

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE RODINNÉ FIRMY CITROËN COLOR CARS, S. R. O.

Autor práce: Lucie Vobrová, DiS.

Studijní obor: Management a marketing služeb – specializace
finanční služby

Forma studia: Prezenční

Vedoucí práce: prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Vandě Lieskovské, PhD. a doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále děkuji své rodině za podporu v průběhu celého studia.

ABSTRAKT

VOBROVÁ, L. *Zhodnocení finanční situace rodinné firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o. : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2014. 73 s. Vedoucí bakalářské práce : prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

Klíčová slova: rodinný podnik, finanční analýza, finanční zdraví, horizontální analýza, vertikální analýza, rentabilita, aktivita, zadluženost, likvidita

Bakalářská práce bude pojednávat a vycházet z teoretických aspektů rodinného podnikání a metod finanční analýzy. Nezbytností je provedení situační analýzy a finanční analýzy společnosti CITROËN COLOR CARS, s. r. o. V České republice dosud není věnována problematice rodinného podnikání dostatečná pozornost, přestože představuje významnou součást národní ekonomiky. Do budoucna se dá očekávat, že význam rodinných firem bude stoupat, stejně jako je tomu ve vyspělých státech světa. Cílem bakalářské práce je zhodnocení finanční situace rodinné firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o. a návrhy na zlepšení finančního zdraví.

ABSTRACT

VOBROVÁ, L. *Financial situation evaluation of the family company CITROËN COLOR CARS, s. r. o. : Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2014. 73 p. Supervisor : prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

Key words: family business, financial analysis, financial health, horizontal analysis, vertical analysis, profitability, activity, indebtedness, liquidity

My theses deals with theoretical aspects of a family business and is based on methods of financial analysis. An integral part represents a situational analysis and financial analysis of the company CITROËN COLOR CARS, Ltd. In the Czech Republic the issue of family businesses has not been explored sufficiently so far although it represents a considerable part of our national economy. In the future, we can expect that the importance of family businesses will increase following the model in developed countries in the world. The aim of my theses is to evaluate financial situation if the firm CITROËN COLOR CARS, Ltd. and to suggest how to improve its financial health.

OBSAH

ÚVOD	7
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	9
2 TEORETICKÉ ASPEKTY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ A METODY FINANČNÍ ANALÝZY	10
2.1 Základní pojmy pro vymezení rodinného podnikání a rodinného podniku.....	10
2.2 Vývoj a význam rodinného podnikání ve světě a České republice.....	11
2.3 Proces řízení rodinných firem	15
2.4 Úskalí a konflikty rodinných podniků	17
2.5 Finanční analýza	20
2.6 Charakteristika použitých metod finanční analýzy.....	24
3 CHARAKTERISTIKA RODINNÉ FIRMY COLOR CARS, S. R. O.	29
3.1 Historie firmy	29
3.2 Současnost firmy.....	30
4 FINANČNÍ ANALÝZA CITROËN COLOR CARS, S. R. O.	34
4.1 Horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty	34
4.1.1 Horizontální analýza aktiv	34
4.1.2 Vertikální analýza aktiv	36
4.1.3 Horizontální analýza pasiv	37
4.1.4 Vertikální analýza pasiv	37
4.1.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	38
4.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	44
4.2.1 Ukazatele rentability	45
4.2.2 Ukazatele aktivity	47
4.2.3 Ukazatele zadluženosti.....	48
4.2.4 Ukazatele likvidity	50
5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ	54
5.1 Metodika výpočtu finančního zdraví	55
5.2 Návrhy na zlepšení finančního zdraví.....	59
5.2.1 Vnitřní prostředí.....	59
5.2.2 Vnější prostředí.....	59
5.2.3 SWOT analýza	60
ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
SEZNAM TABULEK	69
SEZNAM OBRÁZKŮ	70
SEZNAM GRAFŮ	71
SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

Téma bakalářské práce „Zhodnocení finanční situace rodinné firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o.“ jsem si vybrala z důvodu, že toto téma Rodinné firmy a rodinné podnikání je v současné době velmi aktuální, ale v České republice je tomuto podnikatelskému segmentu věnována jen velmi malá pozornost. To pramení z toho, že podnikání jako takové je v novodobé historii České republiky, poměrně novou a mladou disciplínou. Nastal tedy po sametové revoluci v roce 1989 boom v této oblasti a se soukromými podnikateli se, doslova roztrhl pytel. Novodobí podnikatelé vybudovali pružnější, daleko více specificky zaměřené a efektivní rodinné podniky, které velice dobře konkurují podnikům nerodinného typu.

Rodinné podniky se v Evropě velice dlouho považovaly za zastaralý model. Majitelům se přisuzovala nepohyblivost, strnulost a touha po majetku, ale znalci tvrdili, že je zajímavá zejména a pouze jejich tradice. V posledním období posměšky však utichají. Vlivem pocitu zodpovědnosti za vynakládání soukromých prostředků jsou rodinní podnikatelé, více pružnější a zaměřují se i více na své cíle než externí manažeři. Majitelé mívají spoustu závazků nejen v podniku, ale především vůči dalším následníkům v rodině.

Ve světě je již dnes znám fakt, že rodinné podniky mají zcela zásadní význam na světovou ekonomiku. Příspěvky rodinných firem na tvorbu HDP se v jednotlivých světových ekonomikách pohybují běžně mezi 45 a 75 %.¹ Příkladem může být i Německo, kde rodinné podniky zaměstnávají okolo 75 % všech pracujících a v USA je to o 15 % méně. Rodinné firmy jsou velice důležité. V Evropské unii, které je Česká republika součástí, představují rodinné podniky 85 % všech registrovaných podniků. Z vybraných údajů je patrné, že rodinné firmy mají pro vyspělé tržní ekonomiky značně veliký význam. Představují významný podíl na celkovém počtu zaregistrovaných podnikatelských subjektů i tvorbě hrubého domácího produktu a mají zásadní význam pro rozvoj a zachování zaměstnanosti.

Rodinné podniky jsou velmi často více emocionální ve vnímání i v řízení. Propojení mezi rodinou, podnikem a trhem je často rozhodující pro další růst podniku. Toto propojení vede i k problematikám komunikace v rodinné firmě, které mohou vyústit až ke konfliktu. Tyto konflikty z emocionálních vztahů uvnitř rodinné firmy mají

¹ HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč : Profess Consulting, 2008. 6 s.

vliv na její chod ale také na rozvoj. Z druhé strany díky této emocionalitě a zejména rodinné kultuře, působí rodinné podniky daleko více důvěryhodněji, než firmy, které jsou řízeny externími manažery.

Rodinný podnik totiž představuje životní dílo podnikatele, a pokud přestává fungovat, bojují za jeho záchranu zodpovědní členové rodiny daleko více houževnatěji, než v ostatních podnicích. V ohrožení je totiž budoucnost rodiny i potomků.²

Pomocí finanční analýzy lze diagnostikovat finanční zdraví podniku. Znalost finančního zdraví podniku je zásadní pro vlastníky podniku. Datovým zdrojem pro finanční analýzu jsou zejména účetní výkazy. Finanční analýza umožňuje vidět tendence ve vývoji podniku a do určité míry i predikovat budoucí vývoj.

Podle Vochozky je finanční analýza „*formalizovanou metodou, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku.*“ Finanční analýza je v podnikové praxi běžně prováděna. Důvody pro takové hodnocení podniku mohou vycházet z podniku samotného.³

Finanční analýza není jen výpočet hodnot finančních ukazatelů. Tyto ukazatele je třeba dosadit do širšího prostředí tak, aby se daly jednoznačně interpretovat a případně z nich vyvodit opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu. Tyto úkony kladou na osobu hodnotitele určité požadavky a často je hodnotitel stavěn do pozice experta.

Podnik, který analyzuji v praktické části je rodinný podnik, který se především specializuje na automobilovou značku CITROËN. Zejména je specializovaný na maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím a opravy silničních motorových vozidel a s tím spojené další předměty neméně významných oborů.

² KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 7 s.

³ VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha : Granada publishing, 2011. 9 s.

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem a smyslem bakalářské práce je zhodnocení finanční situace rodinné firmy a zpracování návrhu na zlepšení finančního zdraví. Po podrobeném rozebrání této problematiky v rodinných firmách se dosáhne návodů na prevenci chyb tohoto u nás rozvíjejícího typu podnikání. Práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se snažila poskytnout informace o teoretických aspektech, vývoji a významu rodinného podnikání v České republice a praktická část se pak podrobně věnuje charakteristice vybrané firmy a dále podrobně finanční analýze zkoumané firmy.

Metodika bakalářské práce se odvíjí dle zvolených aspektů v teoretické a praktické části, kdy teoretická část ukáže aspekty doporučených univerzálních postupů v rodinném podnikání v celém světě a ideální odezvu zvolených postupů dle literatury. Informace o rodinném podnikání, teoretických aspektech, vývoji a významu rodinného podnikání v České republice. Nedílnou součástí je i strategie rodinného podnikání, která zahrnuje cíle, životní cyklus, důvody nezdaru procesu nástupnictví ale i znaky úspěšných rodinných firem.

Praktická část je věnována podrobné charakteristice vybrané rodinné firmy a její podrobné finanční analýze. Na konci praktické části je nastíněno zhodnocení charakteristiky a finanční situace firmy a srovnán dosavadní vývoj rodinného podnikání dle literatury a doporučení návrhu na zlepšení chodu rodinné firmy dle doporučených postupů.

Zvolená rodinná firma je CITROËN COLOR CARS, s. r. o.

Práce vychází z primárních, ale také sekundárních zdrojů k finanční situaci především z dostupné literatury. Převážně se jedná o odborné knihy, zabývající se problematikou rodinných firem. Vedle českých autorů (např. Hesková, Vojtko, Koráb a Hanzelková) byly poznatky čerpány i z prací zahraničních autorů (Neubauer, Klein, Schwass). V práci jsou mj. využity i internetové servery, které jsou zaměřeny na rodinné firmy.

2 TEORETICKÉ ASPEKTY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ A METODY FINANČNÍ ANALÝZY

2.1 Základní pojmy pro vymezení rodinného podnikání a rodinného podniku

Začátek bakalářské práce je poněkud pesimistický, neboť vlastně dodnes neexistuje jednotná a obecně akceptovaná definice rodinného podnikání. Pojem rodinné podnikání ani rodinný podnik nedefinuje legislativa ČR a v zákonech dokonce není k nalezení definice pojmu rodinná firma, což přináší řadu problémů a podstatnou nevýhodu, jako je nemožnost srovnání jednotlivých výzkumů (např.: srovnatelnost statistických údajů o rodinném podnikání v různých zemích), která používají různá kritéria pro definování rodinného podniku.

V odborné literatuře lze najít různé definice, využívající pro vymezení různá kritéria. Mezi ty nejčastější patří:⁴

- procento podniku, které rodina vlastní,
- počet generací, které byly a jsou v podniku angažovány,
- velikost podniku,
- počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují,
- úmysl rodiny předat firmu další generaci,
- míra strategického vlivu rodiny na chod podniku.

Jedna z nejobsáhlejších definic je definice Shankera a Astrachana. Rodinné podnikání definují autoři ve třech úrovních:

- „širší“ definice popisuje rodinné podnikání jako efektivní kontrolu strategického řízení a zájem o podnikání ze strany rodiny
- „střední“ definice je založena na faktu, že zakladatel popřípadě jeho následovník vede podnik a vlastní akcie podniku, které jim umožňují hlasovat na valných hromadách
- „úzká“ definice vymezuje rodinné podnikání jako podnikání, ve kterém je zainteresováno více generací, rodina přímo řídí a vlastní podnik, a jeden popřípadě více členů rodiny má rozhodující pravomoci⁵

⁴ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 20 s.

⁵ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 20 s.

Autoři jako (Lukeš, Nový a kol. 2005; Kalouda, Koráb a kol. 1998) definují rodinné podnikání konkrétněji. Definice již zahrnují skutečnost, že podnik je ovládán členy rodiny:

- „Za rodinnou firmu považujeme společnost, ve které rozhodující podíl vlastní členové jedné nebo několika rodin, a kteří tuto společnost řídí.“⁶
- Kalouda, Koráb a kol., uvádí definici z roku 1991 vytvořenou Institutem pro rodinné podnikání ve Španělsku: „Rodinné firmy jsou firmy s největším nebo alespoň důležitým podílem kapitálu, který je držen v rukou několika lidí nebo firem z jedné rodiny, jestliže se podílejí na řízení a vedení orgánů firmy a nezáleží, v jakém ekonomickém sektoru se firma nachází.“⁷

Na základě různých přístupů definujících pojem rodinného podnikání je možné vymezit následující charakteristiky, které jsou společné.

Rodinný podnik je společnost, kterou vlastní a řídí členové jedné nebo více rodin. Rodinné podniky většinou mají i zaměstnance, kteří nejsou členy rodiny. Vrcholnými řídicími manažery jsou zpravidla členové rodiny. Vlastnictví i řízení je dominantně v rukou členů rodiny. Rozhodující vliv rodiny musí být v oblasti strategického rozhodování. Důležitým kritériem je záměr předat rodinný podnik další generaci. Rodinné podniky není možné definovat podle velikosti a zvolit na tento účet kritéria, která se používají u ostatních podnikatelských subjektů, například počet pracovníků. Ukazuje se, že není možné definovat rodinné podniky také pouze na základě vlastnictví. Z tohoto důvodu jsou navrhovány a rozvíjeny modely pro měření vlivu rodiny na podnik především u typů rodinných firem veřejně držených např. formou obchodní společnosti.⁸

2.2 Vývoj a význam rodinného podnikání ve světě a České republice

Historie rodinných podniků

Rodinný podnik je jistě nejstarší forma podniku v celé historii novodobé civilizace. Jistý docent⁹ z univerzity v Římě řekl o Ježíši Kristovi: „Pracoval jako

⁶ LUKEŠ, M., NOVÝ, I. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha : Management Press, 2005. 20 s.

⁷ KALOUDA F., KORÁB V., SALQUEIRO R., SANCHEZ-APELLANIS GARCÍA M. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno : PC-DIR, 1998. 10 s.

⁸ HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč : Profess Consulting, 2008. 16 s.

⁹ SCHWASS, J. Warum Familienunternehmen scheitern. *Negativbeispiele helfen, Gefahren zu erkennen den Rollenkonflikt ueberwinden*. [online]. 1999, [cit. 2004-08-25]. Dostupné z WWW: <http://mitglied.lycos.de/seballa/>. 10 s.

dělník stejně jako jeho otec Josef.“ Na základě tohoto tvrzení lze tedy mluvit s trochou nadsázky o jednom z nejstarších a nejznámějších rodinných podniků.

Lze najít několik rodinných podniků, které přetrvaly již mnoho generací a existují již několik století. Pravděpodobně nejstarší rodinný podnik, který se stále nachází v rukou stejné rodiny, je starý už téměř jeden a půl tisíce let.: je jím japonská společnost Kongo-Gumi¹⁰. Její počátky spadají do roku 593, kdy do Japonska přijel korejský tesař Shigemitsu Kongo, aby pracoval na stavbě jednoho z nejstarších buddhistických komplexů Shitennoji. Dnešní stavební firmu řídí Masakazu Kongo (55), člen čtyřicáté generace této více než 1400 let staré rodinné firmy.

Další velice starou rodinnou firmou, která stále vlastní a i nadále řídí původní rodina, je japonský hotel Hoshi. Založení hotelu Hoshi se datuje někdy do 8. století a v současné době je spravován již 46. generací.

Mnoho velmi starých rodinných firem se dá nalézt také u nás v Evropě. Rodinným podnikem, který přetrval po mnoho generací, je například obchod s vínem Antinori nebo podnik Beretta Firearms. Oba podniky byly založeny v Itálii: první roku 1385 a druhý roku 1526. Tyto podniky přecházely jako rodinné dědictví na potomky zakládajících rodin a podařilo se jim setrvat v jejich vlastnictví dodnes.

Mezi nejstaršími rodinnými firmami dominují firmy italské.¹¹ Itálie je právem i dnes jednou z evropských zemí, kde má rodinné podnikání nejsilnější tradici. Tyto nejstarší italské podniky působí v tradičních oborech, jako jsou: zvonařství, výroba olivového oleje, sklářství, zlatnictví, vinařství, loďařství, výroba keramiky, střelné zbraně.

V nedávných letech se ve světě objevil silný zájem o malé podniky a ty začaly hrát velice důležitou roli v ekonomickém rozvoji národních ekonomik téměř všech vyspělých států světa. S rozvojem oblastí malých a středních firem, byl zaznamenán i rapidní nárůst počtu rodinných podniků, které do tohoto sektoru patří. Ve světě hrají rodinné podniky v rámci malých a středních podniků i národních ekonomik velice důležitou roli. V rámci Evropské unie jsou velmi významné a v mnoha státech jako jsou například Španělsko, Portugalsko, Rakousko, Německo, Švýcarsko, jsou tyto podnikatelské subjekty největší silou celé národní ekonomiky.

¹⁰ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 9 s.

¹¹ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 9 s.

Postavení rodinných podniků ve světě

Ve většině světových ekonomik je role a význam rodinných podniků zcela zásadní. Mezinárodní studie, které se zabývají významem a postavením rodinných podniků ve světě, potvrzují, že například rodinné firmy se podílejí na tvorbě HDP a pracovních míst je v jednotlivých světových ekonomikách okolo 45 a 75%.¹² Například v USA zaměstnávají rodinné podniky 60% všech pracujících, v Austrálii je to jen o 10% méně, tedy 50%.¹³

Význam registrovaných podniků v jednotlivých národních ekonomikách je významný, jejich podíl se pohybuje mezi 70 až 95%. V Evropské unii představují rodinné podniky 85% všech registrovaných podniků, v USA je to dokonce více než 95%.

Rodinné podniky lze právem považovat za motory světové ekonomiky. Dále stojí za to připomenout, že mezi rodinné podniky se celosvětově řadí nejen obrovské množství malých a středních podniků, ale také mnoho známých mezinárodních i nadnárodních společností (viz tabulka 1).¹⁴

Tabulka 1: Významné velké mezinárodní rodinné podniky ve světě¹⁵

Země	Významné rodinné firmy	Obor podnikání
Itálie	Benetton	Oděvní průmysl
	Fererro	Potravinářství
	Fiat	Automobilový průmysl
USA	Ford	Automobilový průmysl
	Mars	Potravinářství
	Estee Lauder	Kosmetika
	Levi Strauss	Oděvní průmysl
Švédsko	H&M	Oděvní průmysl
Finsko	Ahlstrom	Průmyslová výroba

¹² NEUBAUER, F., LANK, A.G. *The family business: Its governance for sustainability*. London : MacMillan Press, 1998. 6 s.

¹³ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 11 s.

¹⁴ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 12 s.

¹⁵ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 9 s.

	Kone	Strojní zařízení
	Fazer	Potravinářství
Francie	L'Oreal	Kosmetika
Holandsko	C&A	Oděvní průmysl
Kanada	Bata	Obuvnictví
Dánsko	Lego	Hračky

Pramen: MELIN, L. Family business: Misleading myths and desirable research approaches. Jonkoping International Business School, presented at FBN Annual World Conference, Helsinki, 2002. (vlastní zpracování)

Historie rodinného podnikání v České republice

Rodinné podnikání má v novodobé historii ČR poměrně krátkou historii, která je ovlivněna politickým vývojem země. V ČR nastal rozvoj soukromého podnikání a tak i rodinného podnikání až po tzv. sametové revoluci.

Ovšem v éře první republiky bylo rodinné podnikání poměrně bohatě rozvinuto zejména v oblasti malých živností, které se dědily z otce na syna; tenkrát byl tento postup v předávání rodinných řemesel zcela běžný.

V ČR prozatím neexistují přesnější statistiky o stavu rodinných firem, ale odhaduje se, že kolem 30% všech podnikatelských subjektů v ČR může mít rodinný charakter. Je velice pravděpodobné, že toto číslo dále poroste a dosáhne úrovně západních ekonomik. Mnoho podniků založených po roce 1989 jedním zakladatelem se stále do formy rodinného podniku přetváří: začínají se angažovat další rodinní příslušníci, včetně mladší generace. Tyto podniky také začínají získávat další rysy typické pro rodinné podniky. Rodinné podniky lze rozdělovat podle dvou kritérií: velikosti a stáří (historie) podniku. Jejich kombinací vznikají čtyři základní kategorie rodinných podniků, se kterými se u nás lze setkat.

První kategorie představuje podniky velké, popř. střední velikosti, s dlouho historií (často více než 100 let a s mnoha generacemi vlastnických rodin, které v podniku až doposud působily). Jedná se o podniky, které byly vlastnickým rodinám vyvlastněny po roce 1948 v rámci znárodňovacího procesu a posléze navráceny v částečných restitucích v průběhu devadesátých let minulého století. Mezi ně patří například Petrof – výrobce pian, Porkert – výrobce manuálních kuchyňských pomocníků, ZON – výrobce sycených nápojů. Pro tyto podniky bylo typické, že samy

sebe nazývaly rodinnými podniky. Měly silný vztah k rodinným předkům, kteří podniky vybudovali, a k rodinné podnikatelské tradici.

Druhá kategorie restituovaných podniků zahrnuje četné malé podniky (tradiční řemeslné výroby, místní hotely, restaurace, obchody, řeznictví, pekařství, vinařství). V minulosti se dědily z generace na generaci, často z otce na syna. Většinou se jedná o živnostníky, kterým vypomáhají další členové rodiny. I zde je charakteristická tradice navzdory padesátiletému odloučení rodin od podniků a podnikání.

Třetí a čtvrtá kategorie podniků zahrnuje malé, střední a velké rodinné podniky založené nově po roce 1989. Zde jsou patrné znaky rodinného podnikání, ale často samy sebe ještě nepovažují za rodinný podnik, nemají silné kultury.

Vedle čtyř základních kategorií rodinných podniků v ČR jsou i restituované zemědělské farmy a také panství bývalých aristokratických rodin.

2.3 Proces řízení rodinných firem

Role rodiny v řízení rodinných podniků

Rodinný podnik se odlišuje od ostatních, nerodinných podniků tím, že jedna nebo více rodin mají rozhodující vliv na jeho politiku.

Základním pojmem rodinného podnikání, kterým se odlišuje od podnikání „nerodinného“, je rodina jako součást firmy. Co vlastně rodina je? Je opět těžké vybrat odpovídající definici s ohledem na různé oblasti použití tohoto pojmu. „*Všeobecně je rodina chápána jako původní a nejdůležitější sociální skupina a instituce, která je základním článkem sociální struktury i základní ekonomickou jednotkou. Je založena na manželství či pokrevním příbuzenství. Členové rodiny jsou spojeni společným soužitím, vzájemnou morální odpovědností a vzájemnou pomocí*“.¹⁶

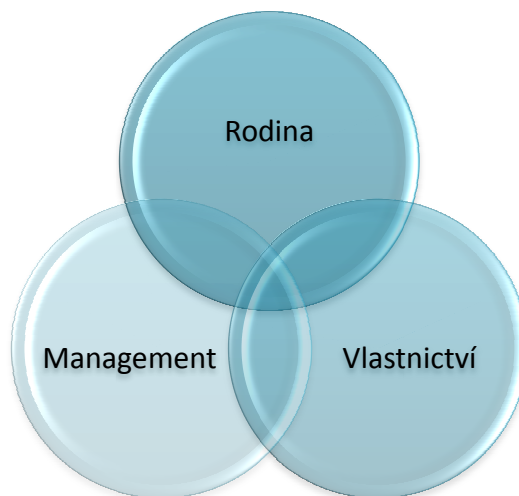
Organizace řízení v rodinných podnicích¹⁷

Z rodinných podniků je možné identifikovat nejrůznější formy participace dané rodiny na řízení. (viz. obrázek 1)

¹⁶ VESELÁ, R., HRUŠÁKOVÁ, M., CHELLE, K. *Rodina a rodinné právo: historie, současnost a perspektivy*. Praha : Eurolex Bohemia, 2003. 12 s.

¹⁷ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 30 s.

Obrázek 1: Management, rodina a vlastnictví¹⁸



➤ **Management vlastníků**

V uvedeném typu vedoucí pozice náleží výhradně jednomu vlastníku nebo i více vlastníkům. Vychází se z toho, že všechny pozice ve vrcholovém vedení podniku ovládají vlastníci. V této formě managementu rodinných podniků je ještě potřeba rozlišit situace, kdy má daný podnik pouze jednoho vlastníka, který řídí podnik samostatně, a situaci, kdy je vlastníků více a řízení podniku je poměrově rozděleno mezi ně.

➤ **Rodinný management¹⁹**

Jedná se o takové řízení, při němž se na vrcholovém vedení rodinného podniku podílejí dva nebo i více členů dané rodiny a přitom není podstatné, zda přímo členové rodiny účastníci se vrcholového řízení podniku mají na něm majetkový podíl, pokud je podnik majetkem této rodiny (podnik patří ze 100% otci, ale na jeho vrcholovém řízení se účastní otec a jeho dva synové).

➤ **Spolupráce s externími manažery**

V mnoha rodinných podnicích pracují členové rodiny a externí manažeři společně. Podle výzkumu provedeného v Německu 14% rodinných podniků řídí pouze externí manažeři bez účasti členů rodiny a dochází k naprostému oddělení vlastnictví

¹⁸ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 49 s.

¹⁹ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 31 s.

kapitálu a řídicích pravomocí. Výzkum dále také prokázal, že s rostoucím obratem rodinných podniků roste i podíl externích manažerů ve vrcholovém vedení.²⁰

➤ **Oddělení řízení a kapitálu**²¹

Otázka výhod a nevýhod tohoto přístupu k řízení, tedy naprostého oddělení vlastnické a řídicí funkce, kdy vlastníci podniku do řízení nezasahují, byla poprvé diskutována v 70. letech 20. století. Není možné jistě určit ani pozitivní, ani negativní dopady tohoto přístupu k řízení. Pokud ovšem nevyplývají pro podnik ani pro jeho majitele z tohoto přístupu žádné hospodářské výhody, proč k němu přistoupit? Proč by se měla dobrovolně zříci své účasti na řízení „svého“ podniku?

Rodinnému podniku Oetker ale tento přístup pomohl v dalším rozvoji. Podnik dal přednost externím manažerům před členy rodiny. Výhodou tohoto přístupu, tedy oddělení vlastnictví a řízení, je skutečnost, že nevznikají konflikty uvnitř rodiny například proto, že by neschopný člen rodiny zastávající vedoucí pozici musel být vlastníky, svými příbuznými, odvolán.

➤ **Fáze řízení v rodinných podnicích**²²

Velkou rolí vedle složení vrcholového managementu hraje také velikost podniku. Vychází se z toho, že s přibývajícím počtem zaměstnanců se vytrácejí osobní kontakty zaměstnanců s podnikatelem.

2.4 Úskalí a konflikty rodinných podniků

Z hlediska systémů se v rodinném podniku na sebe vrství dvě formy: rodina a podnik.²³ Ačkoliv oba odlišné systémy jsou tvořeny stejnými osobami, každý z nich představuje zcela samostatný svět. Další velice důležitou součástí těchto světů jsou jejich vlastní cíle, priority a též i očekávání.

Rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou, podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky. Z toho vyplývá i jeden ze základních problémů, s nímž se musí rodinný podnik vyrovnat, tj. musí se naučit chápat, jakým způsobem se mění vztahy v míře, v jaké se členové rodiny pohybují v obou systémech. Nejde zde pouze o změnu vztahu, ale též o normy, očekávání a chování.

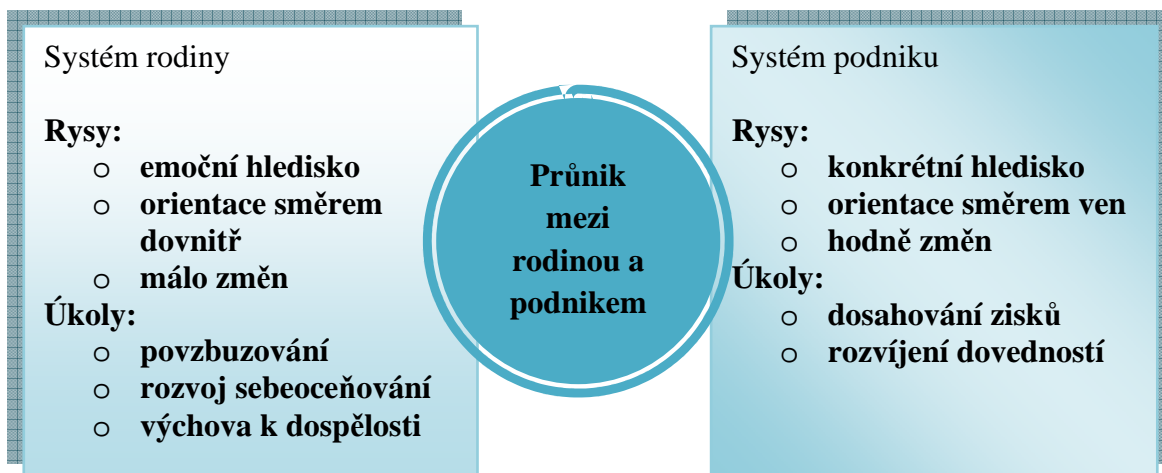
²⁰ KLEIN, S. B. *Familienunternehmen: theoretische und empirische Grundlagen*. Weisbaden : Gabler Verlag, 2010. 246 s.

²¹ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 34 s.

²² KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 34-38 s.

²³ LEACH, P., BOGOD, T. *Guide to the Family Business*. London : Kogan Page, 1999. 4 s.

Obrázek 2: Vzájemné překrývání systémů: rodiny a rodinného podniku²⁴



Obrázek lze ještě rozšířit a doplnit. Vznikne tak „model tří kruhů“ (viz obrázek 1), v němž se zdůrazňuje vzájemná závislost tří systémů: rodiny, vlastnictví a řízení. Tento model ukazuje, jak mohou mít osoby, velmi odlišné pohledy na aspekty týkající se rodiny a podniku. Z modelu vyplývá, že neexistuje žádná pozice, která by představovala neutrální bod.

Silné a slabé stránky rodinného podniku²⁵

Skutečnost, jak mohou být některé specifické rysy rodinného podnikání zároveň výhodou i nevýhodou, dobře ukazuje výzkum autorů Tagiuriho a Davise, jehož výsledky udává níže uvedená tabulka. V prostředním sloupci je specifická charakteristika rodinného podnikání. Sloupec nalevo pak udává, jak se tato charakteristika může v rodinné firmě projevit negativně, sloupec napravo naopak uvádí pozitiva, která mohou z této charakteristiky pro rodinnou firmu plynout. Záleží jen na podmínkách v konkrétním rodinném podniku.

²⁴ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 54 s.

²⁵ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 61 s.

Tabulka 2: Bivalentní atributy rodinných podniků²⁶

Nevýhody pro rodinnou firmu (-)	Vlastnosti	Výhody pro rodinnou firmu (+)
<ul style="list-style-type: none"> - zmatky v řízení firmy - nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví - nedostatek podnikatelské objektivity 	<p>Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zvýšená loajalita k firmě - rychlé a efektivní rozhodování
<ul style="list-style-type: none"> - svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů - v důsledku toho ohroží odcizení od rodiny i firmy 	<p>Sdílená identita</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zvýšená loajalita k firmě - silný pocit poslání - objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech
<ul style="list-style-type: none"> - členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny - zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích 	<p>Celoživotní společná historie členů rodiny</p>	<ul style="list-style-type: none"> - příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny - pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí
<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek objektivity v komunikaci - odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy - může se objevit skrytá nenávisť 	<p>Emoční zapojení a ambivalence</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru
<ul style="list-style-type: none"> - může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů 	<p>Soukromý jazyk</p>	<ul style="list-style-type: none"> - umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti
<ul style="list-style-type: none"> - může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až „uvěznění“ 	<p>Vzájemná znalost soukromého života</p>	<ul style="list-style-type: none"> - lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu
<ul style="list-style-type: none"> - při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty 	<p>Smysl připisovaný rodinné firmě</p>	<ul style="list-style-type: none"> - firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců

²⁶ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 61 s.

Vnitřní a vnější tlaky působící na rodinný podnik²⁷

*Vnitřní tlaky*²⁸ - klasifikace slabých stránek nebo vnitřních tlaků se zakládá na jejich původu a vede k rozčlenění na tlaky emocionální a podnikové.

*Vnější tlaky*²⁹ - za vnější slabé stránky se považují ty záležitosti, na něž rodinný podnik nemá přímý vliv, ačkoliv je někdy může kontrolovat nepřímo. Tyto stránky negativně působí na jeho konkurenceschopné postavení na trhu. Vnější slabé stránky dále dělíme na veřejné mínění, postoj peněžních ústavů a fiskální záležitosti.

2.5 Finanční analýza

Aby byl podnik úspěšný, potřebuje rozvinout své schopnosti, učit se novým dovednostem, naučit se prodávat tam, kde většina jeho konkurentů neuspěla. Měl by znát příčiny úspěšnosti či neúspěšnosti podnikání, aby mohl včas ovlivňovat faktory vedoucí k jeho prosperitě.

Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Informace získané pomocí finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku.

Cílem finanční analýzy podniku je zpravidla:³⁰

- posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli,
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

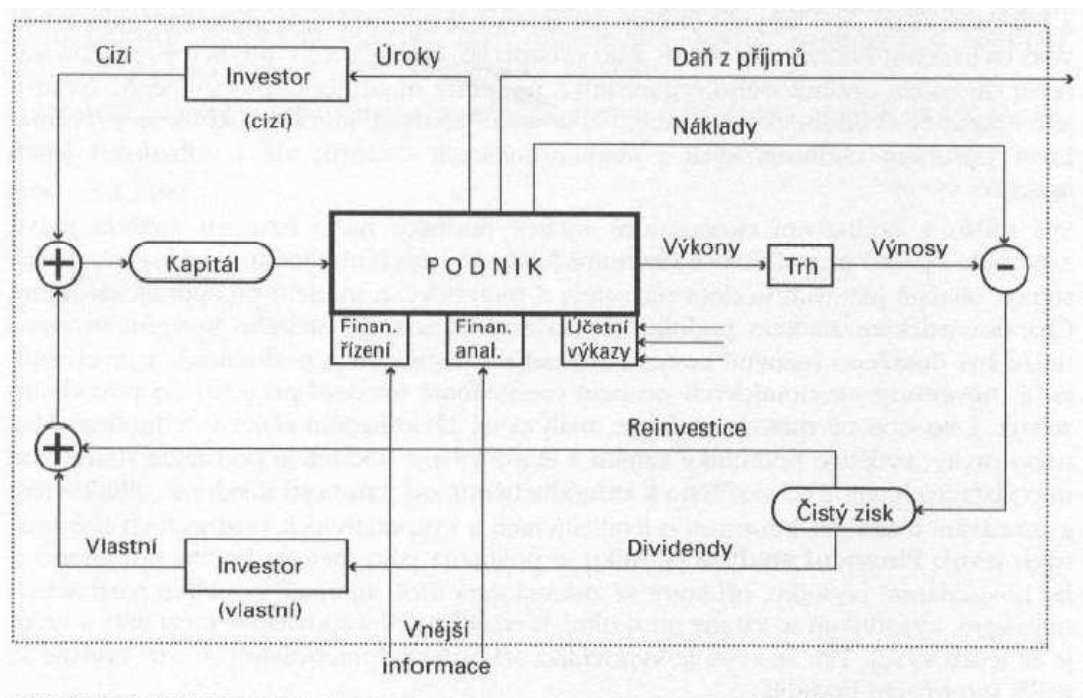
²⁷ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 64 s.

²⁸ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 64-94 s.

²⁹ KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 94-95 s.

³⁰ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 4 s.

Obrázek 3: Finanční toky podniku³¹



Cílem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví podniku za určité časové období a identifikovat jeho slabé stránky. Přitom nejde jen o momentální stav, ale především o základní vývojové tendence v čase, stabilitu, resp. volatilitu výsledků. Výsledky poté nestačí porovnat v časové řadě, ale aby tyto hodnoty získaly určitou vypovídající schopnost, je vhodné srovnat je se standardními hodnotami, odvětvovými hodnotami, nebo přímo s hodnotami konkurence.³²

Zdroje informací pro finanční analýzu

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou především:

- *výkazy finančního účetnictví neboli externí výkazy* – poskytují informace zejména externím uživatelům, podávají přehled o stavu a struktuře majetku a zdrojích krytí (rozvaha), o tvorbě a užití výsledku hospodaření (výkaz zisku a ztráty) a o pohybu peněžních toků (výkaz cash flow),
- *výkazy vnitropodnikového účetnictví* – každý podnik si je vytváří podle svých potřeb, nepodléhají žádné stanovené úpravě, zejména sem spadají výkazy

³¹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 4 s.

³² KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha : C.H. Beck, 2010. 46 s.

zobrazující podnikové náklady, výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony, tyto výkazy nejsou veřejně dostupné.³³

Kromě tohoto členění lze využívat i mnoho dalších informačních zdrojů, které dělíme do tří skupin:

- *zdroje finančních informací* – čerpají z účetních výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví, informace finančních analytiků a manažerů podniku, výroční zprávy, patří sem i roční zprávy emitentů veřejně obchodovatelných cenných papírů, prospekty cenných papírů, burzovní zpravodajství a zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr,
- *kvantifikované nefinanční informace* – spadá sem především oficiální ekonomická a podniková statistika, podnikové plány, cenové a nákladové kalkulace, evidence poptávky, produkce, odbytu, zaměstnanosti, rozborů budoucího vývoje techniky a technologie,
- *nekvantifikované informace* – jde o zprávy vedoucích pracovníků, auditorů, komentáře manažerů, odborný tisk, nezávislá hodnocení a prognózy.³⁴

Finanční zdraví podniku

Obecným cílem každého podniku je maximalizace ekonomického zisku, kterým se zabývá například ukazatel EVA. Toho však může dosahovat pouze finančně zdravý podnik, pokud v podniku dochází k nepříznivému vývoji peněžních toků (likvidity), může být ohrožena samotná existence podniku. Důležitou podmínkou je i perspektiva dlouhodobé likvidity, ta je ovlivňována především kapitálovou strukturou podniku. Menší podíl úročených cizích zdrojů znamená menší zatížení podniku fixními platbami.³⁵ Dalším kritériem je rentabilita vloženého kapitálu, čím je vyšší, tím je podnik atraktivnější pro investory a generuje tak i vyšší zisk. O finančně zdravém podniku se může hovořit jen tehdy, zda splňuje všechny výše uvedená kritéria. Takový podnik pak výhodněji získává finanční prostředky, které dále používá například pro svůj další rozvoj. Finanční zdraví je ovlivňováno likviditou a rentabilitou podniku.

³³ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha : Ekopress, 2010. 72 s.

³⁴ GRÜN WALD, R., HOLEČKOVÁ, J., TERMER, T. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha : Nad zlato, 1992. 7 s.

³⁵ MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. Praha : ASPI, 2006. 15 s.

Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy je možné členit různě.

Metody finanční analýzy se mohou rozdělit např. na skupinu deterministických modelů a modelů matematicko-statistických. Do skupiny deterministických modelů patří např. analýza trendů (horizontální analýza), analýza struktury (vertikální analýza), vertikálně-horizontální a poměrová analýza, analýza soustav ukazatelů a analýza citlivosti.

V oblasti matematicko-statistických modelů se pracuje s regresní analýzou, diskriminační analýzou, analýzou rozptylu a testováním statistických hypotéz.

Deterministické metody se používají zejména pro analýzu souhrnného vývoje, pro analýzu struktury a pro analýzu odchylek. V práci jsou použity především právě tyto metody. Na druhé straně jsou to metody matematicko-statistické, které vycházejí zejména z údajů delších časových řad, bere se zde v úvahu statistická náhodnost dat, slouží především k posouzení faktorů vývoje a k určení kauzálních závislostí.

Další způsob členění je na fundamentální a technickou analýzu.

Fundamentální analýza je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků, na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Zpracovává velké množství kvalitativních údajů. Východiskem fundamentální analýzy podniku je identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jde zejména o analýzu vlivu: vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí podniku, právě probíhající fáze života podniku, charakteru podnikových cílů.³⁶

Technická analýza podniku používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným ekonomickým posouzením výsledků. Obvykle se dělí do čtyř etap:³⁷

1. charakteristika prostředí a zdrojů dat,
2. výběr metody a základní zpracování dat,
3. pokročilé zpracování dat,
4. návrhy na dosažení cílového stavu.

³⁶ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 7 s.

³⁷ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 9-10 s.

Uživatelé finanční analýzy³⁸

Informace týkající se finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu řady významných skupin stakeholderů: investorů (akcionářů), manažerů podniku, obchodních partnerů (dodavatelů, zákazníků), bank a jiných věřitelů, samotných zaměstnanců podniku, konkurentů, orgánů státní moci, burzovních makléřů a dalších.

2.6 Charakteristika použitých metod finanční analýzy

Horizontální analýza

Horizontální analýza neboli analýza vývojových trendů zkoumá změny absolutních ukazatelů a jejich procentní změny v čase. Přijímá data přímo, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů, příp. z výročních zpráv. Změny jednotlivých položek výkazů se sledují po řádcích, horizontálně, a proto je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat.

Horizontální analýza hledá odpověď na otázky: O kolik se změnila jednotlivé položky finančních výkazů v čase anebo o kolik % se změnila jednotlivé položky v čase.

Změnu lze také vyjádřit indexem. A to jak bazickým indexem nebo řetězovým indexem. Bazické indexy porovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele ve zvoleném stále stejném období, které je vzato za základ pro srovnání. Řetězové indexy srovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele v předcházejícím období. Cílem je však v obou případech absolutně i relativně změřit velikost změn jednotlivých položek.

Vertikální analýza³⁹

Představuje procentní rozbor základních účetních výkazů. Cílem je zjistit, jak se jednotlivé položky podílely na celkové bilanční sumě. Vzhledem k tomu, že vertikální analýza je vyjadřována v procentech, je možné ji využít pro srovnání s firmami v rámci stejného oboru. Je třeba odlišovat výnosové a nákladové položky a porovnávání provádět odděleně, aby nedocházelo k chybám. Výhodou vertikální analýzy je, že umožňuje srovnatelnost výsledků analýzy z různých let. Tato analýza je relativně jednoduchá a napoví mnohé o ekonomice podniku.

³⁸ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. Brno : Zdeněk Novotný, 2006. 7 s.

³⁹ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. Praha : Grada, 2005. 173 s.

1) Rozvaha⁴⁰

Položky na straně aktiv jsou členěny podle likvidity, a to od položek nejméně likvidních (stálá aktiva) k položkám nejlikvidnějším (oběžná aktiva). Položky na straně pasiv jsou členěny podle vlastnictví, tedy na zdroje vlastní a cizí. Vlastní zdroje představuje např. vlastní kapitál, naopak cizí zdroje jsou např. úvěry.

Technické provedení analýzy rozvahy, spočívá v provedení následujících kroků:

- a) zjištění absolutní výše rozvahových položek – zjišťuje se korunová výše jednotlivých majetkových a finančních položek
- b) zjištění podílů položek na bilanční sumě (vertikální rozbor) – umožňuje lépe srovnávat strukturu rozvahy podniku s jinými podniky
- c) zjištění časového vývoje položek (horizontální rozbor) – sledují se změny rozvahových položek v čase.

2) Výkaz zisku a ztráty⁴¹

Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku za určité období. V rámci této analýzy hledáme odpověď na otázku, jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňovaly výsledek hospodaření. Informace z výkazu zisku a ztráty jsou významným podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti. Výsledovka je stupňovitě členěna, přičemž jednotlivé stupně vyjadřují úroveň hospodaření v provozní, finanční a mimořádné činnosti podniku.

Technické provedení analýzy: nejprve zjistíme absolutní výši položek, dále podíly položek (vertikální rozbor), časový vývoj položek (horizontální rozbor) a provedeme analýzu bodu zvratu neboli nulového bodu (především v situaci, kdy firma uvažuje o určité změně).

Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál – jde o ukazatel pro vypočtení rozdílu mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Mohou být vymezeny od splatnosti 1 roku až po splatnost 3 měsíční, což umožňuje oddělit v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých dluhů (závazků), od té části, která je relativně volná a kterou chápeme jako určitý finanční fond.

⁴⁰ SUCHÁNEK, P. *Finanční management: distanční studijní opora*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 24 s.

⁴¹ SUCHÁNEK, P. *Finanční management: distanční studijní opora*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 32 s.

Analýza poměrových ukazatelů⁴²

Finanční poměrové ukazatele vyjadřují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Lze je sestavovat jako podílové nebo vztahové veličiny. Nevýhodou je nízká schopnost vysvětlovat jevy.

Podle oblastí finanční analýzy se poměrové ukazatele obvykle člení na: ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a tržní hodnoty.

1) Ukazatele rentability⁴³

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat tak zisku použitím investovaného kapitálu. Při sestavování těchto ukazatelů se vychází z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy. Ke zjišťování rentability se nejvíce využívají tyto ukazatele: rentabilita celkového vloženého kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita nákladů.

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanější indikátory hodnocení podnikatelské činnosti, protože poměrují celkový zisk s výší podnikových zdrojů. Vypovídací schopnost ukazatelů nepředstavuje, zda je výhodnější používat vlastní nebo cizí zdroje nebo, jak se zhodnotily vlastní zdroje v podnikání a poukazuje na slabé a silné stránky hospodaření podniku.

Druhy ukazatelů rentability:

➤ *Rentabilita celkových aktiv* – ROA (ukazatel míry výnosu na aktiva)

Ukazatel, který poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány (vlastních, cizích, krátkodobých, dlouhodobých). Při výpočtu ukazatele ROA s použitím EBIT je možné sledovat výnosový potenciál firmy.

➤ *Rentabilita vlastního kapitálu* – ROE (ukazatel návratnosti vlastního kapitálu)

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž akcionáři, společníci a další investoři zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Růst ukazatele rentability vlastního kapitálu může znamenat například zlepšení výsledku hospodaření nebo také pokles úročení cizího kapitálu. V případě, že je hodnota trvale nižší, než

⁴² SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 55-56 s.

⁴³ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 56-60 s.

výnosnost cenných papírů garantovaných státem, je podnik téměř odsouzen k zániku. Obecně platí, že ROE by měl být vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů.

➤ *Rentabilita tržeb* – ROS (ukazuje zisk na korunu obrátu)

Ukazatel je označován jako ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. Vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1,- Kč tržeb.

2) Ukazatele aktivity⁴⁴

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

Při vyšších aktivech, než je účelné, vznikají podniku zbytečné náklady a tím dosahuje nízkého zisku. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat.

➤ *Obrat celkových aktiv* - ukazatel zjišťuje kolikrát se aktiva „obráť“ vzhledem k tržbám. Při malém obrátu aktiv by se podnik měl snažit zvýšit tržby, nebo by měla být odprodána některá aktiva.

3) Ukazatele zadluženosti⁴⁵

Tyto ukazatele udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy (tedy zadluženost podniku). Růst zadluženosti může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku, tím i současně zvyšuje riziko finanční nestability.

➤ *Celková zadluženost* – se vypočte jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace.

➤ *Dlouhodobá zadluženost* - vyjadřuje, jaká část aktiv podniku je financována dlouhodobými dluhy. Pomáhá nalézt optimální poměr dlouhodobých a krátkodobých cizích zdrojů. Do dlouhodobých cizích zdrojů se zahrnují dlouhodobé obchodní závazky, úvěry a rezervy.

➤ *Běžná zadluženost* - poměruje krátkodobý cizí kapitál s celkovými aktivy. Čítec zahrnuje krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry, pasivní přechodné a dohadné položky.

⁴⁴ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 60-63 s.

⁴⁵ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 63-66 s.

4) Ukazatele likvidity⁴⁶

Likvidita je schopnost firmy, přeměnit majetek na peníze, ze kterých je možné hradit závazky. Společnost je likvidní, má-li peníze na včasnou úhradu svých krátkodobých závazků a nedochází-li k prodlení v platbách věřitelům. Příliš vysoká likvidita je doprovázena vysokým vlastním kapitálem a je často spojována s konzervativním přístupem. Naproti tomu nízká likvidita využívá k financování cizí zdroje. Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky. Nedostatek likvidity znamená, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí nebo není schopen hradit své běžné závazky, což může vyústit v platební neschopnost až k bankrotu.

- *Běžná likvidita*⁴⁷ - udává, kolikrát převyšují oběžná aktiva krátkodobé závazky. Oběžná aktiva se postupně přeměňují v likvidnější aktiva, až se nakonec stanou peněžními prostředky, které slouží k úhradě závazků a dalšímu fungování podniku. „Podnik s nevhodnou strukturou oběžných aktiv (nadměrné zásoby, nedobytné pohledávky) se snadno ocitne v obtížné finanční situaci.“ Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti podniku.
- *Pohotová likvidita*⁴⁸ - vypouští z oběžných aktiv zásoby, které tvoří nejméně likvidní část oběžných aktiv a navíc očišťuje oběžná aktiva o nedobytné pohledávky, které by ukazatel neoprávněně nadhodnocovaly. Pokud existuje velký rozdíl mezi pohotovou a běžnou likviditou, značí to velkou vázanost zásob v podniku.
- *Okamžitá likvidita* - měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2.

5) Ukazatele tržní hodnoty⁴⁹

Ukazatele se liší od předchozích tím, že jejich součástí je tržní cena akcie jako parametr kapitálového trhu.

V bakalářské práci jsou použity všechny uvedené ukazatele kromě ukazatelů tržní hodnoty. Důvodem je to, že tyto ukazatele se využívají pouze v případě, že podnik má veřejně obchodovatelné akcie.

⁴⁶ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 66-68 s.

⁴⁷ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. Brno : Computer Press, 2001. 73 s.

⁴⁸ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. Brno : Computer Press, 2001. 73 s.

⁴⁹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 68 s.

3 CHARAKTERISTIKA RODINNÉ FIRMY COLOR CARS, s. r. o.

3.1 Historie firmy

Tento rodinný podnik začal podnikat tím, že z Francie dovážel do ČR polotovary automobilů nebo bouraná auta, kterým dále poskytovali servis. Firma COLOR CARS, s. r. o. byla poté založena v roce 1991, jako rodinný podnik. Doprava z Francie později představovala hotové výrobky, které se dovážely do ČR. A takto firma touto dopravou fungovala až do roku 1996. Firma COLOR CARS, s. r. o. byla první kdo u nás vyráběl přepážky do automobilů, tzn. že osobní automobily přestavovaly na nákladní (typ automobilu – Berlingo) a to kvůli odpočtu DPH. V roce 1994 byla dokončena výstavba prodejního servisu vozů CITROËN a zahájen prodej této značky. Značku CITROËN, zakladatelé rodinného podniku zvolili s ohledem na pozitivní vztah k Francii.

S ohledem na výsledky rodinné firmy vlastníci rozhodli o zřízení pobočky COLOR CARS, s. r. o. také v Berouně a v Benešově. Postupem času, vlivem krize byla pobočka v Berouně uzavřena. Rok 2000 znamenal osamostatnění benešovské pobočky a právo dealerství značky CITROËN. V pobočce Drásov byla provedena přístavba prodejních i servisních ploch, která umožňuje důstojnou prezentaci vozů CITROËN. V roce 2011 došlo k zásadním změnám v interiéru a exteriéru prodejny. Další změny byly v souvislosti s legislativou a dopadající krizí, které znamenaly ukončení výroby příček a pokles zisků firmy.

Obrázek 4: Přejít na nové logo CITROËN⁵⁰



⁵⁰ FONT. *Citroën mění vizuální styl*. Font.cz [online]. © 1991-2013 [cit. 2013-11-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.font.cz/logo/citroen-meni-vizualni-styl>>.

3.2 Současnost firmy

Značka CITROËN byla založena v roce 1919, jedná se o jednu z nejstarších značek v automobilovém průmyslu. Další hlavní událostí bylo spojení společností CITROËN SA a Peugeot SA v koncern PSA Peugeot CITROËN v roce 1976. V roce 2002 společnost CITROËN ČR získala certifikát ISO 9001. Díky těmto hlavním bodům a krokům je CITROËN jedna z nejznámějších a stabilních značek na trhu. V Příbramském regionu jsou k dispozici téměř veškeré automobilové značky, proto je konkurence v regionálním trhu veliká. Rodinná firma čerpá z historie značky a firmy COLOR CARS, s. r. o. Firma COLOR CARS, s. r. o. v žebříčku prodejů nových vozů je na osmém místě na základě údajů od *Svazu dovozců automobilů – SDA*. Dalším faktorem úspěchu rodinné firmy jsou i další služby navazující na prodej jako je servis vozidel a prodej náhradních dílů. Vysoká úroveň servisu generuje nové zákazníky.

Tabulka 3: Registrace nových OA v ČR dle SDA CIA⁵¹

Registrace nových OA v ČR dle SDA CIA									
Období Značka	1.10.2012			1.10.2011			1.10.2010		
	Ks	Podíl	Pořadí	Ks	Podíl	Pořadí	Ks	Podíl	Pořadí
Alfa Romeo	187	0.13 %	29	212	0.15 %	27	222	0.16 %	26
Aston Martin	4	0.00 %	60 - 63	10	0.01 %	54 - 56	-	-	-
Audi	3321	2.26 %	10	3092	2.17 %	12	2611	1.88 %	12
Bentley	25	0.02 %	39 - 40	25	0.02 %	41			
BMW	3266	2.22 %	11	2898	2.04 %	13	2595	1.87 %	13
Cadillac	17	0.01 %	46 - 47	11	0.01 %	50 - 53	8	0.01 %	53 - 55
Citroën	4925	3.35 %	8	4430	3.11 %	8	5334	3.84 %	8
Dacia	3085	2.10 %	13	3186	2.24 %	10	2422	1.74 %	14
Dodge	19	0.01 %	43	12	0.01 %	49	47	0.03 %	37
Ferrari	39	0.03 %	36	38	0.03 %	37	55	0.04 %	34
Fiat	2123	1.44 %	18	1915	1.35 %	18	3557	2.56 %	10
Ford	10917	7.43 %	4	11661	8.19 %	3	11558	8.32 %	2
Honda	1354	0.92 %	20	1337	0.94 %	22	1613	1.16 %	19
Hyundai	12853	8.74 %	2	9543	6.70 %	5	8090	5.83 %	5
Chevrolet	2491	1.69 %	16	2493	1.75 %	15	2376	1.71 %	15
Chrysler	6	0.00 %	57	41	0.03 %	36	81	0.06 %	32
Infiniti	62	0.04 %	35	81	0.06 %	32	59	0.04 %	33
Iveco	1	0.00 %	81 - 90	-	-	-	3	0.00 %	68 - 74
Jaguar	71	0.05 %	33	56	0.04 %	35	49	0.04 %	36
Jeep	312	0.21 %	26	169	0.12 %	28	142	0.10 %	29
Kaipan	3	0.00 %	64 - 71	3	0.00 %	68 - 72	13	0.01 %	48 - 49
Kia	7291	4.96 %	6	6896	4.84 %	6	6388	4.60 %	6
KTM	1	0.00 %	81 - 90	4	0.00 %	63 - 67	4	0.00 %	63 - 67
Lada	86	0.06 %	32	82	0.06 %	31	119	0.09 %	30
Lamborghini	3	0.00 %	64 - 71	1	0.00 %	81 - 90	-	-	-
Lancia	130	0.09 %	31	58	0.04 %	34	41	0.03 %	38
Land Rover	542	0.37 %	25	339	0.24 %	25	209	0.15 %	27
Lexus	156	0.11 %	30	145	0.10 %	30	173	0.12 %	28
Maserati	18	0.01 %	44 - 45	22	0.02 %	44	28	0.02 %	39 - 40
Maybach	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mazda	1038	0.71 %	22	898	0.63 %	23	1575	1.13 %	21
Mercedes-Benz	2628	1.79 %	15	2338	1.64 %	17	2336	1.68 %	16
Mini	281	0.19 %	28	149	0.10 %	29	82	0.06 %	31
Mitsubishi	965	0.66 %	23	1349	0.95 %	21	948	0.68 %	24
Nissan	2644	1.80 %	14	1482	1.04 %	19	1579	1.14 %	20
Opel	3149	2.14 %	12	3811	2.68 %	9	2794	2.01 %	11
Peugeot	5848	3.98 %	7	6178	4.34 %	7	5780	4.16 %	7
Porsche	309	0.21 %	27	253	0.18 %	26	251	0.18 %	25
Renault	8873	6.04 %	5	9931	6.98 %	4	9693	6.98 %	4
Renault Trucks	1	0.00 %	81 - 90	-	-	-	3	0.00 %	68 - 74
Rolls Royce	4	0.00 %	60 - 63	4	0.00 %	63 - 67	-	-	-
Saab	5	0.00 %	58 - 59	24	0.02 %	42	23	0.02 %	42 - 43
Seat	2251	1.53 %	17	2701	1.90 %	14	2315	1.67 %	17
smart	67	0.05 %	34	72	0.05 %	33	53	0.04 %	35
Ssangyong	14	0.01 %	50	19	0.01 %	46	7	0.01 %	56 - 57
Subaru	647	0.44 %	24	753	0.53 %	24	963	0.69 %	23
Suzuki	1934	1.32 %	19	2366	1.66 %	16	2233	1.61 %	18
Škoda	45552	30.98 %	1	44002	30.91 %	1	43916	31.62 %	1
Toyota	3367	2.29 %	9	3175	2.23 %	11	4021	2.90 %	9
Volkswagen	12579	8.56 %	3	12410	8.72 %	2	10948	7.88 %	3
Volvo	1253	0.85 %	21	1371	0.96 %	20	1281	0.92 %	22

⁵¹ RTV data, s. r. o. Registrace nových OA v ČR [online]. © 2013 [cit. 2013-11-22]. Dostupné z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/stat/>>, vlastní zpracování.

Na počátku se statutární orgán skládal ze tří společníků. Během let, firma investovala do koupě penzionu Kamenice a Onen svět. Oba jednatele společně spravovali jak firmu COLOR CARS, s. r. o. tak i oba dva penziony. Během tří let ale došlo ve firmě k určitým změnám. Jednatelé se díky rozporům o investice, rozhodli k zásadnímu kroku. Společnost COLOR CARS, s. r. o. se rozdělila v roce 2010 na nástupnickou společnost LRPRO, s. r. o. a COLOR CARS, s. r. o.

Zásadní výhodou společnosti je výhoda, že firma má podobu rodinné firmy. Tato rodinná firma spadá do třetí a čtvrté kategorie podniků, do kterých lze zahrnout malé, střední a velké rodinné podniky založené nově po roce 1989. I když také u těchto podniků jsou již patrné znaky rodinného podnikání, často sebe ještě samy nepovažují za rodinný podnik, nemají silné kultury. Tento rodinný podnik je v současné době stále řízen a vlastněn generací zakladatelů. Blíží se však kritické období, ve kterém budou vlastníci rozhodovat o jejich dalším osudu – předání další generaci, pak již COLOR CARS, s. r. o. začne nabírat zcela typicky rodinný charakter. Předávání podniku z první na druhou generaci je proces náročný a značně rizikový, při němž vysoké procento rodinných podniků nepřežívá. Protože se dá také v ČR v následujících zhruba 10 až 15 letech očekávat „vlnu“ těchto mezigeneračních předání, je třeba, aby si byly rodinné podniky vědomy rizik, které to přináší a mezigenerační předání cíleně a strategicky, dlouhodobě řídily.

Rodinný podnik je subjekt, který plánuje pro budoucí generace. Tento rodinný podnik je specifický tím, že je zde často prolínána rovina podnikání s rovinou rodinných vztahů, což se může velice výrazně odrazit na celém fungování firmy i na její struktuře. V této souvislosti může být rodinná firma COLOR CARS, s. r. o. definována jako firma více rodin. Jedná se o tedy o podnik založený dvěma rodinami, jejichž členové jsou zainteresováni v podnikových procesech. Je to jakýsi hybridní typ, který se nachází někde mezi ostatními firmami a rodinnými podniky. COLOR CARS, s. r. o. je firma, která byla založena dvěma rodinami – Černoorských a Ambrozů.

Dle řízení rodinného podniku jde o podnikatelský rodinný podnik. COLOR CARS, s. r. o. řídí zakladatel (otec). Tento vůdce se chová jednak jako tzv. nahněvaný muž, má schopnost vybudovat podnik do co největší podoby, přičemž nerespektuje členy managementu, či ostatní členy rodiny. V případě jeho ohrožení ve své „absolutní“ pozici, se vypořádává se svými „nepřáteli“. Ale chová se také jako tzv. paternalistický podnikatel (starostlivý, štědrý otec, který připomíná svým potomkům, že vše buduje jen

pro ně a poukazuje na to, že není potřebné, aby se dožadovali své moci a vysokých platů, neboť vše jednou dostanou oni).

Je možné identifikovat nejrůznější formy participace dané rodiny na řízení. V rodinném podniku COLOR CARS, s. r. o. jde o management vlastníků. V uvedeném typu vedoucí pozice náleží výhradně jednomu vlastníku nebo i více vlastníků. V rámci managementu vlastníků se tedy vychází z toho, že všechny pozice ve vrcholovém vedení podniku ovládají vlastníci. COLOR CARS, s. r. o. má v daný okamžik pouze jednoho vlastníka. Formu řízení rodinného podniku lze označit tudíž jako management samovládce. Jedná se o jediného společníka zároveň jednatele společnosti s ručením omezeným, veškerá moc a rozhodovací pravomoc je koncentrována v rukou jedné osoby.

Ve firmě pracuje i stálý tým zaměstnanců, který má dnes již letité zkušenosti nejen s prodejem vozů, ale dokážou poradit i v oblasti financování, pojištění, zabezpečení vozu a všeho co je zákazníky při prodeji vyžadováno. Například ocenění ojetého vozu, příjem ojetého vozu na protiúčet, auto půjčovna atd. Navíc si přímo u společnosti CITROËN COLOR CARS, s. r. o. může zákazník nechat některé vozy upravit na vícemístné. V případě potřeby není problém sjednat úvěr či leasing u zákazníka vybrané finanční společnosti.

4 FINANČNÍ ANALÝZA CITROËN COLOR CARS, s. r. o.

V rámci praktické aplikace bakalářské práce bude využito popsaných metod finanční analýzy k provádění finanční analýzy společnosti CITROËN COLOR CARS, s. r. o., která je popsána v kapitole 2.5 Finanční analýza, v letech 2010 – 2012.

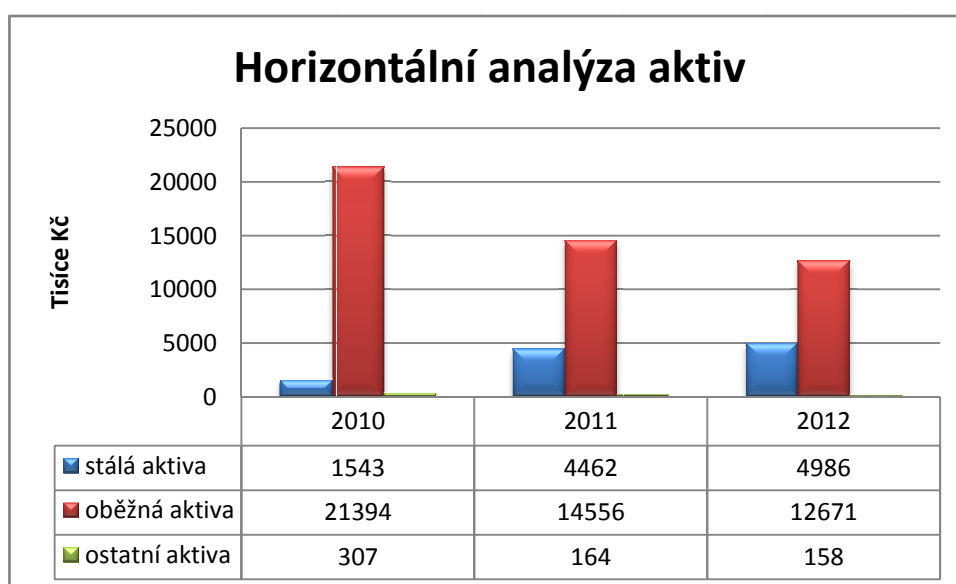
4.1 Horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty

V rozvaze je nashromážděno největší množství informací, které dávají možnost dozvědět se o firmě celou řadu poznatků. Jde zejména o tři hlavní oblasti a to: majetková situace podniku, zdrojích financování a o finanční situaci podniku.

4.1.1 Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza představuje základní kámen v analýze účetních výkazů. Jelikož sleduje jednotlivé položky rozvahy v čase, díky tomu se může jednoduše poznat, jakým směrem se firma ubírá.

Graf 1 – Horizontální analýza aktiv⁵²



Zdroj: vlastní výpočet

V tabulce a grafu lze vidět horizontální analýzu aktiv v absolutním vyjádření. Jak už bylo zmíněno výše, jsou to tyto 3 položky aktiv, ve kterých jsou obsažena všechna ostatní aktiva. Nyní byly rozebrány každé zvlášť.

⁵² Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

Dlouhodobý majetek – stálá aktiva

První ze sledovaných položek je dlouhodobý majetek neboli stálá aktiva. Z grafu č. 1 lze vidět, že každým rokem aktiva narůstají. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2011 a to o 189,2 %. V roce 2011 nárůst zapříčinil především dlouhodobý hmotný majetek, především se jednalo o stavby a pozemky, které vzrostly o 189,2 %. Stavby a pozemky vzrostly z důvodu nákupu přilehlých a opuštěných budov kolem rodinné firmy COLOR CARS od Obecního úřadu Drásov.

Oběžná aktiva

Další také výraznou částí aktiv jsou oběžná aktiva. Tato položka v sobě zahrnuje zásoby, dlouhodobé, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Při pohledu na graf byl v roce 2011 zaznamenán pokles o 47 %, absolutně vyjádřeno je to téměř 6,8 mil. Kč. Pokles měly na svědomí zásoby a krátkodobý finanční majetek. U zásob to zapříčinilo zejména zboží, které kleslo téměř o 43,8 %. U krátkodobého finančního majetku pokles zapříčinil především pokles položky Účty v bankách.

Tento pokles měla na svědomí zásadní situace, která v roce 2010 nastala. Společnost COLOR CARS, s. r. o. se sídlem Drásov č. p. 95, PSČ 261 01, IČ 427 26 735, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu C vložce 6849, se podle rozhodnutí valné hromady ze dne 14. června 2010 rozdělila odštěpením a sloučením odštěpované části jmění s nástupnickou společností LRPRO s. r. o. (dříve Onen svět, s. r. o.) se sídlem Onen svět 28, 399 01 Milevsko, IČ 260 72 220, zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích v oddílu C vložce 12229. Na nástupnickou společnost LRPRO s. r. o. přešla k rozhodnému dni 1. ledna 2010 část jmění rozdělované společnosti COLOR CARS, s. r. o. definovaná projektem rozdělení odštěpením sloučením ze dne 4. května 2010. Zapsáno 30. června 2010.

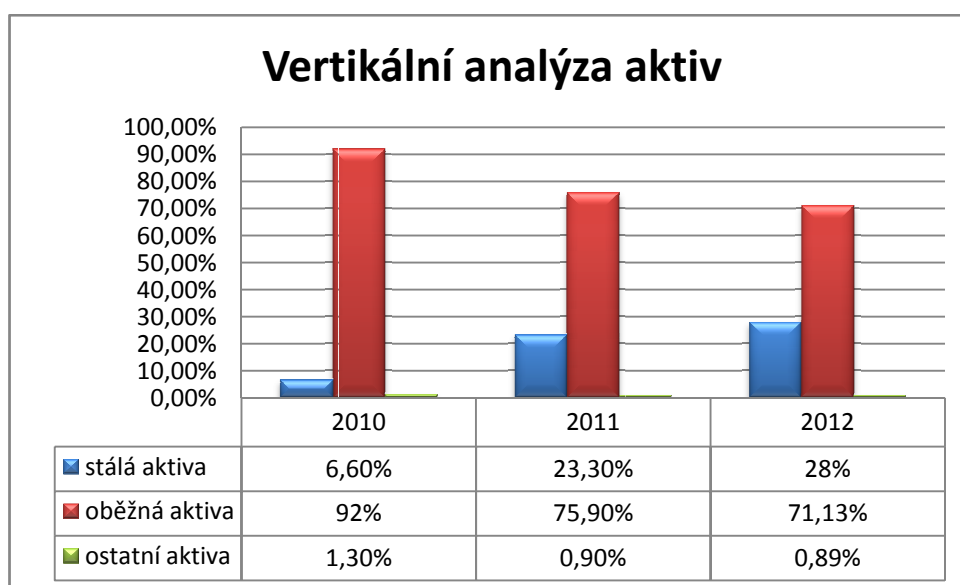
Ostatní aktiva

Může se konstatovat, že ostatní aktiva představují zanedbatelnou část celkových aktiv, jak je vidět na grafu č. 1. I přes to byla v roce 2010 ostatní aktiva nejvyšší a to z důvodu vysoké položky náklady příštích období, které činily 275 tis. Kč, tento nárůst z převážné části způsobilo časové rozlišení provize.

4.1.2 Vertikální analýza aktiv

Struktura aktiv informuje o tom, do čeho firma investovala kapitál. Obecně platí, že pro firmu je výnosnější investovat do dlouhodobějších aktiv, protože jimi může dosáhnout vyšší výnosnosti. Nejméně jsou výnosné hotové peníze (nulový výnos). Správný poměr stálých aktiv a oběžných aktiv je již předurčen povahou hospodářské činnosti a nezbytností zajistit likviditu. Při rozhodování o alokaci kapitálu je nutno mít na mysli finanční rizika. Čím je umístění kapitálu méně rizikové, tím nižší je jeho očekávaný výnos.

Graf 2 – Vertikální analýza aktiv⁵³



Zdroj: vlastní výpočet

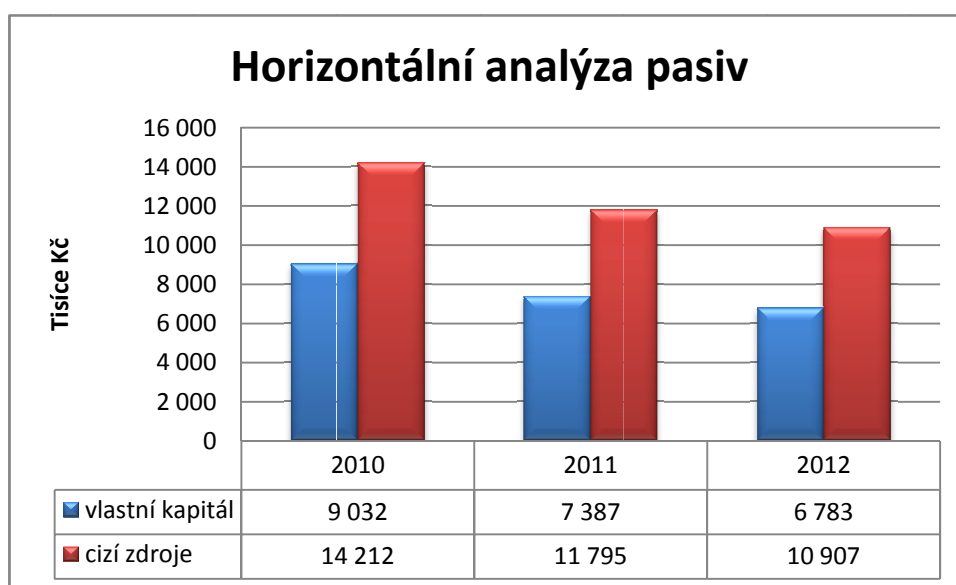
Vertikální analýza aktiv byla prováděna podobně, jako horizontální analýzu, ale s tím rozdílem, že u vertikální analýzy je každá položka v aktivech vztažena k celkovým aktivům. U analyzované společnosti se dá konstatovat, že podíl stálých aktiv stále roste, což je v případě rodinné firmy jev pozitivní. Tento jev znamená, že se společnost rozrůstá. V roce 2010 – 2012 je vidět, že oběžná aktiva jsou vyšší než stálá. S největší pravděpodobností je to způsobené tím, že podnik drží více majetku v oběžných aktivech, to znamená, že budou více likvidní a pro věřitele mnohem zajímavější.

⁵³ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

4.1.3 Horizontální analýza pasiv

Pokud se budou v horizontální analýze pasiva zvyšovat (cizí zdroje, dlouhodobé závazky), vývoj firmy poté bude směřovat k využití krátkodobých zdrojů, které jsou levnější než dlouhodobé zdroje a většinou i než vlastní kapitál.

Graf 3 – Horizontální analýza pasiv⁵⁴



Zdroj: vlastní výpočet

Horizontální analýza pasiv byla provedena stejně jako analýzu aktiv. Podobně, jak byla rozdělena aktiva, tak byla rozdělena aktiva, tak jsem rozdělila i pasiva. Pasiva jsem rozdělila na vlastní kapitál a cizí zdroje. Stejně jako dříve je patrné, že vlastní a cizí zdroje budou tvořit podstatnou část celkových pasiv. Z grafu je možno vidět, že ve všech třech sledovaných rocích podnik využíval více cizích pasiv, tedy si půjčoval finanční prostředky.

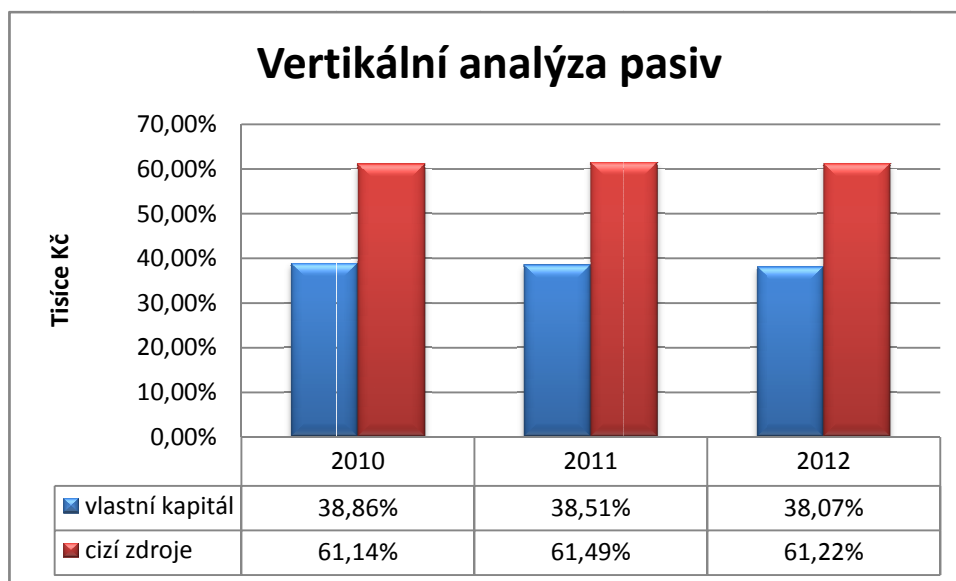
Když se bakalářská práce zaměří na vlastní kapitál, tak lze říci, že v oblasti výsledku hospodaření za běžné období dochází rok od roku k poklesu.

4.1.4 Vertikální analýza pasiv

U pasiv platí zásada, že pro firmu je levnější a tím i výnosnější a snáze dostupnější financovat aktiva z krátkodobých cizích zdrojů, protože dlouhodobé jsou dražší. Na druhé straně krátkodobé zdroje jsou rizikovější, neboť firma musí splácet úvěry v krátkých lhůtách, vznikají problémy s likviditou až po insolventnost.

⁵⁴ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

Graf 4 – Vertikální analýza pasiv⁵⁵



Zdroj: vlastní výpočet

Stejně jako u vertikální analýzy aktiv, tak i zde byla každá položka pasiv porovnána s celkovými pasivy, a tím bylo zjištěno, kolika procenty se na celkových pasivech jednotlivé položky podílí.

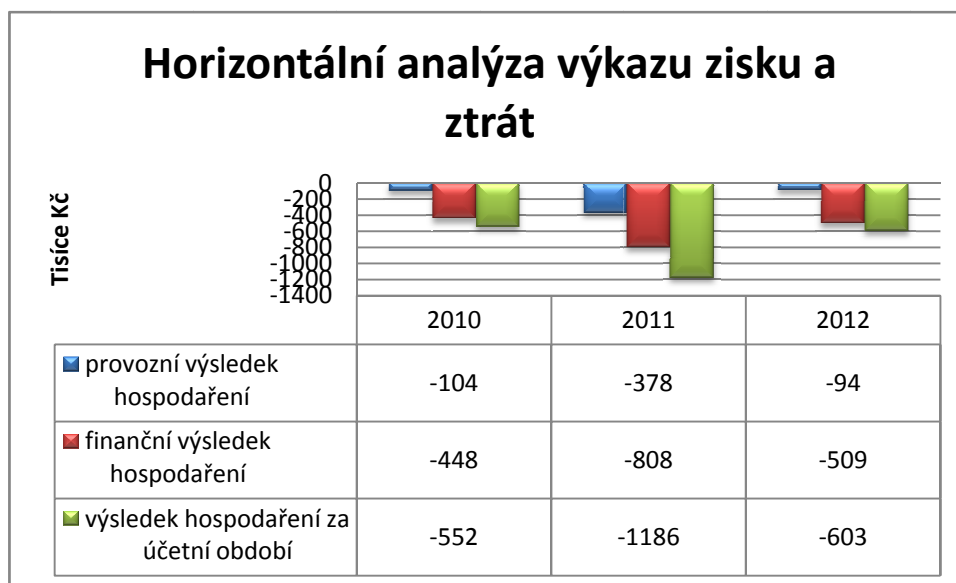
Vyšší cizí zdroje než vlastní zdroje byly důvodem převážně krátkodobých závazků. Které sice ve sledovaných letech klesají, ale pouze jen o rapidně nízké hodnoty. Platí zásada, že pro firmu je levnější (a tím i výnosnější) a snáze dostupnější financovat aktiva z krátkodobých cizích zdrojů, protože dlouhodobé jsou dražší. Na druhé straně krátkodobé zdroje jsou rizikovější, neboť firma musí splácet úvěry v krátkých lhůtách, vznikají problémy s likviditou až po insolventnost.

4.1.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Další podkapitola je věnována analýze výkazu zisku a ztráty a navíc zde byl přidán vývoj tržeb a nákladů za prodej vlastních výrobků a služeb, a to z toho důvodu, že ve společnosti COLOR CARS, s. r. o. mají velmi významnou roli a váhu, a proto bylo graficky ukázáno, jakým směrem se tyto položky vyvíjely za poslední tři roky. Informace z výkazu zisku a ztráty jsou významným podkladem pro hodnocení ziskovosti firmy.

⁵⁵ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

Graf 5 – Horizontální analýza výkazu ZZ⁵⁶



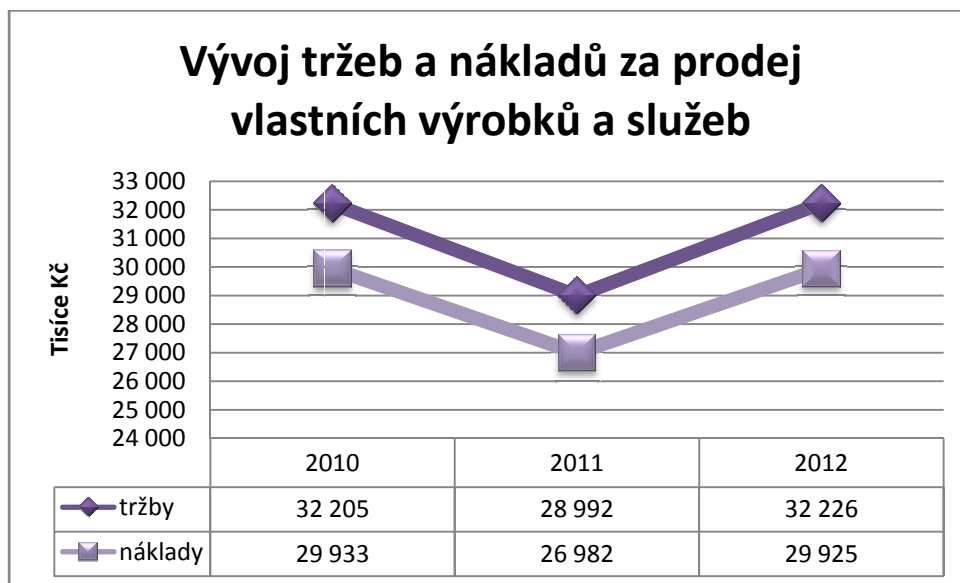
Zdroj: vlastní výpočet

V horizontální analýze byly vyzdvíženy tři základní oblasti a to jsou: provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za účetní období. Tyto tři oblasti v sobě zahrnují celý výkaz zisku a ztráty.

Jak je vidět tak vývoj hospodaření v letech 2010 – 2012 byl velmi podobný. Rodinný podnik ve sledovaném období vykazuje minusový hospodářský výsledek před zdaněním. Tento stav není pro rodinný podnik příliš optimistický, ale je vidět, že se podnik svůj minusový hospodářský výsledek snaží snižovat.

⁵⁶ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

Graf 6 – Vývoj tržeb a nákladů za prodej vlastních výrobků a služeb⁵⁷



Zdroj: vlastní výpočet

V případě nákupu aut se spotřebitel rozhoduje mezi více značkami. Spotřebitel si ve městě Příbram může vybrat mezi 13 autorizovaných prodejců, které dohromady nabízejí 20 různých značek automobilů. Spotřebitel má možnost projít si všechny autorizované prodejce a sám se rozhodnout, které značce automobilu dá přednost, kterou bude preferovat.

Při výběru automobilu hraje význam image výrobců, krajina původu konkrétní značky, ale v neposlední řadě, také případná přidaná hodnota, kterou poskytuje konkrétní prodejce.














Citroën je francouzský výrobce automobilů. Výroba vozů Citroën probíhá v 9 závodech v Evropě. Výroba probíhá díky své oblíbenosti i mimo Evrop a to v Argentině, Brazílii a Číně. Roku 1976 se Citroën stal součástí koncernu PSA Peugeot a Citroën a je jí i dnes. Tato skupina v roce 2013 obdržela 3 nové evropské ocenění. Díky těmto ocenění, které spotřebitel zajisté rád ocení a rád se vrací. V dnešní uspěchané době se spotřebitel stává pohodlnějším a jeho rychlý život ocenil i novou technologii Stop and Start. Citroën byl první automobilovou značkou, která uvedla tuto technologii na trh. Technologie Stop and Start umožňuje vypnout motor těsně před a během zastavení vozu (semafor). Stop and Start je už nyní rozšířena do celé modelové

⁵⁷ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

řady. Dnešním trendem je šetřit a chránit životní prostředí, což tato výkonnější generace umožní. Snižuje spotřebu a emise CO₄ ve městě o přibližně 15%.

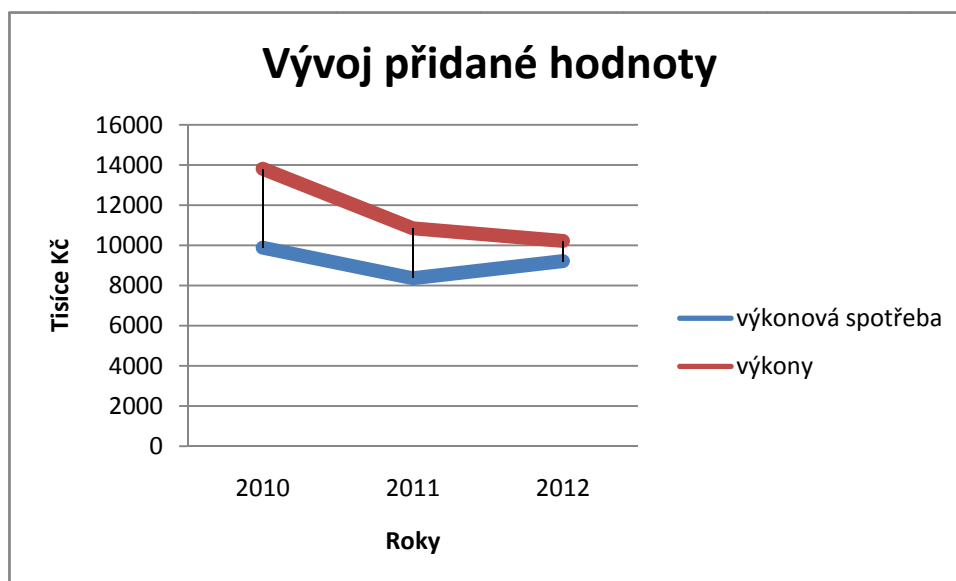
Za období 1. října 2010 až 1. října 2012 se Citroën drží v první desítce registrovaných automobilů v ČR. To nasvědčuje i oblíbenosti těchto vozů u spotřebitele. Nové trendy, inovace a schopní zaměstnanci, kteří tvoří pracovní tým v rodinném podniku COLOR CARS, s. r. o. mají zásluhu na vývoji tržeb. Od rozdělení společnosti má vývoj tržeb opět zvyšující se tendenci. A tudíž jsou tržby vyšší než náklady, což je pro rodinný podnik pozitivní jev.

Tabulka 4: Seznam autorizovaných prodejců vozidel ve městě Příbram⁵⁸

Seznam autorizovaných prodejců vozidel ve městě Příbram			
	Firma	logo	Značka
1	Auto - Poly spol. s r.o.		Škoda a Volkswagen
2	AUTA s.r.o.		Prodejce vozů značek Kia , Opel a ISUZU
3	AUTO ČERNÝ spol. s r.o.		Autorizovaný prodej vozů Peugeot
4	Autoprofi s.r.o.		Autorizovaný prodej vozů Hyundai, Mazda, Mitsubishi
5	COLOR CARS s.r.o.		Autorizovaný prodej vozů Citroën
6	Drupol Příbram s.r.o.		Autorizovaný prodej vozů Škoda
7	Louwman Motor Příbram s.r.o.		Autorizovaný prodej vozů Ford a Suzuki
8	Dolák, s.r.o.		Autorizovaný prodej vozů Toyota
9	AUTO BERGER - plus, s r.o.		Autorizovaný prodej vozů Volkswagen a Seat
10	EKONOM Příbram spol. s r.o.		Autorizovaný prodej vozů Fiat
11	J.Příbyl, s.r.o.		Autorizovaný prodej vozů Nissan
12	Proresta, s.r.o.		Autorizovaný prodej vozů HONDA a Škoda
13	AUTO VANDOL s.r.o.		Autorizovaný prodej vozů Renault a Dacia

⁵⁸ Copyright sluzby.cz. Prodej nových vozů Příbram [online]. © 2013 [cit. 2013-11-22]. Dostupné z WWW: <<http://auto-moto-doprava.sluzby.cz/prodej-novych-vozu/pribram>>, vlastní zpracování.

Graf 7 – Vývoj přidané hodnoty⁵⁹



Zdroj: vlastní výpočet

Přidaná hodnota je jev, který způsobuje odlišný vývoj konečné spotřeby a základu daně. Při vývoji přidané hodnoty v automobilovém průmyslu je důležité sledovat i produktivitu práce. Produktivita práce představuje efektivitu vynaložené práce a obecně se počítá jako hodnota výstupu na jednotku pracovního vstupu. Pokud na trhu s automobily narůstá dovoz ojetin, vede to k poklesu výnosu DPH.

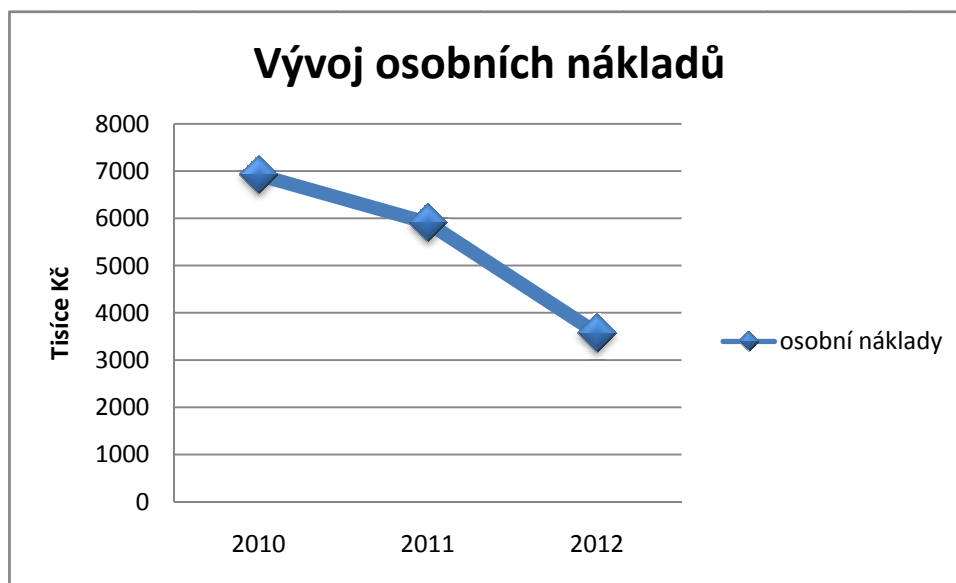
Tempo růstu přidané hodnoty se meziročně zvýšilo. Zatímco růst přidané hodnoty lze hodnotit jako pozitivní vývoj, pokles tržeb z jednoho automobilu lze stejným způsobem hodnotit pouze v případě, že klesající cena vozu bude pro tuto úvahu považována za faktor zvyšující prodejnost vozů, tedy odbyt firmy.

Teoreticky při růstu cen pohonných hmot může dojít až k poklesu výnosu DPH v důsledku nahrazení individuální dopravy dopravou hromadnou, která je zdaněna sníženou sazbou DPH.

Vývoj přidané hodnoty a její zásadní snížení v roce 2011, vyplynulo ze situace ze dne 14. června 2010, kdy se podle rozhodnutí valné hromady rozdělila odštěpením a sloučením odštěpované části jmění s nástupnickou společností LRPRO s. r. o. Na nástupnickou společnost LRPRO s. r. o. přešla k rozhodnému dni 1. ledna 2010 část jmění rozdělované společnosti COLOR CARS, s. r. o. A tudíž se přidaná hodnota snížila o 1,7 mil. Kč, což je 27,43 %.

⁵⁹ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

Graf 8 – Vývoj osobních nákladů⁶⁰



Zdroj: vlastní výpočet

Osobní náklady se po celé období nepatrně snižovaly, to bylo způsobeno snižováním mzdových nákladů, kde se projevil pokles počtu pracovníků i průměrných mezd. Náklady na SZ a ZP navzdory snižování počtu pracovníků díky změnám v legislativě téměř stagnovaly.

Dopadající krize znamenala pro rodinnou firmu ukončení výroby příček a pokles zisků firmy. Tento dopad se projevil zejména v poklesu počtu zaměstnanců. Rodinná firma bohužel musela propouštět své zaměstnance v důsledku nadbytečnosti. Z rodinné firmy ale odešel sám i dlouholetý zaměstnanec, který byl schopný, mladý, zkušený a perspektivní. Tento zaměstnanec si založil svou živnost na opravu automobilů. Tento letitý zaměstnanec bude firmě zajisté scházet, ale majitel firmy nyní vložil své naděje do nově přijaté, vystudované zaměstnankyně na pozici prodejce automobilů. Tato zaměstnankyně je plná elánu, nových nápadů, a je i velice precizní.

Nyní je v rodinné firmě zaměstnáno 20 zaměstnanců. Každý z nich zabezpečuje určitou úlohu ve firmě. Každá pozice v rodinné firmě je velice důležitá a snaží se tak o vylepšení postavení firmy na trhu.

4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Tato část bakalářské práce se bude zabývat analýzou poměrových ukazatelů společnosti COLOR CARS, s. r. o. Využije k tomu ukazatele rentability, aktivity,

⁶⁰ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

zadluženosti a likvidity. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. Lze rozlišovat různé skupiny poměrových ukazatelů, které byly představeny již v teoretické části.

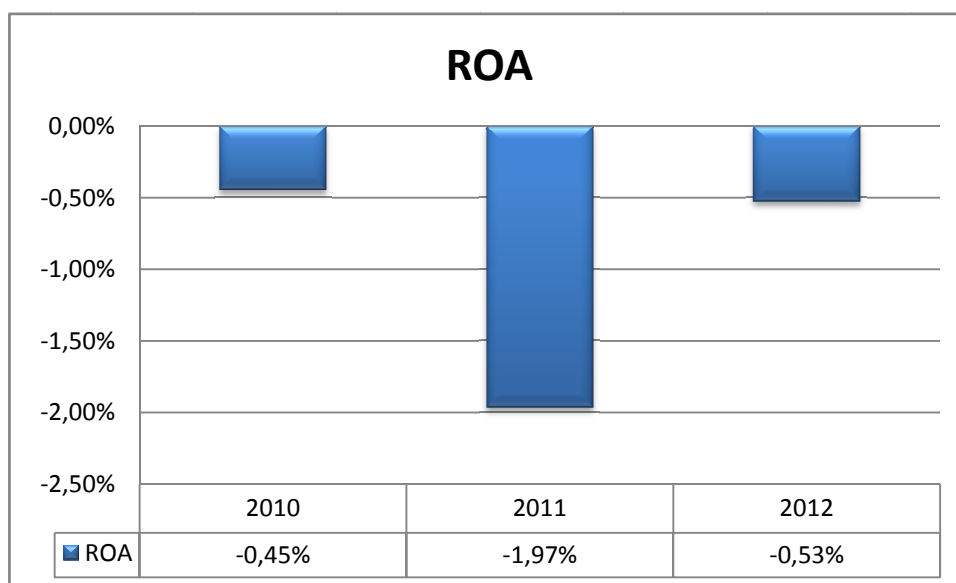
4.2.1 Ukazatele rentability

V této části práce bude provedena analýza vybraných ukazatelů rentability společnosti COLOR CARS, s. r. o. Vybralo se několik základních ukazatelů, které byly opět vloženy do grafů pro lepší přehlednost. Grafy jsou sestaveny tak, aby byly co nejpřehlednější. Do prvního grafu bylo tedy vloženo ROA (rentabilitu aktiv, ROA s EBIT. Druhý graf obsahuje ROE (rentabilitu vlastního kapitálu) s podnikovými hodnotami. A v posledním grafu je ROS.

Rentabilita celkových aktiv – ROA

Rentabilita aktiv neboli celkového vloženého kapitálu vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu.

Graf 9 – Rentabilita celkových aktiv⁶¹



Zdroj: vlastní výpočet

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje, jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu, respektive z celkových aktiv. Jelikož se rodinný podnik ve sledovaném období nachází ve ztrátě, tak proto nemohl být vygenerovaný žádný zisk z investovaného kapitálu, neboť podnik neinvestoval žádný kapitál. Jelikož jsou

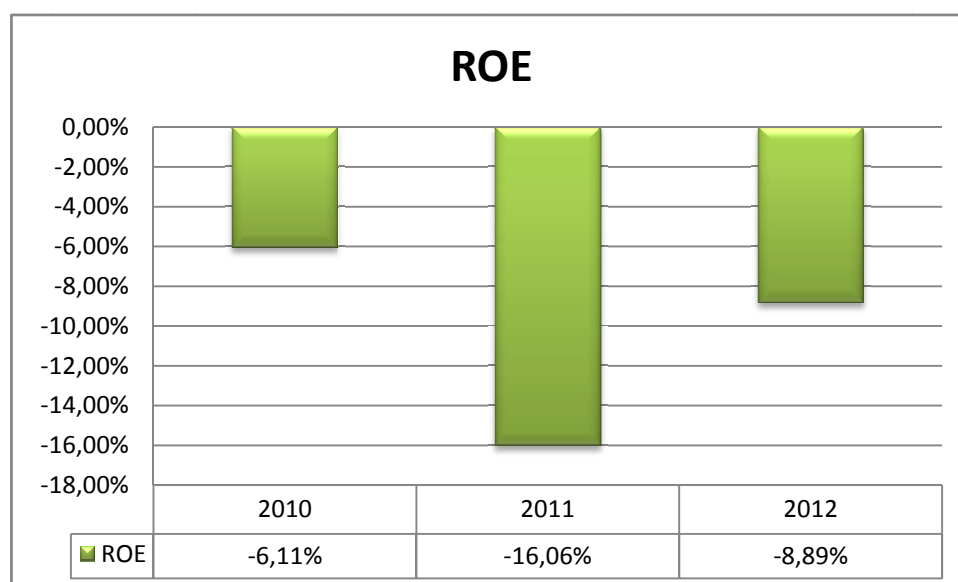
⁶¹ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

hodnoty ukazatele rentability celkových aktiv pod nulovou hranicí tak tím lze hůře hodnotit rentabilitu firmy.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Tento ukazatel je velmi důležitý pro majitele firmy, protože pomocí něho lze zjistit, zda se vložený kapitál zhodnocuje či nikoliv. Pro výpočet byl používán výsledek hospodaření po zdanění. Rentabilita vlastního kapitálu se vypočítá jako poměr výsledku hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu. Do grafu byla zanesena rentabilita vlastního kapitálu sledovaného podniku COLOR CARS, s. r. o.

Graf 10 – Rentabilita vlastního kapitálu⁶²



Zdroj: vlastní výpočet

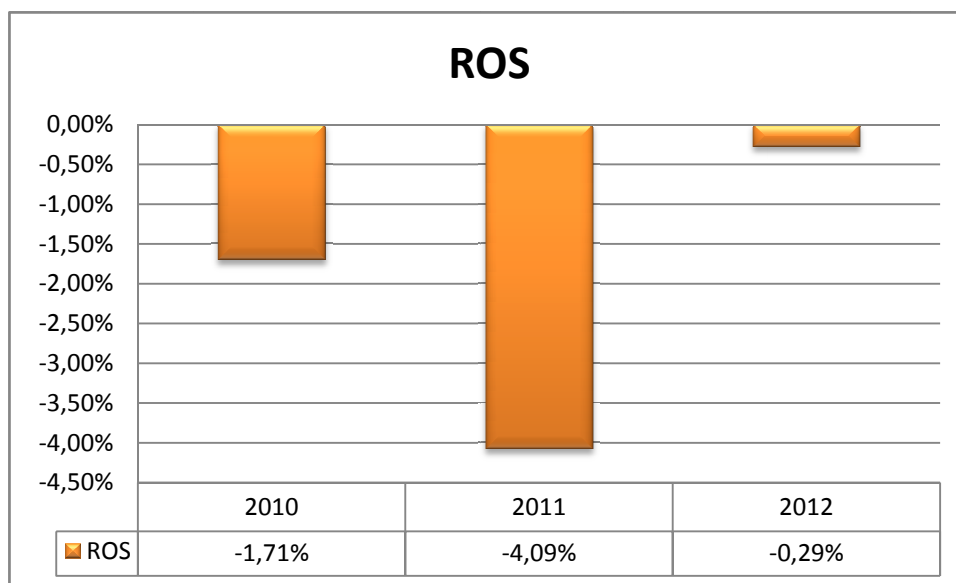
Výpočet ukazatele má mnoho nedostatků. Ukazatel nezahrnuje informaci o rizikovosti návratnosti vlastního kapitálu. Vysoká zadluženost vede zpravidla k lepší hodnotě ukazatele a tím lze říci, že podnik není příliš zadlužen, neboť se hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu pohybují v minusových číslech. Výpočet ukazatele nezohledňuje inflaci a ani náklady na vlastní kapitál.

Rentabilita tržeb – ROS

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Obecně platí, že čím vyšší hodnoty rentability tržeb tím lépe pro podnik.

⁶² Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

Graf 11 – Rentabilita tržeb⁶³



Zdroj: vlastní výpočet

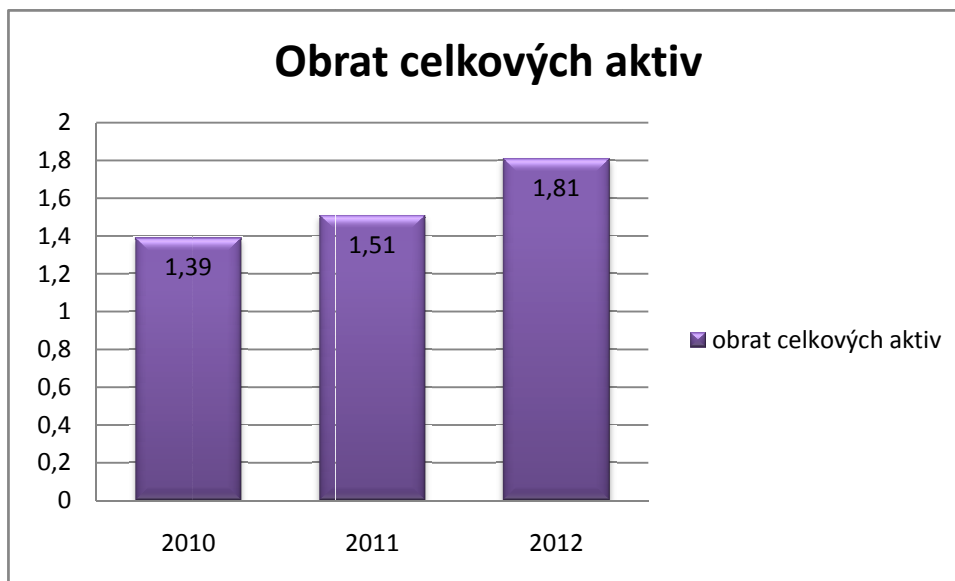
Ve společnosti COLOR CARS, s. r. o. byla nejhorší situace v roce 2011, kdy na jednu korunu tržeb připadala ztráta 4,09 %. Situace se během roku zlepšila. V roce 2012 byla situace nejlepší, na jednu korunu tržeb připadala ztráta 0,29 %. To znamená, že 1000 Kč tržeb přineslo ztrátu ve výši 2,9 Kč. Aby podnik dosahoval lepších hodnot, musel by buď snížit náklady, nebo výrazně zvýšit objem tržeb.

4.2.2 Ukazatele aktivity

V této části bude měřena efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu vybraných položek rozvahy. Hodnota těchto ukazatelů se vyjadřuje v jednotkách času, přičemž se zpravidla jedná o roky nebo dny. Do této práce je zahrnutý pouze ukazatel obratu celkových aktiv.

⁶³ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

Graf 12 – Obrat celkových aktiv⁶⁴



Zdroj: vlastní výpočet

Vývoj obratu celkových aktiv v podniku a zachycuje tento graf.

4.2.3 Ukazatele zadluženosti

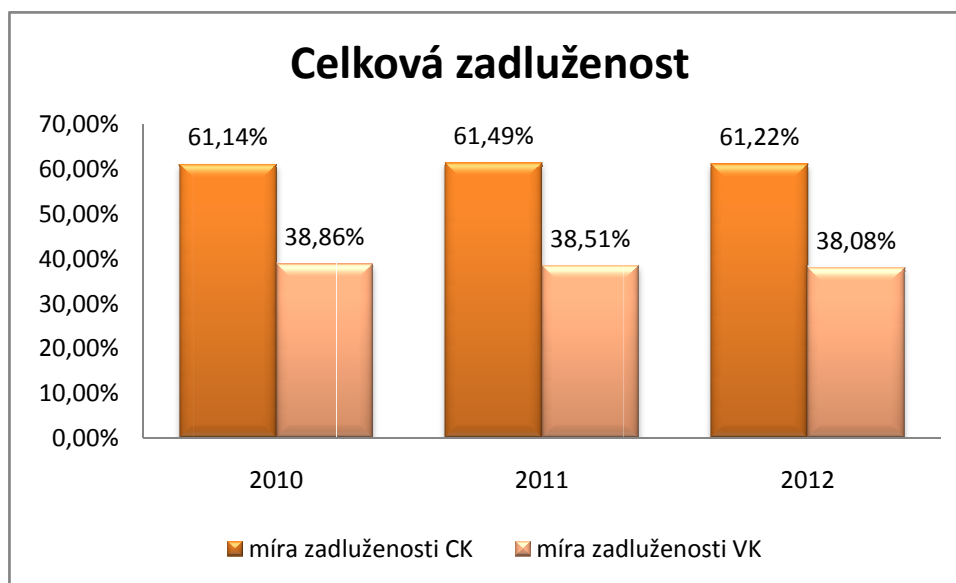
V této části je dále provedena analýza ukazatelů zadluženosti. Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska. Z hlediska zadluženosti platí, že čím je vyšší míra zadlužení (objem závazků), tím je vyšší potřeba v budoucnu věnovat pozornost tvorbě prostředků na jejich splácení. Optimální zadlužení je těžké odhadnout, nicméně by se mělo pohybovat mezi 40 – 60 %. Ukazatelů je mnoho, ale do práce jsou zahrnuty tři hlavní ukazatelé, jedná se o ukazatel zadluženosti cizího kapitálu, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, ukazatel dlouhodobé zadluženosti a ukazatel krátkodobé zadluženosti.

Celková zadluženost

Tento ukazatel vyjadřuje finanční závislost firmy. Věřitelé firmy mají větší jistotu splacení závazku, pokud je hodnota tohoto ukazatele nízká, pro firmu je ale výhodnější vyšší hodnota tohoto ukazatele.

⁶⁴ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

Graf 13 – Celková zadluženost⁶⁵



Zdroj: vlastní výpočet

Míra zadluženosti CK je vypočítána jako podíl celkových cizích zdrojů k celkovým aktivům. Míra zadlužení VK je vypočítána také jako podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Z grafu je vidět, že míra zadluženosti VK ve sledovaných letech mírně klesala. Hodnoty zadluženosti cizím kapitálem se trvale pohybují mírně nad hranicí 40 – 60 %, což jsou doporučené hodnoty. Z hlediska věřitelů (věřitelského rizika) je zadluženost na výborné, velmi nízké, úrovni. Přičemž nejlépe by měl být poměr přibližně 1:1, což v případě sledovaného podniku neplatí, protože rodinný podnik COLOR CARS, s. r. o. má kromě roku 2010 převahu cizích zdrojů nad vlastními, zhruba o 4 mil. Kč. V roce 2010 v rodinném podniku COLOR CARS, s. r. o. nastala změna v poměru cizích a vlastních zdrojů a tím i zadluženost těchto zdrojů. Změna byla zapříčiněna rozhodnutím ze dne 14. června 2010 o rozdělení odštěpením a sloučením odštěpované části jmění s nástupnickou společností LRPRO s. r. o. Na nástupnickou společnost LRPRO s. r. o. přešla k rozhodnému dni 1. ledna 2010 část jmění rozdělované společnosti COLOR CARS, s. r. o.

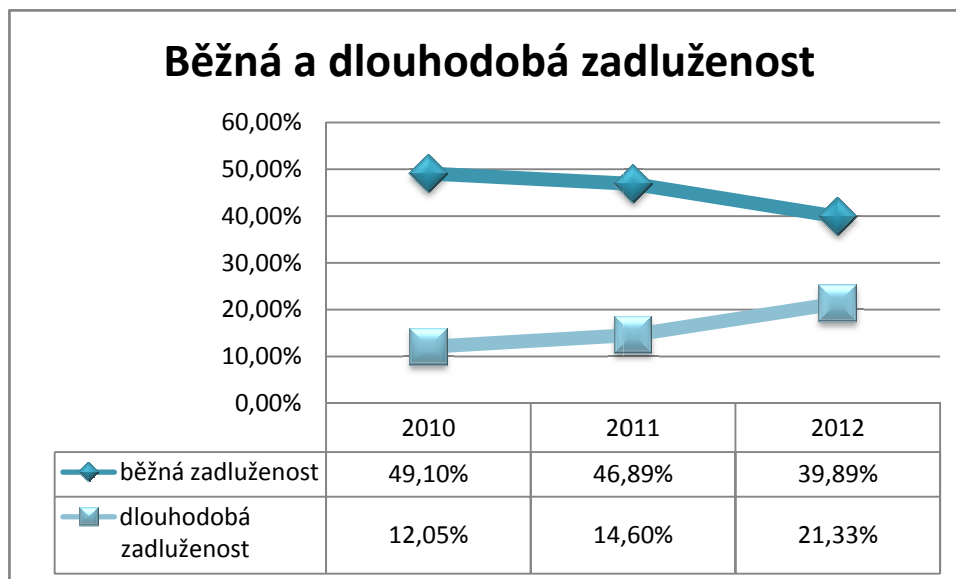
Běžná a dlouhodobá zadluženost

Běžná zadluženost poměruje krátkodobý cizí kapitál s celkovými aktivy. Čítec zahrnuje krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry, pasivní přechodné a dohadné položky. Dlouhodobá zadluženost vyjadřuje, jaká část aktiv podniku je financována dlouhodobými dluhy. Napomáhá nalézt optimální poměr dlouhodobých a krátkodobých

⁶⁵ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

cizích zdrojů. Do dlouhodobých cizích zdrojů se zahrnují dlouhodobé obchodní závazky, úvěry a mimo jiné i rezervy.

Graf 14 – Běžná a dlouhodobá zadluženost⁶⁶



Zdroj: vlastní výpočet

Z grafu je možno vidět rozklad celkové zadluženosti na její krátkodobou a dlouhodobou složku. Ve všech třech sledovaných letech je možné z výkazů zjistit, že podnik z hlediska dlouhodobé složky měl pouze závazky ke společníkům. Z hlediska krátkodobé složky výrazně převyšují závazky z obchodních vztahů. Tento obchodní závazkový vztah je vztah, který vzniká především mezi podnikateli, případně dalšími subjekty, vždy ale o nějakém konkrétním obchodním závazku. V našem případě jde zejména o relativní obchod mezi podnikateli v rámci jejich podnikatelské činnosti (kupní smlouva), ale zároveň i vztah mezi rodinným podnikem a státem (veřejné závazky).

4.2.4 Ukazatele likvidity

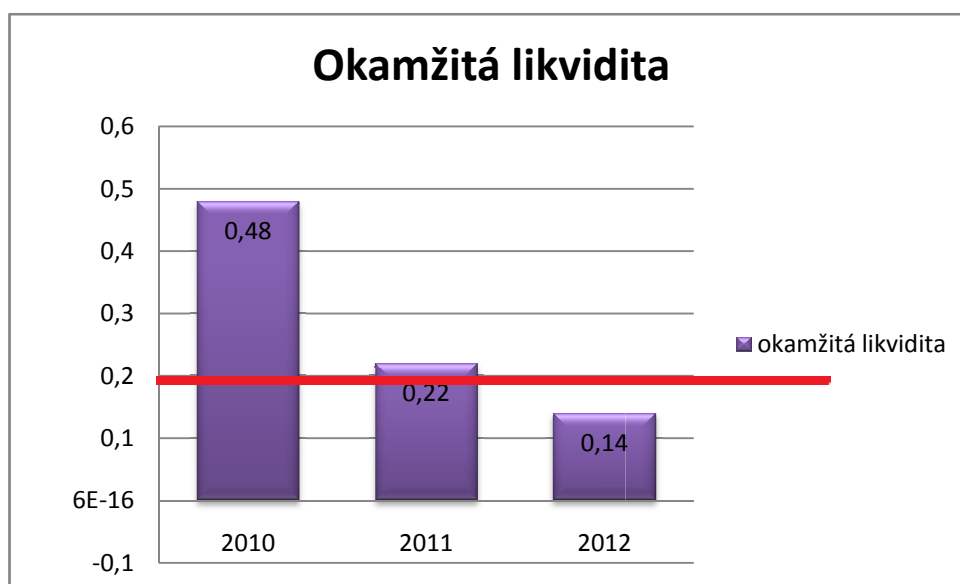
V teoretické části bakalářská práce seznamuje s ukazateli likvidity z teoretického hlediska. Nyní si je lze představit v praktické formě a zjistit, jak analyzovaný podnik hospodaří se svými finančními prostředky a zda je hospodaření dostatečně efektivní. Bakalářská práce ukáže tři ukazatele, a to okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu. Tyto ukazatele lze vidět ve třech grafech, na kterých jsou červenou linkou označeny krajní dolní hodnoty.

⁶⁶ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je poměr pohotových platebních prostředků ke krátkodobým závazkům. Jinak řečeno, udává momentální platební schopnost podniku. Z okamžitých hodnot ukazatelů však nelze sestavit jakékoli prognózy likvidity do budoucna.

Graf 15 – Okamžitá likvidita⁶⁷



Zdroj: vlastní výpočet

Z grafu lze vyčíst, že ještě před rozdělením odštěpením a sloučením odštěpované části jmění rodinné firmy v roce 2010 byly hodnoty vysoko nad krajní dolní hodnotou 0,2. Je k povšimnutí, že pouze v roce 2011 byly hodnoty v toleranci, kdy společnost byla schopna uhradit 22 % svých krátkodobých závazků ze svých pohotových platebních prostředků. Tento stav byl způsobený vysokým množstvím peněžních prostředků na bankovním účtu a také z toho důvodu, že v roce 2011 podnik nevyužíval žádné krátkodobé bankovní úvěry. Naopak nejhorších výsledků rodinný podnik COLOR CARS, s. r. o. dosahoval v roce 2012, kdy byl schopný své krátkodobé pohledávky uhradit pouze ze 14 %. Tyto nízké hodnoty byly způsobené vysokou hodnotou krátkodobých závazků. Práce musí konstatovat, že hodnoty okamžité likvidity jsou až na rok 2010 průměrné.

Snižování okamžité likvidity je důvodem zvyšování závazků na překlenutí doby, kdy se kompletně změnil vývoj trhu a také proto vychází z grafu klesající křivka, bez těchto kroků by nemusela firma překlenout toto krizové období. V okamžiku kdy to

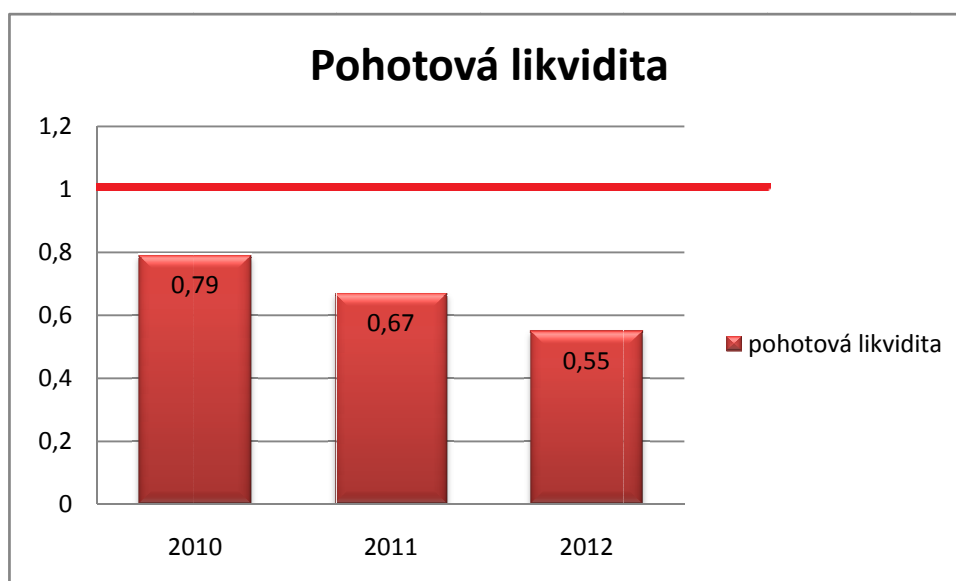
⁶⁷ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

bude možné je rodinnému podniku doporučeno uhrazovat krátkodobé závazky a tím zvýšení okamžité likvidity.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je poměr mezi oběžnými aktivy mínus zásoby a krátkodobými dluhy. Přičemž platí, že čitatel a jmenovatel by se měly rovnat, tedy 1:1. Z těchto doporučených hodnot je patrné, že podnik by se měl vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby.

Graf 16 – Pohotová likvidita⁶⁸



Zdroj: vlastní výpočet

Na grafu je možné vidět, že ani v jednom sledovaném období nebyla pohotová likvidita na požadované úrovni. Tento stav byl způsobený již zmíněnými vysokými krátkodobými závazky. Tento stav byl označen za kritický a bylo doporučeno společnosti snížit krátkodobé závazky a zvýšit krátkodobé i dlouhodobé pohledávky. Výsledný stav není příznivý pro věřitele, ale naopak je příznivý pro vedení podniku, protože značný objem oběžných aktiv vázaný ve formě pohotových platebních prostředků vede k nízkému nebo žádnému úroku. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání do podniku vložených prostředků.

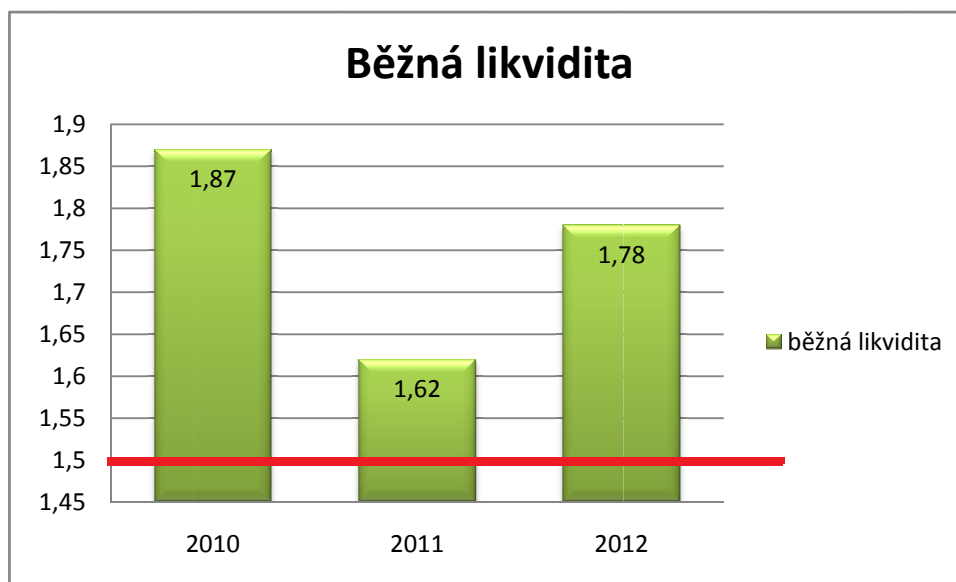
Běžná likvidita

Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky rodinného podniku, nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka

⁶⁸ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

krátkodobých závazků. Jinak řečeno oběžná aktiva na hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku.

Graf 17 – Běžná likvidita⁶⁹



Zdroj: vlastní výpočet

Jak lze vidět na grafu, hodnoty jsou vysoko od spodní hranice. Znamená to, že rodinný podnik má nízkou hodnotu krátkodobých dluhů a hodně pohotových prostředků, což je velice dobré pro management, v případě, že by se stala nějaká nečekaná situace, tak může spoléhat na své likvidní peněžní prostředky. Tento stav je způsobený tím, že podnik mnohem rychleji uspokojuje závazky než své pohledávky.

⁶⁹ Účetní výkazy firmy CITROËN COLOR CARS, s. r. o., vlastní zpracování

5 Zhodnocení finanční situace a návrhy na zlepšení finančního zdraví

Dílčí závěr horizontální a vertikální analýzy

Na základě horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty byl zjištěn relativní pokles sledovaných částí, pouze s drobnými výkyvy, které byly způsobeny běžným ekonomickým cyklem nebo záměrným působením vedení společnosti.

Velice negativním obdobím pro rodinný podnik přišel již ve zmiňovaném roce 2010, kdy došlo k rozdělení společnosti a tím rok 2011 byl velice ztrátový. Podnik má i přesto trvale vysoké tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Ale tyto tržby nestačí k pokrytí veškerých nákladů. Záporné hodnoty se objevují jak v provozním výsledku hospodaření, finančním výsledku hospodaření tak i ve výsledku hospodaření za účetní období.

Dílčí závěr analýzy ukazatelů likvidity

Z výsledných hodnot je patrné, že vedení společnosti preferuje držení finančních prostředků na bankovních účtech, protože takové prostředky jsou okamžitě likvidní, ale na druhou stranu se žádným způsobem nezhodnocují, což pro vedení rodinného podniku není příznivé.

Dílčí závěr analýzy ukazatelů rentability

Na základě analýzy ukazatelů rentability bylo zjištěno, že nejlepším rokem ze všech sledovaných v období byl rok 2012, kdy hlavním důvodem byla nejnižší generovaná ztráta od roku 2010 do roku 2012. Všechny ukazatele, které byly analyzovány, vykazovaly trvale meziročně rostoucí trend a tak se ztráta snižovala.

Hlavním faktorem zvýšení ztráty byl také vývoj trhu, kdy se v roce 2010 snížil prodej nových vozů v Evropě o 40 % v návaznosti na hospodářskou krizi. Dále jak je vidět z analýzy, se vývoj trhu postupně vrací k původním hodnotám. A po dobu než se trh vyrovná, by rodinný podnik měl udělat potřebné kroky ke snížení nákladu (zvýšit efektivitu zaměstnanců, popřípadě snížit jejich počet, ušetřit na nákladech spojených s provozem firmy a to změnou dodavatele energií, dodavatelů spotřebních materiálů, ale také snížení skladových zásob).

Dílčí závěr analýzy ukazatelů zadluženosti

Na základě analýzy zadluženosti byl zjištěn pozitivní vývoj dluhové politiky rodinného podniku COLOR CARS, s. r. o. Podnik dosahuje sice stavu, kdy cizí zdroje převyšují vlastní kapitál, ale je zde i to pozitivum, že od rozdělení odštěpením společnosti celková zadluženost klesá. Pro rodinný podnik by bylo vhodné mít poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů na úrovni naplnění zlatého pravidla, tedy přibližně 1:1, čímž by si jednak společnost udržela dobrou pozici ve vztahu ke svým věřitelům, ale zároveň by mohla využívat dostatek levnějšího cizího kapitálu.

Dílčí závěr analýzy ukazatelů aktivity

Z analýzy ukazatele aktivity byl zjištěn vysoký obrat celkových aktiv. Tudíž rodinný podnik hospodaří s vysokým počtem aktiv více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk.

5.1 Metodika výpočtu finančního zdraví

Vyhodnocení finančního zdraví je kritériem přijatelnosti a bodovacím kritériem.

Postup výpočtu finančního zdraví

Pro vyhodnocení finančního zdraví se používá devět ekonomických ukazatelů (rentability, stability, aktivity a likvidity), kterým jsou podle dosaženého výsledku přiděleny body. Celkově je možné dosáhnout maximálně 31 bodů. Výpočet se provede pro každý rok a výsledný počet bodů pro posouzení je aritmetickým průměrem.

V případě, že jsou ekonomické výsledky v některém roce negativně ovlivněny přírodní katastrofou, nebude po prokázání této skutečnosti příslušný rok (maximálně jeden) do hodnocení počítán. Další výjimka platí pro případy, že byl podnik založen nebo zemědělec zahájil činnost, finanční zdraví se prokazuje pouze za dva uzavřené roky.

Kategorie A	od 25,01 do 31,00	} Žadatel splňuje podmínky finančního zdraví
Kategorie B	od 17,01 do 25,00	
Kategorie C	od 15,01 do 17,00	
Kategorie D	od 12,51 do 15,00	} Žadatel nespĺňuje podmínky finančního zdraví
Kategorie E	od 9,00 do 12,50	

Postup pro žadatele, který odevzdal výkazy za podvojný účetnictví:

Ukazatel		Hodnota ukazatele / příslušný počet bodů		
1 ROA (%)MAX Body	(Provozní výsledek hospodaření + Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období) / Aktiva celkem * 100	méně než 1,49 1	od 1,5 do 3 2	více jak 3,01 3
2 Dlouhodobá rentabilita (%) MAX Body	(Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku + Výsledek hospodaření minulých let + Výsledek hospodaření běžného účetního období) / Aktiva celkem * 100	méně než 1,99 1	od 2 do 8 2	více jak 8,01 3
3 Přidaná hodnota/vstupy (%) MAX Body	Přidaná hodnota / (Náklady vynaložené na prodané zboží + Výkonová spotřeba) * 100	méně než 14,99 1	od 15 do 30 2	více jak 30,01 3
4 Rentabilita výkonů, z cash flow (%) MAX Body	(Provozní výsledek hospodaření + Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období + Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku) / (Tržby za prodej zboží + Výkony) * 100	méně než 5,99 1	od 6 do 15 2	více jak 15,01 3
5 Celková zadluženost (%) MIN Body	(Cizí zdroje – Rezervy) / Pasiva celkem * 100	méně než 54,99 5	od 55 do 70 3	více jak 70,01 1
6 Úrokové krytí (násobek) MAX Body	(Provozní výsledek hospodaření + Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období) / Nákladové úroky	méně než 1,09 1	od 1,10 do 2,10 2	více jak 2,11 3
7 Doba splatnosti dluhů, z cash flow (roky) MIN Body	(Cizí zdroje – Rezervy – Krátkodobý finanční majetek) / (Výsledek hospodaření za běžnou činnost + Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku)	méně než 4,99 5	od 5 do 7 3	více jak 7,01 1
8 Krytí zásob ČPK (násobek) MAX Body	(Oběžná aktiva + Časové rozlišení – Krátkodobé závazky – Krátkodobé bankovní úvěry – Krátkodobé finanční výpomoci – Časové rozlišení) / Zásoby	méně než 0,49 1	od 0,50 do 0,70 2	více jak 0,71 3
9 Celková likvidita (násobek) MAX Body	(Zásoby + Krátkodobé pohledávky – Dohadné účty aktivní + Krátkodobý finanční majetek) / (Krátkodobé závazky – Dohadné účty pasivní + Krátkodobé bankovní úvěry + Krátkodobé finanční výpomoci)	méně než 1,49 1	od 1,50 do 2 2	více jak 2,01 3

Metodika výpočtu finančního zdraví

UKAZATEL		2010	2011	2012
		Plný rozsah	Plný rozsah	Zjednodušený rozsah
1	<i>(Provozní výsledek hospodaření + Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období) / Aktiva celkem * 100</i>	- 1,74 1 bod	- 3,17 1 bod	- 2,56 1 bod
2	<i>(Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku + Výsledek hospodaření minulých let + Výsledek hospodaření běžného účetního období) / Aktiva celkem * 100</i>	29,39 3 body	27,04 3 body	25,73 3 body
3	<i>Přidaná hodnota / (Náklady vynaložené na prodané zboží + Výkonová spotřeba) * 100</i>	15,56 2 body	12,72 1 bod	8,44 1 bod
4	<i>(Provozní výsledek hospodaření + Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období + Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku) / (Tržby za prodej zboží + Výkony) * 100</i>	1,19 1 bod	1,08 1 bod	2,44 1 bod
5	<i>(Cizí zdroje – Rezervy) / Pasiva celkem * 100</i>	61,14 3 body	61,49 3 body	61,22 3 body
6	<i>(Provozní výsledek hospodaření + Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období) / Nákladové úroky</i>	-2,7 1 bod	5,75 3 body	- 3,35 1 bod
7	<i>(Cizí zdroje – Rezervy – Krátkodobý finanční majetek) / (Výsledek hospodaření za běžnou činnost + Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotné majetku)</i>	35,44 1 bod	- 81 5 bodů	12,26 1 bod

8	<i>(Oběžná aktiva + Časové rozlišení – Krátkodobé závazky – Krátkodobé bankovní úvěry – Krátkodobé finanční výpomoci – Časové rozlišení) / Zásoby</i>	0,83 3 body	0,67 2 body	0,65 2 body
9	<i>(Zásoby + Krátkodobé pohledávky – Dohadné účty aktivní + Krátkodobý finanční majetek) / (Krátkodobé závazky – Dohadné účty pasivní + Krátkodobé bankovní úvěry + Krátkodobé finanční výpomoci)</i>	1,75 2 body	1,46 1 bod	1,57 2 body
CELKEM BODY		17	20	15

Zdroj: vlastní výpočet

Výpočet:

$$\frac{\text{celkem body za rok (2010+2011+2012)}}{\text{roky}} = \frac{17+20+15}{3} = 17,3 \text{ bodů}$$

Dle metodiky výpočtu finančního zdraví se zjištěné hodnoty pomocí bodovacího kritéria, pohybují v kategorii B. Celkově je možné, dosáhnout maximálně 31 bodů. Rodinný podnik dosáhl na 17,3 bodů. Což pro rodinnou firmu znamená, že splňuje podmínky finančního zdraví. COLOR CARS, s. r. o. je rodinná firma s dobrým finančním zdravím, mají šanci snáze získat externí zdroje na financování svých investic, například v podobě bankovních úvěrů.

5.2 Návrhy na zlepšení finančního zdraví⁷⁰

Návrhy na zlepšení finančního zdraví se odvíjejí od důkladného poznání vnějšího a vnitřního prostředí firmy.

5.2.1 Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím se rozumí množina prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř podniku. Je to tedy vnitřní prostředí podniku. Pro jeho pochopení je účelné podnik definovat jako sociálně – technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Je to systém otevřený a je spojený s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí.

Situační analýza vnitřního prostředí

Management rodinného podniku neustále musí sledovat a analyzovat vnitřní prostředí, definovat klíčové faktory, potenciály úspěchu a na změny vnitřního prostředí reagovat. Konkrétním cílem situační analýzy vnitřního prostředí je definovat silné a slabé stránky rodinného podniku.

Silné stránky

Vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepších výsledků než konkurence nebo má úspěchy tam, kde ostatní podniky neměly. Silné stránky lze charakterizovat jako: významné vlastnosti podniku a výrobků, které jsou jako významné vnímané a posuzované zákazníkem; významné přednosti podniku, které nemohou být v krátké době napodobitelné a dosažitelné konkurencí nebo jako přednosti, které zajišťují dlouhodobý rozvoj rodinného podniku.

Slabé stránky

Vyjadřují to, v čem je daný podnik horší než ostatní a kde dosahuje horších výsledků než konkurence. Rodinný podnik by se měl zaměřit na minimalizaci svých slabých stránek a snažit se posílit své silné stránky.

5.2.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které mívají původ mimo organizaci, v makroprostředí. Pro vývoj vnějšího prostředí jsou charakteristické

⁷⁰ Vlastní zpracování

následující rysy: rozvoj informačních a komunikačních technologií, rostou požadavky zákazníků, roste intenzita konkurence, stupňuje se globalizace trhů, omezuje se vliv vlád a roste význam životního prostředí.

5.2.3 SWOT analýza⁷¹

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace o silných a slabých stránkách firmy, stejně jako o možných příležitostech a hrozbách. Cílem každé firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Jedině tak dosáhne konkurenční výhody nad ostatními.

Na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají v matici čtyři možné skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí. Zmíněné strategie jsou strategie SO, strategie ST, strategie WO a strategie WT.

SWOT analýza rodinného podniku COLOR CARS, s. r. o.

Silné stránky:

- image firmy (silná značka, tradice)
- vysoká kvalita poskytovaných služeb
- snadná dostupnost
- stálý tým zaměstnanců
- financování, pojištění, zabezpečení vozu
- příjem ojetého vozu na protiúčet
- auto půjčovna
- ocenění ojetého vozu
- sjednání úvěru či leasingu u vybrané finanční společnosti
- přestavby osobních a užitkových vozů
- sponzorství (Citroën Racing)

Slabé stránky:

- nekompetentní řízení
- omezené schopnosti podnikatele

⁷¹ Vlastní zpracování

- orientace na klíčové zaměstnance
- úzká specializace
- neformální systém řízení
- nedůvěra sdílet informace
- špatné výsledky hospodaření podniku

Příležitosti:

- vstup na nové trhy
- získání nových zákazníků
- nové služby pro zákazníky
- dobré reference od spokojených zákazníků
- dopad na životní prostředí co nejmenší (snaha o snížení spotřeby paliva)
- nabídka motorů, které mohou fungovat na biopaliva (bionafta, bioethanol)
- u vozů C3 a Berlingo First se používá jako palivo zemní plyn
- recyklace autovlaků a akumulátorů a baterií
- nové technologie
- snížení dopadu vozů na životní prostředí, a to ve všech fázích jejich životnosti

Hrozby:

- zvýšení přidané hodnoty
- ztráta významného zákazníky či dodavatele
- posílení konkurence
- vstup nového konkurenta na trh
- odchod klíčových zaměstnanců
- změna chování spotřebitele – odklon od výrobků
- vznik nové technologie (nové levnější výrobní postupy)
- zvyšování cen energií
- cenové války a nekalá konkurence

Na základě provedení SWOT analýzy a zjištění silných a slabých stránek bylo zjištěno mnoho příležitostí a hrozeb, které by v budoucnu rodinný podnik COLOR CARS, s. r. o. ovlivnit.

Vstupem ČR do EU se počet příležitostí a hrozeb znásobil a zvýšil konkurenci na automobilovém trhu. Nabídka výrobků a poskytovaných služeb COLOR CARS, s. r. o. je v celku rozsáhlá a jejich služeb využívá velké množství zákazníků. Rodinná firma

realizovala přechod na novou image Citroën. Zásadních změn doznal interiér i exteriér prodejny. Přesto zde existují slabé stránky, které by bylo vhodné minimalizovat.

COLOR CARS, s. r. o. by se měla především zaměřit na spokojenost svých zákazníků, neboť pokud bude zákazník s nabízenými službami spokojený, nebude využívat služeb konkurence, která je ve městě Příbram velice rozšířená, a bude šířit dobré jméno společnosti.

COLOR CARS, s. r. o. poskytuje také sponzorství. Tato služba je uváděna jako silná stránka, neboť ve srovnání s konkurencí je Citroën Racing s 93 vítězstvími a 8 tituly v Poháru konstruktérů nejúspěšnějším týmem mezi současnými účastníky WRC. Toto impozantní tažení pokračuje i v roce 2014, kdy Citroën Total vstoupí do týmu Abu Dhabi World Rally Team.

Bylo by vhodné, aby si rodinný podnik udržel své významné zákazníky a dodavatele pomocí systému CRM, což je zákaznický orientovaný management. Vztahy musí být prospěšné jak pro zákazníka, tak i pro firmu. Systém CRM umožňuje poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Rodinná firma by se měla zaměřit na nejnovější trend jako komunikovat se svými zákazníky a to přes sociální sítě.

COLOR CARS, s. r. o. by se také mělo zaměřit na své špatné výsledky v oblasti hospodaření podniku. Finanční hospodaření musí zajistit takový přísun finančních prostředků, které umožní provedení všech plateb. Řízení, které ovládá vlastník rodinného podniku, musí zajistit, aby rodinný podnik byl platebně schopný, aby firma byla schopna včas hradit své závazky. Dále vlastník musí zajistit likviditu firmy neboli schopnost přeměny majetku na hotové peníze. A v neposlední řadě musí také zajistit rentabilitu rodinného podniku, neboli aby podnik dosahoval zisku. Protože zisk je motivem pro podnikání, je základním kritériem pro rozhodování o všech ekonomických otázkách podniku, je i základem rozdělování čistých důchodů mezi podnik a stát, ale je hlavním zdrojem tvorby zdrojů pro další rozvoj podniku.

Další slabé stránky nepovažuji za natolik závažné, aby se jimi rodinný podnik COLOR CARS, s. r. o. musel zabývat.

ZÁVĚR

Předmětem bakalářské práce byla finanční analýza a její zhodnocení rodinného podniku CITROËN COLOR CARS, s. r. o. Tato tematika byla rozdělena na tři stěžejní části, kde v jedné byl popsán předmět a účel finanční analýzy, ve druhé byly vysvětleny teoretické poznatky finančních ukazatelů a ve třetí byly tyto poznatky převedeny do praxe.

V praktické části byl nejdříve stručně popsán analyzovaný rodinný podnik CITROËN COLOR CARS, s. r. o. a dále následovala analýza účetních výkazů, jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Rodinný podnik začal podnikat tím, že z Francie dovážel do ČR polotovary automobilů nebo bouraná auta, kterým dále poskytoval servis. Doprava z Francie později představovala hotové výrobky, které se dovážely do ČR. COLOR CARS, s. r. o. byla první kdo u nás vyráběl přepážky do automobilů, tzn. že osobní automobily přestavovali na nákladní (typ automobilu – Berlingo) a to kvůli odpočtu DPH. V roce 1994 byla dokončena výstavba prodejního servisu vozů CITROËN a zahájen prodej této značky. Značku CITROËN, zakladatelé rodinného podniku zvolili s ohledem na pozitivní vztah k Francii. Dále v rodinném podniku nastaly změny v souvislosti s legislativou a dopadající krizí, které znamenaly ukončení výroby příček a pokles zisků firmy.

Rodinný podnik prošel ve sledovaném období mnohými proměnami. Na počátku se statutární orgán skládal ze tří společníků. Během let, firma investovala do koupě penzionu Kamenice a Onen svět. Oba jednatelé společně spravovali jak firmu COLOR CARS, s. r. o. tak i oba dva penziony. Jednatelé se díky rozporům o investice, rozhodli k zásadnímu kroku. Na počátku sledovaného období a to dne 14. června 2010, došlo dle rozhodnutí valné hromady k rozdělení odštěpením a sloučením odštěpované části jmění s nástupnickou společností LRPRO s. r. o. Na nástupnickou společnost LRPRO s. r. o. přešla k rozhodnému dni 1. ledna 2010 část jmění rozdělované společnosti COLOR CARS, s. r. o. A tím došlo i k převedení veškerého majetku rodinné společnosti COLOR CARS, s. r. o. na jednoho majitele.

Zásadní výhodou společnosti je výhoda, že firma má podobu rodinné firmy. Tato rodinná firma spadá do třetí a čtvrté kategorie podniků, do kterých lze zahrnout malé, střední a velké rodinné podniky založené nově po roce 1989. Pro rodinné podniky se blíží kritické období, ve kterém budou vlastníci rozhodovat o jejich dalším osudu –

předání další generaci, pak již COLOR CARS, s. r. o. začne nabírat zcela typický rodinný charakter. Dle řízení rodinného podniku jde o podnikatelský rodinný podnik. COLOR CARS, s. r. o. řídí zakladatel (otec).

Výhody a nevýhody této formy řízení jsou jako dvě strany jedné a téže mince. Většina takových podnikatelů, vlastníků se vykazuje jen velmi nepatrnými sklony k delegování pravomocí. Tím se na jedné straně redukuje možné spory ohledně důležitých rozhodnutí, na druhé straně vzniká autoritativní struktura, která je při řešení komplexních a nestrukturovaných problémů spíše nevýhodou. Naproti tomu je při tomto typu řízení rychlejší a jasnější komunikace.

Šance a rizika takové struktury se odvíjí od osoby podnikatele a jeho vlastní hranice definují taktéž hranice podniku. Jeho vzdělání, vědomosti, zkušenosti a intuice jsou faktory, na nichž závisí úspěchy a neúspěchy celého podniku. Hranice, které podnikatel nechce nebo nemůže překročit, jsou také pro daný podnik hranicemi jeho uplatnění.

Z provedené finanční analýzy rodinného podniku CITROËN COLOR CARS, s. r. o. bylo zjištěno několik skutečností. Oběžná a ostatní aktiva se během sledovaného období postupně snižovala, pouze stálá aktiva se během tří let zvyšovala. Z analýzy pasiv lze říci, že rodinný podnik využíval více cizích pasiv. Co se týká vlastního kapitálu, lze konstatovat, že dochází rok od roku k poklesu.

Vývoj hospodaření v letech 2010 až 2012 byl velice podobný. Rodinný podnik vykazuje za toto sledované období minusové výsledky hospodaření. Tento stav není příliš optimistický, ale v posledním analyzovaném roku 2012, který byl pro rodinný podnik úspěšnější než rok 2010 a rok 2011. Hospodářský výsledek po zdanění byl sice i tak v minusu a to 603 tisíc Kč, ale je to obrovské zlepšení oproti roku 2011, kdy hospodářský výsledek po zdanění dosahoval minusové částky 1,2 mil. Kč.

Vývoj tržeb a nákladů je v rodinném podniku zcela ovlivněn potřebami spotřebitele. Jelikož je ve městě Příbram třináct autorizovaných prodejců, má spotřebitel možnost se rozhodnout, které značce automobilu dá přednost. Oblíbenost vozů CITROËN u spotřebitele udržuje tuto značku v první desítce registrovaných automobilů v ČR. Od rozdělení společnosti má vývoj opět zvyšující se tendenci. Tržby se v roce 2012 zvýšily oproti roku 2011 o 3,2 mil. Kč, což je o 11,15 %.

Tempo růstu přidané hodnoty se meziročně zvýšilo. Zatímco růst přidané hodnoty lze hodnotit jako pozitivní vývoj. Pokles tržeb z jednoho automobilu lze

stejným způsobem hodnotit pouze v případě, že klesající cena vozu bude považována za faktor zvyšující prodejnost vozů, tedy odbyt firmy.

Osobní náklady se ve sledovaném období neustále snižovaly. Dopadající krize znamenala pro CITROËN COLOR CARS, s. r. o. ukončení výroby příček a tudíž i pokles zisků firmy. Rodinný podnik bohužel musel propouštět zaměstnance v důsledku nadbytečnosti. Pokles osobních nákladů byl způsobem snižováním mzdových nákladů, kde se projevil pokles pracovníků tak i průměrných mezd.

Na základě analýzy ukazatelů rentability bylo zjištěno, že rodinný podnik ve sledovaném období generuje ztrátu. Ukazatel rentability celkových aktiv se proto nachází také v minusových hodnotách a nelze tak vygenerovat žádný zisk z investovaného kapitálu. Co se týče ukazatele rentability vlastního kapitálu lze konstatovat, že podnik není příliš zadlužen, neboť se hodnoty opět pohybují v minusových číslech a to okolo minus 10 %. Rentabilita tržeb byla nejhorší v roce 2011, kdy na 1 Kč připadala ztráta 4,09 %. Podnik musí pro zlepšení těchto hodnot snížit náklady, nebo výrazně zvýšit objem tržeb.

Další částí práce byla analýza ukazatelů zadluženosti rodinného podniku. Hodnoty celkové zadluženosti cizím kapitálem se v CITROËN COLOR CARS, s. r. o. trvale pohybují mírně pod hranicí 40 – 60 %, což jsou doporučené hodnoty. Míra zadlužení vlastního kapitálu ve sledovaných letech nepatrně klesala. Z výkazů lze i mimo jiné zjistit, že rodinný podnik z hlediska dlouhodobé složky měl pouze závazky ke společníkům. Z hlediska krátkodobé složky převyšují závazky z obchodních vztahů, jde zejména o relativní obchod a o vztah mezi rodinným podnikem a státem.

Co se týče ukazatelů likvidity, byl rodinný podnik platebně schopný pouze v roce 2011, kdy hodnoty byly v toleranci. CITROËN COLOR CARS, s. r. o. byl schopen uhradit 22 % svých krátkodobých závazků ze svých pohotových platebních prostředků. Naopak v roce 2012 dosahoval rodinný podnik nejhorších výsledků. Byl schopný své krátkodobé pohledávky uhradit pouze ze 14 %. Rodinnému podniku bych doporučila, hned jak to bude možné uhrazovat své krátkodobé závazky a tím zvýšit okamžitou likviditu. Výsledné hodnoty u pohotové likvidity jsou označeny za kritické. Tento stav není příznivý pro věřitele, ale naopak je příznivý pro vedení podniku. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání do podniku vložených prostředků. Hodnoty u běžné likvidity jsou vysoko od spodní hranice. Tento

jev považují za pozitivní, neboť kdyby v CITROËN COLOR CARS, s. r. o. nastala nečekaná situace, tak může firma spoléhat na své likvidní peněžní prostředky.

Na závěr je tedy možné říci, že cílem rodinného podniku je maximalizace silných stránek, aby se vytěžilo nejvíce z toho, co umí rodinný podnik nejlépe a tím i zlepšila svůj výsledek hospodaření, neboli aby podnik dosahoval zisku. Protože zisk je motivem pro podnikání, je základním kritériem pro rozhodování o všech ekonomických otázkách podniku. Dále se podnik snaží o eliminaci svých slabých stránek. Příležitosti se snaží rodinný podnik maximálně využít k tomu, aby posílil svou pozici na trhu. A naopak vliv hrozeb je třeba minimalizovat, popřípadě se na jejich důsledky alespoň dobře připravit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha : Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J., TERMER, T. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha : Nad zlato, 1992. 110 s. ISBN 80-900-3838-7.
3. HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč : Profess Consulting, 2008. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.
4. KALOUDA F., KORÁB V., SALQUEIRO R., SANCHEZ-APELLANIS GARCÍA M. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno : PC-DIR, 1998. 79 s. ISBN 80-214-1121-X.
5. KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha : C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
6. KLEIN, S. *Familienunternehmen: theoretische und empirische Grundlagen*. Weisbaden : Gabler Verlag, 2010. 357 s. ISBN 978-3-89936-900-7.
7. KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
8. LEACH, P., BOGOD, T. *Guide to the Family Business*. London : Kogan Page, 1999. 267 s. ISBN 07-494-2903-8.
9. LUKEŠ, M., NOVÝ, I. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha : Management Press, 2005. 261 s. ISBN 80-726-1125-9.
10. MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-735-7219-2.
11. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
12. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. Brno : Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-722-6562-8.
13. SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. Praha : Grada, 2005. 226 s. ISBN 80-247-1195-8.
14. VESELÁ, R., HRUŠÁKOVÁ, M., CHELLE, K. *Rodina a rodinné právo: historie, současnost a perspektivy*. Praha : Eurolex Bohemia, 2003. 262 s. ISBN 80-864-3248-3.

15. VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha : Granada publishing, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Článek

NEUBAUER, F., LANK, A.G. *The family business: Its governance for sustainability*. London : MacMillan Press, 1998. 262 s. ISBN 978-0415-92094-0.

Studijní text

KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. Brno : Zdeněk Novotný, 2006. 83 s. ISBN 80-735-5061-X.

Vydaná diplomová práce

SUCHÁNEK, P. *Finanční management: distanční studijní opora*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 127 s. ISBN 978-802-1042-773.

Elektronické zdroje

České zdroje

1. FONT. Citroën mění vizuální styl. *Font.cz* [online]. © 1991-2013 [cit. 2013-11-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.font.cz/logo/citroen-meni-vizualni-styl>>.
2. CITROËN COLOR CARS, s. r. o. O nás. *Citroencc.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-11-21] Dostupné z WWW: <<http://www.citroencc.cz/drasov>>.
3. RTV data, s. r. o. *Registrace nových OA v ČR* [online]. © 2013 [cit. 2013-11-22]. Dostupné z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/stat/>>.
4. Copyright sluzby.cz. Prodej nových vozů Příbram [online]. © 2013 [cit. 2013-11-22]. Dostupné z WWW: <<http://auto-moto-doprava.sluzby.cz/prodej-novych-vozu/pribram>>.

Cizojazyčné zdroje

SCHWASS, J. Warum Familienunternehmen scheitern. *Negativbeispiele helfen, Gefahren zu erkennen den Rollenkonflikt ueberwinden*. [online]. 1999, [cit. 2004-08-25]. Dostupné z WWW: <<http://mitglied.lycos.de/seballa/>>.

Ostatní zdroje

1. Výroční zpráva společnosti CITROËN COLOR CARS, s. r. o. za rok 2010
2. Výroční zpráva společnosti CITROËN COLOR CARS, s. r. o. za rok 2011
3. Výroční zpráva společnosti CITROËN COLOR CARS, s. r. o. za rok 2012

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Významné velké mezinárodní rodinné podniky ve světě	13
Tabulka 2: Bivalentní atributy rodinných podniků	19
Tabulka 3: Registrace nových OA v ČR dle SDA CIA.....	31
Tabulka 4: Seznam autorizovaných prodejců vozidel ve městě Příbram	42

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Management, rodina a vlastnictví	16
Obrázek 2: Vzájemné překrývání systémů rodiny a rodinného podnikání	18
Obrázek 3: Finanční toky podniku	21
Obrázek 4: Přejít na nové logo CITROËN	29

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Horizontální analýza aktiv.....	34
Graf 2: Vertikální analýza aktiv.....	36
Graf 3: Horizontální analýza pasiv.....	37
Graf 4: Vertikální analýza pasiv.....	38
Graf 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	39
Graf 6: Vývoj tržeb a nákladů za prodej vlastních výrobků a služeb.....	40
Graf 7: Vývoj přidané hodnoty.....	43
Graf 8: Vývoj osobních nákladů.....	44
Graf 9: Rentabilita celkových aktiv.....	45
Graf 10: Rentabilita vlastního kapitálu.....	46
Graf 11: Rentabilita tržeb.....	47
Graf 12: Obrat celkových aktiv.....	48
Graf 13: Celková zadluženost.....	49
Graf 14: Běžná a dlouhodobá zadluženost.....	50
Graf 15: Okamžitá likvidita.....	51
Graf 16: Pohotová likvidita.....	52
Graf 17: Běžná likvidita.....	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Použité vzorce finanční analýzy

Příloha 2: Obrázek 4: CITROËN COLOR CARS, s. r. o.

Příloha 3: Rozvaha 2010

Příloha 4: Výkaz zisků a ztrát 2010

Příloha 5: Rozvaha 2011

Příloha 6: Výkaz zisků a ztrát 2011

Příloha 7: Rozvaha 2012

Příloha 8: Výkaz zisků a ztrát 2012

Příloha 9: Úplný výpis

Příloha 1 – Použité vzorce finanční analýzy

1. Rentabilita celkových aktiv – ROA

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (provozní výsledek hospodaření)}}{\text{aktiva}} * 100 (\%)$$

2. Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk (VH běžného období)}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 (\%)$$

3. Rentabilita tržeb – ROS

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100 (\%)$$

4. Obrat celkových aktiv

$$\text{obrat celkových aktiv z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{obrat celkových aktiv z výnosů} = \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$$

5. Celková zadluženost

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

6. Dlouhodobá zadluženost

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 (\%)$$

7. Běžná zadluženost

$$\text{běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 (\%)$$

8. Běžná likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobá aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

9. Pohotov likvidita

$$\text{pohotov likvidita} = \frac{\text{obžn aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krtkodob závazky}}$$

10. Okamžit likvidita

$$\text{okamžit likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžit splatn závazky}}$$

Příloha 2 – Obrázek 5: CITROËN COLOR CARS, s. r. o.⁷²



⁷² CITROËN COLOR CARS, s. r. o. O nás. *Citroencz.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-11-21] Dostupné z WWW: <<http://www.citroencz.cz/drasov>>.

Příloha 3 – Rozvaha 2010

i 120 P/E

Finanční úřad v Příbrami Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	ROZVAHA						
Doba účinnosti: 29-03-2011 ke dni 31.12.2010 jednotky: 1000 Kč							
Přílohy:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th>Rok</th> <th>Měsíc</th> <th>IČ</th> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>12</td> <td>42726735</td> </tr> </table>	Rok	Měsíc	IČ	2010	12	42726735
Rok	Měsíc	IČ					
2010	12	42726735					

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

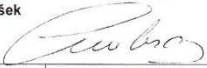
COLOR CARS,
spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Drásov 95
261 01

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	30 971	-7 727	23 244	23 222
B.	Dlouhodobý majetek	003	8 908	-7 365	1 543	2 257
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	249	- 249	0	0
B. I. 3.	Software	007	249	- 249	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	8 659	-7 116	1 543	2 257
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	8 482	-6 939	1 543	2 257
B. II. 5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	177	- 177	0	
C.	Oběžná aktiva	031	21 756	- 362	21 394	20 506
C. I.	Zásoby	032	12 360		12 360	9 143
C. I. 1.	Materiál	033	127		127	117
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	76		76	19
C. I. 5.	Zboží	037	12 157		12 157	9 007
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	1 500		1 500	1 500
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	1 500		1 500	1 500
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	2 418	- 362	2 056	2 804
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 660	- 362	1 298	1 861
C. III. 6.	Slát – daňové pohledávky	054	375		375	345
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	324		324	441
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	57		57	154
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	2		2	3
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	5 478		5 478	7 059
C. IV. 1.	Peníze	059	234		234	96
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	5 244		5 244	6 963
D. I.	Časové rozlišení	063	307		307	459
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	275		275	340
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	32		32	119

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	23 244	23 222
A.	Vlastní kapitál	068	9 032	9 584
A. I.	Základní kapitál	069	2 200	2 200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 200	2 200
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	220	220
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	220	220
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	7 164	6 652
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	7 164	6 652
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	- 552	512
B.	Cizí zdroje	085	14 212	13 638
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	2 800	3 100
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	2 800	2 800
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		300
B. III.	Krátkodobé závazky	102	11 412	10 538
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	10 255	8 653
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	299	352
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	179	208
B. III. 7.	Siát – daňové závazky a dotace	109	48	640
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	546	561
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	73	108
B. III. 11.	Jiné závazky	113	12	16

Sestaveno dne: 2 5 . 0 3 . 2 0 1 1		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ambroz František 
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání malobchod motorovými vozidly, výroby karosérií opravy motorových vozidel a karosérií, realitní činnost	Pozn.:

Příloha 4 – Výkaz zisků a ztrát 2010

WKPIC

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
C.P.: **ad v Příbrami**

Doručeno osobně 29-03-2011

Přílohy:

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

ke dni **31.12.2010**

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2010	12	4242726735

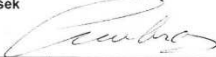
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

COLOR CARS,
spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Drásov 95
261 01

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	32 205	52 155
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	29 933	47 399
+	Obchodní marže	03	2 272	4 756
II.	Výkony	04	13 812	15 373
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	13 755	15 462
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	57	-89
B.	Výkonová spotřeba	08	9 887	11 054
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	7 099	7 617
B. 2.	Služby	10	2 788	3 437
+	Přidaná hodnota	11	6 197	9 075
C.	Osobní náklady součet	12	6 920	7 986
C. 1.	Mzdové náklady	13	5 144	5 882
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 648	1 956
C. 4.	Sociální náklady	16	128	148
D.	Daně a poplatky	17	86	99
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	953	2 299
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	2 922	3 579
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2 922	3 579
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	2 225	2 574
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 225	2 574
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 300	143
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 180	2 463
H.	Ostatní provozní náklady	27	519	473
*	Provozní výsledek hospodaření	30	- 104	1 543
X.	Výnosové úroky	42	0	160
N.	Nákladové úroky	43	147	264
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	361	117
O.	Ostatní finanční náklady	45	662	871
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 448	- 858
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		173
Q. 1.	- splatná	50		149
Q. 2.	- odložená	51		24
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	- 552	512
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	- 552	512
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	- 552	685

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
Sestaveno dne: 2 5 . 0 3 . 2 0 1 1		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ambroz František 		
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání maloobchod motorovými vozidly, výroby karosérií opravy motorových vozidel a karosérií, realitní činnost	Pozn.:		

Příloha 5 – Rozvaha 2011

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

ke dni 31. 12. 2011

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	242726735

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

COLOR CARS,

spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Drásov 95

261 01


Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	26 031	-6 849	19 182	23 244
B.	Dlouhodobý majetek	003	11 180	-6 718	4 462	1 543
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	249	- 249	0	0
B. I. 3.	Software	007	249	- 249	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	10 931	-6 469	4 462	1 543
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	10 084	-6 292	3 792	1 543
B. II. 5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	177	- 177	0	0
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	670		670	
C.	Oběžná aktiva	031	14 687	- 131	14 556	21 394
C. I.	Zásoby	032	8 539		8 539	12 360
C. I. 1.	Materiál	033	86		86	127
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				76
C. I. 5.	Zboží	037	8 453		8 453	12 157
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	1 500		1 500	1 500
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	1 500		1 500	1 500
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	2 637	- 131	2 506	2 056
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	2 312	- 131	2 181	1 298
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	66	0	66	375
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	201		201	324
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	58		58	57
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057				2
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	2 011		2 011	5 478
C. IV. 1.	Peníze	059	151		151	234
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	1 860		1 860	5 244
D. I.	Časové rozlišení	063	164		164	307
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	147		147	275
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	17		17	32

Finanční úřad v Příbrami
Doručeno osobně 27-03-2012

-5-

Přílohy:

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	19 182	23 244
A.	Vlastní kapitál	068	7 387	9 032
A. I.	Základní kapitál	069	2 200	2 200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 200	2 200
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	220	220
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	220	220
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	6 153	7 164
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	6 153	7 164
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-1 186	- 552
B.	Cizí zdroje	085	11 795	14 212
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	2 800	2 800
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	2 800	2 800
B. III.	Krátkodobé závazky	102	8 995	11 412
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	8 393	10 255
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	189	299
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	111	179
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	126	48
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	17	546
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	155	73
B. III. 11.	Jiné závazky	113	4	12

Sestaveno dne: 2 2 . 0 3 . 2 0 1 2		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ambroz František 	
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání maloobchod motorovými vozidly, výroby karosérií opravy motorových vozidel a karosérií, realitní činnost	Pozn.:	

Příloha 6 – Výkaz zisků a ztrát 2011

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění ke dni31.12.2011..... jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc		IČ								
2011	1	2	4	2	7	2	6	7	3	5	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COLOR CARS,
spol. s r.o.**

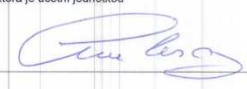
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Drásov 95
261 01**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	28 992	32 205
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	26 982	29 933
+	Obchodní marže	03	2 010	2 272
II.	Výkony	04	10 850	13 812
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	10 926	13 755
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-76	57
B.	Výkonová spotřeba	08	8 363	9 887
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	5 992	7 099
B. 2.	Služby	10	2 371	2 788
+	Přidaná hodnota	11	4 497	6 197
C.	Osobní náklady součet	12	5 906	6 920
C. 1.	Mzdové náklady	13	4 364	5 144
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 419	1 648
C. 4.	Sociální náklady	16	123	128
D.	Daně a poplatky	17	29	86
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 041	953
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	3 094	2 922
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 094	2 922
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	2 111	2 225
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 111	2 225
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 231	- 300
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 607	1 180
H.	Ostatní provozní náklady	27	720	519
*	Provozní výsledek hospodaření	30	- 378	- 104
X.	Výnosové úroky	42	1	0
N.	Nákladové úroky	43	106	147
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	11	361
O.	Ostatní finanční náklady	45	713	662
P.	Převod finančních nákladů	47	1	
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 808	- 448
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-1 186	- 552
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-1 186	- 552
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-1 186	- 552

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2

Sestaveno dne: 2 2 . 0 3 . 2 0 1 2		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ambroz František	
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání malobchod motorovými vozidly, výroby karosérií opravy motorových vozidel a karosérií, realitní činnost	Pozn.:	



Příloha 7 – Rozvaha 2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
COLOR CARS, spol. s r.o.

ke dni **31.12.2012**

Územní pracoviště v Příbrami

IČ
42726735

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky
Drásov 95, 261 01 Příbram

Finanční úřad pro Středočeský kraj
Územní pracoviště v Příbrami
Podle
číslo dne: **28-03-2013**
Č.j.:
Přílohy:

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 07 + 12)	001	24944	7129	17815	19182
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (f. 04 až 06)	003	12115	7129	4986	4462
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	249	249	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	11866	6880	4986	4462
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	0
C.	Oběžná aktiva (f. 08 až 11)	007	12671	0	12671	14556
C. I.	Zásoby	008	8755		8755	8539
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	1500		1500	1500
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1414		1414	2506
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1002		1002	2011
D. I.	Časové rozlišení	012	158		158	164

Finanční úřad pro Středočeský kraj
Územní pracoviště v Příbrami
Podle
číslo dne: **28-05-2013**
Č.j.:
Přílohy:

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	17815	19182
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	6783	7387
A. I.	Základní kapitál	015	2200	2200
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	220	220
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	4966	6153
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	-603	-1186
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	10907	11640
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	3800	3800
B. III.	Krátkodobé závazky	023	7107	7840
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025	125	155

Sestaveno dne:

27.6.2013

Právní forma účetní jednotky:

SRZ


Předmět podnikání účetní jednotky:

obchodní společnost

Podpisový záznam:



Příloha 8 – Výkaz zisků a ztrát 2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky COLOR CARS, spol. s r.o.
	ke dni 31.12.2012	Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Drásov 95, 261 01 Příbram
	IČ 42726735	

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
a	b	c		
I.	Tržby za prodej zboží	1	32226	28992
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	29925	26982
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	2301	2010
II.	Výkony	4	10220	10850
B.	Výkonová spotřeba	5	9217	8363
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	3304	4497
C.	Osobní náklady	7	3570	5906
D.	Daně a poplatky	8	28	29
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	1493	1041
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	3849	3094
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	3521	2111
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12	-362	-231
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	1497	1607
H.	Ostatní provozní náklady	14	494	720
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	-94	-378
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku v zahraničí	21		



Příloha 9 – Úplný výpis

Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE [IČ 00215660]" dne 24.10.2013 v 14:15:54.
EPVid:a36DIKRVj0p0d7o9zx0IA

Úplný výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 6849

Datum zápisu: 31. prosince 1991

Spisová značka: C 6849 vedená u Městského soudu v Praze
zapsáno 31. prosince 1991

Obchodní firma: COLOR CARS, spol. s r.o.
zapsáno 31. prosince 1991

Sídlo: Příbram, Drásov 82
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 27. června 1996

Drásov, Drásov 95, PSČ 262 61
zapsáno 27. června 1996
vymazáno 2. dubna 1998

Příbram, Drásov 95, PSČ 261 01
zapsáno 2. dubna 1998
vymazáno 14. února 2002

Drásov č.p. 95, PSČ 261 01
zapsáno 14. února 2002

Identifikační číslo: 42726735
zapsáno 31. prosince 1991

Právní forma: Společnost s ručením omezeným
zapsáno 31. prosince 1991

Předmět podnikání: obchodní činnost
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

nákup, prodej barev
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

automobilů a příslušenství, opravy automobilů
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

písomalířství
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
zapsáno 29. července 1994
vymazáno 14. února 2002

zprostředkovatelská činnost
zapsáno 29. července 1994
vymazáno 14. února 2002

pronájem osobních a nákladních automobilů
zapsáno 2. dubna 1998
vymazáno 14. února 2002

		<u>výroba autodoplňků a autopříslušenství v rámci živnosti volné</u>
		<u>zapsáno 2. dubna 1998</u>
		<u>vymazáno 14. února 2002</u>
		<u>úprava užitkových vozů v rámci živnosti volné</u>
		<u>zapsáno 2. dubna 1998</u>
		<u>vymazáno 14. února 2002</u>
		specializovaný maloobchod
		zapsáno 14. února 2002
		opravy motorových vozidel
		zapsáno 29. července 1994
		silniční motorová doprava
		zapsáno 29. července 1994
		maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím
		zapsáno 14. února 2002
		maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
		zapsáno 14. února 2002
		zprostředkování obchodu
		zapsáno 14. února 2002
		pronájem a půjčování věcí movitých
		zapsáno 14. února 2002
		realitní činnost
		zapsáno 2. dubna 1998
		opravy karosérií
		zapsáno 2. dubna 1998
		výroba kovového spotřebního zboží
		zapsáno 14. února 2002
		výroba karoserií
		zapsáno 14. února 2002
		údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
		zapsáno 14. února 2002
		ubytovací služby
		zapsáno 14. února 2002
		hostinská činnost
		zapsáno 1. prosince 2004
		zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje
		zapsáno 1. prosince 2004
		přípravné práce pro stavby
		zapsáno 15. října 2007
		Statutární orgán: Společník:
		<u>Alena Slepíčková</u>
		<u>Příbram, Drásov 83</u>
		<u>zapsáno 31. prosince 1991</u>
		<u>vymazáno 29. července 1994</u>
		Společník:

Josef Černohorský
Příbram, Drásov 82
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

Společník:

František Ambroz
Příbram, Drásov 21
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

Jednatel:

Josef Černohorský
Příbram, Drásov 82
zapsáno 29. července 1994
vymazáno 27. února 1997

Jednatel:

František Ambroz
Příbram, Drásov 21
zapsáno 29. července 1994
vymazáno 27. února 1997

Jednatel:

Josef Černohorský, dat. nar. 25. června 1958
Příbram, Drásov 82
zapsáno 27. února 1997
vymazáno 14. února 2002

Jednatel:

František Ambroz, dat. nar. 3. června 1957
Příbram, Drásov 21
zapsáno 27. února 1997
vymazáno 14. února 2002

Jednatel:

Josef Černohorský, dat. nar. 25. června 1958
Příbram III, Dlouhá č.p. 96, PSC 261 01
den vzniku funkce: 29. července 1994
zapsáno 14. února 2002
vymazáno 30. června 2010

Jednatel:

Josef Černohorský, dat. nar. 25. června 1958
Obory 102
den vzniku funkce: 29. července 1994
zapsáno 30. června 2010
vymazáno 18. září 2013

Jednatel:

JOSEF ČERNOHORSKÝ, dat. nar. 25. června 1958
č.p. 102, 263 01 Obory
den vzniku funkce: 29. července 1994
zapsáno 18. září 2013

Jednatel:

František Ambroz, dat. nar. 3. června 1957
Drásov č.p. 21, PSC 261 01

CEJKEM

den vzniku funkce: 29. července 1994den zániku funkce: 3. října 2013zapsáno 14. února 2002vymazáno 16. října 2013**Způsob jednání:**

Společnost navenek zastupují alespoň dva ze tří společníků. K podepisování za společnost dochází tak, že k vypsání nebo vytištěnému názvu společnosti připojí svůj podpis osoba oprávněná k zastupování.
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

Společnost navenek zastupuje jednatel a to každý samostatně. Podepisování se děje tak, že k vypsání nebo vytištěnému názvu společnosti připojí svůj podpis jeden z jednatelů.
zapsáno 29. července 1994
vymazáno 14. února 2002

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé, kteří jsou oprávněni jednat jménem společnosti každý samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k firmě společnosti připojí jednatel svůj podpis.
zapsáno 14. února 2002
vymazáno 16. října 2013

Statutárním orgánem společnosti je jeden jednatel. Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.
zapsáno 16. října 2013

Společníci:

Alena Slepíčková
Příbram, Drásov 83
Vklad: 35 000,- Kč
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

Josef Černošský
Příbram, Drásov 82
Vklad: 35 000,- Kč
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

František Ambroz
Příbram, Drásov 21
Vklad: 35 000,- Kč
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

Josef Černošský, dat. nar. 25. června 1958
Příbram, Drásov 82
Vklad: 53 000,- Kč
Splaceno: 100 %
zapsáno 29. července 1994
vymazáno 2. dubna 1998

František Ambroz, dat. nar. 3. června 1957
Příbram, Drásov 21
Vklad: 53 000,- Kč

Splaceno: 100 %
zapsáno 29. července 1994
vymazáno 2. dubna 1998

Josef Černohorský, dat. nar. 25. června 1958

Příbram, Drásov 82
Vklad: 1 100 000,- Kč

Splaceno: 100 %
zapsáno 2. dubna 1998
vymazáno 14. února 2002

František Ambroz, dat. nar. 3. června 1957

Příbram, Drásov 21
Vklad: 1 100 000,- Kč

Splaceno: 100 %
zapsáno 2. dubna 1998
vymazáno 14. února 2002

Josef Černohorský, dat. nar. 25. června 1958

Příbram III, Dlouhá č.p. 96, PSC 261 01
Vklad: 1 100 000,- Kč

Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 %
zapsáno 14. února 2002
vymazáno 30. června 2010

Josef Černohorský, dat. nar. 25. června 1958

Obory 102, PSC 261 01

Vklad: 1 100 000,- Kč

Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 %
zapsáno 30. června 2010
vymazáno 18. září 2013

JOSEF ČERNOHORSKÝ, dat. nar. 25. června 1958

č.p. 102, 263 01 Obory

Vklad: 1 100 000,- Kč

Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 %
zapsáno 18. září 2013
vymazáno 16. října 2013

František Ambroz, dat. nar. 3. června 1957

Drásov č.p. 21, PSC 261 01

Vklad: 1 100 000,- Kč

Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 %
zapsáno 14. února 2002
vymazáno 16. října 2013

JOSEF ČERNOHORSKÝ, dat. nar. 25. června 1958

č.p. 102, 263 01 Obory

Vklad: 2 200 000,- Kč

Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 100 %
zapsáno 16. října 2013

Základní kapitál: 105 000,- Kč
zapsáno 31. prosince 1991
vymazáno 29. července 1994

106 000,- Kč
zapsáno 29. července 1994
vymazáno 2. dubna 1998

2 200 000,- Kč
zapsáno 2. dubna 1998

Ostatní skutečnosti: Datum uzavření společenské smlouvy: 26.11.1991
zapsáno 31. prosince 1991

Společnost COLOR CARS, spol. s r.o. se sídlem Drásov č.p. 95, PSČ 261 01, IČ 427 26 735, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu C vložce 6849, se podle rozhodnutí valné hromady ze dne 14.6.2010 rozdělila odštěpením a sloučením odštěpované části jmění s nástupnickou společností LRPRO s.r.o. (dříve Onen svět, spol. s r.o.) se sídlem Onen Svět 28, 399 01 Milevsko, IČ 260 72 220, zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích v oddílu C vložce 12229. Na nástupnickou společnost LRPRO s.r.o. přešla k rozhodnému dni 1.1.2010 část jmění rozdělované společnosti COLOR CARS, spol. s r.o. definovaná projektem rozdělení odštěpením sloučením ze dne 4.5.2010. zapsáno 30. června 2010

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Městský soud v Praze