, kdy dojde k poklesu poptávky. Na tuto situaci nebyly podniky dostatečně připraveny a příchod krize zaznamenaly se zpožděním. Podnik musí neustále sledovat rizika a dodržovat základní zásady pro udržení finančního zdraví podniku i v době krize.

Obchod spojený s prodejem vozů je obchod se specifickým zbožím. Vozy nepatří mezi zboží denní spotřeby, přesto jsou důležitou a nedílnou součástí trhu. Ceny na trhu nových vozů se neustále mění, a pokud prodejce neprodá skladový vůz včas, může při jeho prodeji utrpět nemalou ztrátu, kterou již dalšími prodeji velmi těžko dohání. Prodejce musí neustále sledovat stáří skladu. Vázanost kapitálu v zásobách je o to větší, že vozy jsou zbožím s vysokou hodnotou. Pokles ceny stárnutím je velmi výrazný. Obchodník musí zvážit různé formy financování svých skladových zásob a zejména zbytečně neobjednávat vozy na sklad, které se poté stanou neprodejnými. V případě velkého poklesu poptávky v době krize se obchodník, který má velké skladové zásoby, dostává do potíží rychleji než ten, který udržuje přiměřenou výši skladu.

Zásadou v době krize je nemít zbytečná aktiva. Mezi sledování aktiv nepatří pouze sledování stavu skladových zásob, ale také prověření výše a stáří pohledávek. V době krize se odběratelé stávají méně solventními a z důvodu horšího přístupu k financování

bankovními institucemi se dostávají do potíží. Podniky se tak ocitají v takzvané druhotné platební neschopnosti. Každý podnik by měl neustále provádět inventuru svých pohledávek a jejich stáří, vyvíjet neustálý tlak na své odběratele, aby hradili své závazky včas. V době, kdy podnik dosahuje zisku, by neměl zapomínat na tvorbu opravných položek k pohledávkám.

V návaznosti na neustálé sledování pohledávek je také zjišťování stavu závazků. V době krize banky omezují přístup k financování, ať již provoznímu či investičnímu. Podnik musí mít jasno v tom, z jakých zdrojů pokryje své splatné závazky. Musí zvažovat výši úroků na trhu a prověřovat stav svých úvěrů. Podnik by se měl zaměřit na rozbor dodavatelských smluv, provést nová výběrová řízení, čímž může dosáhnout nemalých úspor nákladů.

Potenciál pro snižování nákladů se nabízí v oblasti personální politiky. V době krize je více než kdy jindy důležité sledovat efektivitu zaměstnanosti v podniku. Manažeři přistupují k propouštění zaměstnanců velmi neradi. V dobách konjunktury mají problém najít kvalifikované zaměstnance, v době krize se tedy logicky brání jejich propuštění. Pro prodejce vozů je důležité zvážit stav pracovníků v prodeji v závislosti na prodaných kusech. Také servis je oblastí, ve které musí obchodník zvažovat poměr produktivních a neproduktivních pracovníků, aby bylo dosaženo co největší efektivity a produktivity práce.

Management společnosti musí nejen v dobách krize zodpovědně přistupovat ke klíčovým otázkám fungování společnosti. Zvažování a předpověď rizik patří k těm nejdůležitějším. Krizi nelze podceňovat a pouze ti, kteří zareagují včas, mohou v těžkých dobách hospodářského poklesu obstát. S tím souvisí i oblast investic, které mají dlouhodobý vliv na hospodaření firmy, a rozhodnutí by mělo být činěno vždy s ohledem na efektivní vývoj firmy v horizontu 10-ti až 15-ti let. Toto je obvyklá doba návratnosti investic do výstavních prostor u prodejců Volkswagen a Audi. Při rozhodování o investicích například do výstavby nového autosalonu musí být zohledněn možný výkyv v hospodaření firmy v období případné krize. Přitom platí, že financování musí být dlouhodobého charakteru a firma musí mít dostatečnou míru vlastního kapitálu, nejméně 25%.

Prodejcům užitkových vozů Volkswagen pomohl i fakt, že prodávají i jiné koncernové značky. Když prodejce nabízí větší portfolio značek, může se spolehnout na příjmy z ostatních oblastí, a v neposlední řadě také na servis a prodej náhradních dílů.

Na závěr bych ráda uvedla výrok, který zazníval nejen z médií: „Každá krize má své vítěze“. Vítězem se stává ten, kdo je připravený a dodržuje základní zásady efektivního hospodaření.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Četnost slova „recession“ ve vyhledávači Google v letech 2005 – 2011	10
Obrázek 2: Vývoj výroby automobilů ve světě v letech 2000-2007	17
Obrázek 3: Registrace nových osobních vozů v Západní Evropě v letech 1990-2006 ..	18
Obrázek 4: Vývoj registrací nových osobních vozů (v tis.) ve vybraných zemích Evropy v letech 1990-2006.....	19
Obrázek 5: Vývoj růstu HDP ČR v letech 2004-2006, Vývoj exportu ČR v letech 2004-2006	20
Obrázek 6: Vývoj dodávek vozů zákazníkům ve vybraných regionech za období 2004-2006	21
Obrázek 7: Vozy předané zákazníkům v letech 2004-2006 podle jednotlivých značek	22
Obrázek 8: Snížení sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem	25
Obrázek 9: Vývoj prodejů jednotlivých značek v letech 2007 – 2010.....	29
Obrázek 10: Vývoj tržeb společnosti Import Volkswagen Group s.r.o. v letech 2007 – 2010	30
Obrázek 11: Vývoj tržeb a rentability tržeb společnosti ŠKODA AUTO v letech 2007 – 2010	31
Obrázek 12: Tržní podíly jednotlivých značek v letech 2007-2010.....	32
Obrázek 13: Pyramida uživatelů BMO.....	39
Obrázek 14: Struktura vstupního a výstupního formuláře střediska Nové vozy	41
Obrázek 15: Vývoj střediskového zisku nových vozů VW LNF a prodaných kusů v letech 2007 – 2011	48
Obrázek 16: Vývoj tržeb z prodeje nových vozů a nepřímých nákladů skupiny v letech 2007 – 2011	52

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj produkce automobilů ve vybraných zemích světa, porovnání roku 2008 a 2009.....	16
Tabulka 2: Počet zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. v letech 2006-2010.....	26
Tabulka 3: Výstupní formulář BMO střediska Nové vozy VW LNF za období 1-12/2007 až 1-12/2011 – prodejní část.....	45
Tabulka 4: Výstupní formulář BMO střediska Nové vozy VW LNF za období 1-12/2007 až 1-12/2011 – statistická část	47
Tabulka 5: Výstupní formulář BMO Struktura firemního zisku za období 1-12/2007 až 1-12/2011	49
Tabulka 6: Výstupní formulář BMO Ukazatele za období 1-12/2008 a 1-12/2009	51

Seznam použitých zkratk a pojmů

BMO – Business Management Obchodníka

Cash flow – peněžní tok

Corporate Design – označení jednotného vzhledu autosalonu dle požadavků importéra

HDP – Hrubý domácí produkt

Importér – dovozce; výhradní zástupce značky

obchodník, prodejce – společnost, která má obchodní smlouvu pro prodej nových vozů se společností Porsche Česká republika s.r.o.

ROA – ukazatel rentability aktiv

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

ROS – ukazatel rentability zisku

Výrobce – výrobní závod dané značky

VW LNF – značka Volkswagen užitkové vozy

Použitá literatura

GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2007, 318 s., ISBN 978-80-86929-26-2

HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2009, 179 s., ISBN 978-80-7357-492-5

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží: Zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 206 s., ISBN 978-80-247-3136-0

KOHOUT, Pavel. *Finance po krizi: Evropa na cestě do neznáma*. 3. vydání. Praha: Grada, 2011, 328 s., ISBN 978-80-247-4019-5

MAREK, Petr a kolektiv. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2006, 624 s., ISBN 80-86119-37-8

Použité zdroje

ČTK: Krize hypoték v USA si vybrala první oběť v Německu. [online], Aktualizace 2007a, [cit. 2. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1040861/ctk-krize-hypotek-v-usa-si-vybrala-prvni-obet-v-nemecku.html>>

ČTK: Tůma: Česká ekonomika je v dobré kondici, hypoteční krize se ČR výrazně nedotkla. [online], Aktualizace 2007b, [cit. 2. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1085231/tuma-ceska-ekonomika-je-v-dobre-kondici-hypotecni-krize-se-cr-vyrazne-nedotkla.html>>

ČTK: Průzkum: Finančníci se bojí dopadů americké ekonomické krize. [online], Aktualizace 2008a, [cit. 2. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1212988/pruzkum-financnici-se-boji-dopadu-americke-ekonomicke-krize.html>>

ČTK: Skupina G7 slíbila zasáhnout na ochranu finančního systému. [online], Aktualizace 2008b, [cit. 3. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1276119/ctk-skupina-g7-slibila-zasahnout-na-ochranu-financniho-systemu.html>>

ČTK: Economist: Krize je globální, vlády musí spolupracovat. [online], Aktualizace 2008c, [cit. 3. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1283960/economist-krize-je-globalni-vlady-musi-spolupracovat.html>>

ČTK: HK: Ekonomika se propadne do recese, podniky nemají zakázky. [online], Aktualizace 2009a, [cit. 9. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1348525/hk-ekonomika-se-propadne-do-recese-podniky-nemaji-zakazky.html>>

ČTK: Německá ekonomika zaznamenala v prvním čtvrtletí rekordní propad. [online], Aktualizace 2009b, [cit. 9. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1414350/nemecka-ekonomika-zaznamenala-v-prvnim-ctvrtleti-rekordni-38-propad.html>>

ČTK: Eurozóna: rekordní propad HD o 4,6%, celá EU -4,4%. [online], Aktualizace 2009c, [cit. 10. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1414422/eurozona-rekordni-propad-hdp-o-46-cela-eu--44-.html>>

ČTK: Recese v EU i eurozóně skončila, růst však zaostal za očekáváním. [online], Aktualizace 2009d, [cit. 10. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1521939/recese-v-eu-i-eurozone-skoncila-rust-vsak-zaostal-za-ocekavanim.html>>

ČTK: Přední investoři upozorňují: Prodej auto v USA může kvůli hypoteční krizi klesnout na 15lete minimum. [online], Aktualizace 2007c, [cit. 10. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1102079/predni-investori-upozornuji-prodej-aut-v-usa-muze-kvuli-hypotecni-krizi-klesnout-na-15lete-minimum.html>>

ČTK: Americké automobilky žádají od státu již 34 miliard dolarů, GM a Chrysleru prý hrozí bankrot. [online], Aktualizace 2008d, [cit. 23. 2. 2013] Dostupné on-line

< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1322953/ctk-americke-automobilky-zadaji-od-statu-jiz-34-miliard-dolaru-gm-a-chrysleru-pry-hrozi-bankrot.html>>

ČTK: Automobilka Chrysler zastaví kvůli krizi na měsíc výrobu. [online], Aktualizace 2008e, [cit. 23. 2. 2013] Dostupné on-line
<<http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1332211/ctk-automobilka-chrysler-zastavi-kvuli-krizi-na-mesic-vyrobu.html/>>

ČTK: General Motors propouští a snižuje platy. [online], Aktualizace 2009e, [cit. 23. 2. 2013] Dostupné on-line <<http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1359101/general-motors-propousti-a-snizuje-platy.html/>>

FINANCE, Ivana VALOVÁ: Výkon ekonomiky a krize automobilového průmyslu. [online], Aktualizace 2009, [cit. 23. 2. 2013] Dostupné on-line
<<http://www.finance.cz/zpravy/finance/214661-vykon-ekonomiky-a-krize-automobiloveho-prumyslu/>>

FINANCE, Lukáš Pololárník : *Finanční krize – jak to začalo*. [online], Aktualizace 2008, [cit. 2. 2. 2013] Dostupné on-line
< <http://www.finance.cz/zpravy/finance/195113-financni-krize-jak-to-zacalo/> >

Investujeme: Mirek MIKESKA: Automobilový průmysl vs. finanční krize. [online], Aktualizace 2008, [cit. 10. 2. 2013] Dostupné on-line
< <http://www.investujeme.cz/automobilovy-prumysl-vs-financni-krize/>>

MEDIAFAX: Toyota snížila výhled letošního hospodaření, zisk se jí propadl o 69%. [online], Aktualizace 2008a, [cit. 10. 2. 2013] Dostupné on-line
< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1306950/toyota-snizila-vyhled-letosniho-hospodareni-zisk-se-ji-propadl-o-69-.html/>>

MEDIAFAX: Volkswagen nebude schopen v následujících dvou letech splnit vytyčené cíle. [online], Aktualizace 2008b, [cit. 23. 2. 2013] Dostupné on-line
< <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1326801/volkswagen-nebude-schopen-v-nasledujicich-dvou-letech-splnit-vytycene-cile.html/>>

Metodická podpora regionálního rozvoje [online], [cit. 9.6.2013] , Dostupné on-line
<<http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/183.html>>

Výroční zprávy společnosti Import Volkswagen Group s.r.o.

Výroční zprávy společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Abstrakt

VALOVÁ, M. *Analýza hospodaření podniku v době krize*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s., 2014

Klíčová slova: krize, automobilový průmysl, finanční analýza

Bakalářská práce na téma *Analýza hospodaření podniku v době krize* je zaměřena na rozbor hospodaření podniku v období krize a před jejím příchodem, tedy situací na automobilovém trhu v letech 2006 až 2011. Hlavním cílem práce je analýza a popis vlivu hospodářské krize na odvětví automobilového průmyslu ve světě a v České republice se zaměřením na konkrétní výrobce, dovozce a prodejce automobilů.

V teoretické části je popsán vznik krize a jeho dopad na automobilový průmysl. Praktická část obsahuje konkrétní analýzu ekonomických ukazatelů skupiny obchodníků, kteří prodávají užitkové vozy Volkswagen, v době krize.

Abstract

VALOVÁ, M. *An analysis of the company management during the economic crisis.* Bachelors work. Cheb: Faculty of economics, University of West Bohemia in Plzeň, 63 p., 2014

Keywords: crisis, automotive industry, financial analysis

This bachelor thesis focuses on analysis of company's economy before and during the crisis in automotive industry in the period of 2006-2011. The main point of the thesis is the analysis and description of financial crisis's influence on automotive industry in the world and in Czech Republic, focusing on specific manufacturer, importer and dealership.

In the theoretical part, the origin of financial crisis and its impact on automotive industry is described. The practical part contains of analyses of specific economic indicators of the group of dealerships, who sell Volkswagen utility vehicles in the time of crisis.