

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Cíle podniku v jednotlivých fázích jeho životního cyklu

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Novotná, PhD.

Autor:

Petra Malachová

2007

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

Jméno a příjmení: Petra MALACHOVÁ
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku - pro české firmy
Název tématu: Cíle podniku v jednotlivých fázích jeho životního cyklu

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

Cíl práce:

Klasifikovat cíle podniku v jednotlivých fázích životního cyklu, posoudit, možnosti sledování primárního a dalších cílů. Ve vybraném podniku z jihočeského regionu zhodnotit vztahy mezi základními ukazateli výkonnosti podniku na podkladech systému Du Pont a navrhnout dílčí cíle pro zlepšení podnikové situace.

Osnova:

1. Fáze životního cyklu podniku
2. Primární cíl podniku a možnosti jeho sledování
3. Klasifikace dalších cílů v podniku
4. Charakteristika vybraného podniku s aspektem na jeho vývojovou fázi
5. Posouzení vztahu mezi základními ukazateli v systému Du Pont se zaměřením na dílčí cíle ve sledovaném podniku.
6. Zhodnocení situace podniku a návrh aktuálních dílčích cílů

Rozsah práce: 40 - 50 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

1. Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika. Praha, C. H. Beck 1999
2. Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 3. vydání. Praha, Grada Publishing 2002
3. Wöhe, G.: Úvod do podnikového hospodaření. Praha, C. H. Beck 1995
4. Higgins, R. C.: Analýza pro finanční management. Praha, Grada Publishing 1997
5. Kislíngerová, E. a kol.: Manažerské finance, Praha, C. H. Beck 2004
6. Synek, M.: Ekonomická analýza. Praha, VŠE 2004

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Novotná, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

7. března 2006

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2007


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentická 13
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 7. března 2006

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Cíle podniku v jednotlivých fázích jeho životního cyklu“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Ševětíně, 18. dubna 2007

.....
Petra Malachová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Novotné, PhD. za odbornou pomoc a cenné rady, které mi umožnily zdárné dokončení bakalářské práce. Mé poděkování patří i Ing. Vladimíru Cháberovi za poskytnuté podklady a informace nezbytné ke zhotovení této práce.

OBSAH

1. ÚVOD.....	3
2. FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU PODNIKU.....	5
2.1. Podnik, podnikání.....	5
2.2. Životní cyklus podniku.....	7
2.2.1. Založení podniku.....	8
2.2.2. Růst podniku.....	11
2.2.3. Krize a sanace.....	14
2.2.4. Zánik podniku.....	16
3. PRIMÁRNÍ CÍL PODNIKU A MOŽNOSTI JEHO SLEDOVÁNÍ.....	21
3.1. Základní charakteristika cílů podniku.....	21
3.2. Primární cíl podniku – sledování formou ukazatelů.....	22
3.2.1. Primární cíl – maximalizace zisku a tržní ceny akcií.....	22
3.2.2. Primární cíl – maximalizace hodnoty podniku a tzv. shareholder value...	24
3.2.3. Primární cíl – maximalizace „shareholder value“ (ukazatele MVA a EVA).....	25
3.3. Možnosti sledování cílů podniku.....	28
3.3.1. Pyramidové soustavy ukazatelů.....	29
3.3.2. Systém ukazatelů Du Pont.....	30
4. KLASIFIKACE DALŠÍCH CÍLŮ V PODNIKU.....	35
5. METODIKA PRÁCE.....	38
5.1. Cíl práce.....	38
5.2. Metodika práce.....	38
5.3. Seznam použitých ukazatelů a vzorců.....	39

6. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU S ASPEKTEM NA JEHO VÝVOJOVOU FÁZI.....	43
6.1. Základní údaje.....	43
6.2. Profil společnosti.....	44
6.3. Doplnující informace o společnosti.....	48
7. EKONOMICKÉ CHARAKTERISTIKY PODNIKU.....	49
8. POSOUZENÍ VZTAHŮ MEZI ZÁKLADNÍMI UKAZATELI V SYSTÉMU DU PONT SE ZÁMĚREM URČIT DÍLČÍ CÍLE VE SLEDOVANÉM PODNIKU.....	57
8.1. Výpočty základních ukazatelů a jejich grafické znázornění.....	57
8.2. Rozklad Du Pontova diagramu na dílčí ukazatele.....	62
9. ZHODNOCENÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRH AKTUÁLNÍCH DÍLČÍCH CÍLŮ.....	67
10. ZÁVĚR.....	69

SUMMARY

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM TABULEK

SEZNAM GRAFŮ

SEZNAM PŘÍLOH

1. Úvod

Založit podnik není v současné době příliš velkým problémem. Je k tomu zapotřebí především dobrý podnikatelský plán a dostatečný kapitál. Budoucí podnikatel by měl mít určité vlastnosti, mezi něž patří např. tvořivost, schopnost sebekontroly, schopnost akceptovat lidi a porozumět jim apod. Přáním každého podnikatele je, aby byla jeho firma na trhu úspěšná a aby dosahovala určitých výsledků. K úspěšnému řízení je nutné se stále přizpůsobovat vnějšímu prostředí, včas analyzovat vznikající problémy a především rychle a pružně reagovat na změny.

Každý podnik v tržní ekonomice tedy musí řešit základní problém: jak přežít v neustále náročnějším konkurenčním prostředí, které se v současné době neustále mění. Základem je poznat vlastní možnosti podniku, konkurenční postavení výrobce na trhu, možnosti dalšího rozvoje, případné rezervy a nedostatky. Možnosti je nutné co nejrychleji analyzovat a přizpůsobovat je k pevnému, co možná nejvíce stabilnímu postavení na trhu.

Ve fungujícím podniku, ale i při založení nového podniku je potřeba mít značné peněžní prostředky. Získat peníze na provoz i rozvoj podniku je jedním z hlavních úkolů finančního managementu. Ten musí rozhodovat o tom, z jakých zdrojů bude podnik financován, musí zajišťovat likviditu a solventnost podniku, udržovat finanční rovnováhu a finanční zdraví podniku. Dále musí analyzovat činnost a výsledky podniku, a to vše se zřetelem k plnění cílů podniku.

Cílem podnikání je v podstatě zhodnotit vynaložený kapitál, tj. dosáhnout zisku. To lze vyjádřit v různých ukazatelích, většinou poměrových. Nejběžnějším je ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE). V poslední době se rozšiřuje použití ukazatele přidané ekonomické hodnoty (EVA) a tržní přidané hodnoty (MVA). Aby podnik dosáhl svých cílů, vykonává řadu funkcí; u výrobního podniku je dominantní funkce výrobní, prodejní, nákupní aj.

Cíle podniku jsou závislé na řízení podniku, které spočívá především v rozhodování. Kvalita rozhodování záleží na informacích, které jsou k dispozici, a na jejich zpracování. Úkolem každého podniku je získávat informace pro rozhodovací proces. Tyto informace se týkají tří základních charakteristik podniku: výsledku hospodaření, financování majetku a hospodaření s peněžními prostředky. O každé z uvedených charakteristik se zpracovávají výkazy. V dnešní době však nekončí zpracování účetních dat pouze vyhotovením výkazů.

Zájemci o hospodaření firmy potřebují vědět jaká je situace podniku, zda ji zlepšit a co je nutné podniknout k tomu, aby se firma stala ekonomicky stabilní.

Finanční řízení se v posledních letech stává významnou složkou v rozhodování podniku. Jejímž hlavním úkolem je získávání kapitálu pro běžné i mimořádné potřeby podniku, rozhodnutí o jeho struktuře a správném umístění. Rozbor hospodaření firmy umožňuje zhodnotit relativní postavení podniku na základě posouzení ekonomické situace. V současné době čeká naši společnost řada změn, v souvislosti se vstupem naší republiky do Evropské unie. Proto je nezbytně nutné podnik včas a cíleně směřovat na plnění podmínek, které si EU klade na daný sektor podnikání.

Chce-li být podnik úspěšný a zvyšovat efektivitu své činnosti, měl by provádět krátkodobé analýzy hospodaření. Analýza je totiž první krok ke správnému rozhodování. Pomocí analýzy mohou analytici hodnotit finanční situaci podniku na základě zjištěných hodnot finančních ukazatelů, které vypovídají o jednotlivých finančních oblastech podniku.

Hlavním úkolem analýz je vyjádření komplexní finanční situace podniku, zhodnocení uplynulého vývoje této oblasti, určení příčin zlepšení či zhoršení a poskytování základních informací pro rozhodování podniku o budoucím vývoji jeho finančních zdrojů. Analýzy nám tedy umožňují hodnotit minulý i současný finanční vývoj a vytvořit tak plán hospodaření podniku do budoucna. Podstatou je identifikovat slabé stránky, které by v budoucnu mohly představovat případné problémy a naopak determinovat silné stránky, na nichž by mohla firma stavět.

Cílem předkládané bakalářské práce je klasifikovat cíle podniku v jednotlivých fázích životního cyklu, posoudit možnosti sledování primárního a dalších cílů, dále pak ve vybraném podniku zhodnotit vztahy mezi základními ukazateli výkonnosti a navrhnout dílčí cíle pro zlepšení podnikové situace.

2. Fáze životního cyklu podniku

2.1. Podnik, podnikání

Podnik, podobně jako je tomu v životě lidském, prochází za dobu své existence různými vývojovými fázemi; během svého života postupně „prodělává“ různé nemoci, z nichž některé, jsou-li neléčeny, znamenají ohrožení jeho trvalé existence. K tomu, aby podnik existoval trvale, musí včas analyzovat vznikající poruchy a především na ně včas reagovat.

Podnik je obecné označení pro ekonomicko – právní subjekt, který tvoří jednu ze základních forem institucionálního upořádání ekonomiky založené na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu. Základními znaky rozlišující podnik od jiných institucí společnosti jsou ekonomická samostatnost a právní subjektivita. (Synek M. a kol, 1997)

Podnik vzniká na základě zjištění a poznání potřeby, že je účelné organizovat hospodářskou činnost na vyšší úrovni než je v moci jednotlivce. (Synek M. a kol, 1997)

Podnik je též možno definovat jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. (Wöhe, G., 1995)

Obsáhleji je podnik vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. (Veber J., Srpová J. a kol., 2005)

Podnikání jako prostředek uspokojování lidských potřeb je téměř tak staré jako lidstvo samo. Podnikání znamená podle Vášova a Trávníčkova Slovníku jazyka českého (František Borový, Praha, 1937) „podstoupit něco, dát se do něčeho (do útoku, do práce či na cestu)“. Podnikání v ekonomice je činnost, kterou uspokojujeme cizí potřeby, přičemž se snažíme dosáhnout zisk a tak uspokojit i potřeby vlastní. Cílem podnikové činnosti je obvykle zisk, resp. rozmnožení majetku, zvětšení bohatství.

Podnikání v legislativě

Podle § 2, zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, v platném znění se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

Podnik je v obchodním zákoníku definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. (Synek M. a kol.. 2002)

Kromě právního pojetí podnikání lze nahlížet na podnikání jako na proces, který se skládá především ze získávání kapitálu a jeho investování do takové struktury aktiv (majetku podniku), která by vytvářela předpoklad pro realizaci myšlenky spojené s výrobou produktu nebo poskytováním služby pro určitý okruh zákazníků na trhu výrobků.

Synek charakterizuje podnikání těmito podstatnými rysy:

- Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.
- Zisk se docílí uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd.
- Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu že musí čelit riziku. Snaha podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň. To, co se v daném případě považuje za ještě přijatelné riziko, závisí na konkrétních okolnostech, předmětu podnikání, dynamice okolního světa a v neposlední řadě i na osobním založení podnikatele. Jako obecná tendence se prosazuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizika.
- Pro jakékoli podnikání je charakteristické, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku kapitál, a to vlastní nebo vypůjčený. Velikost tohoto kapitálu je značně diferencovaná a závisí jak na předmětu podnikání, tak i na jeho rozsahu.

Základním cílem podniku je zajištění růstu jeho tržní hodnoty, resp. kladnou hodnotu ukazatele EVA. Podnikání bude mít smysl tehdy, jestliže investice akcionářů a věřitelů do podnikání zajistí, že hodnota aktiv podniku časem převyšší tuto původní investici. (Synek M. a kol.. 2002)

2.2. Životní cyklus podniku

Stejně jako v životě člověka i v životě firmy najdeme období dětských nemocí, dospívání, období vospělosti, možná i stárnutí. Stejně jako člověka mohou i podnikatelský subjekt potkat nemoci či nehody, které mohou mít až tragické konce (uzavření a likvidace firmy). Na druhé straně nemusí chybět období, kdy firma sílí, spolupracuje s jinými či se s nimi spojuje, vytváří dceřiné společnosti či dokonce zakládá vnučky. (Veber J., Srpová J. a kol., 2005)

V životě podniku lze tedy vysledovat následující základní fáze: **založení, růst, stabilizace, krize a zánik**. Tyto fáze jsou mimo jiné odrazem vývoje makroekonomického, tj. vnějšího prostředí, ve kterém podniky fungují, dále jsou dány příslušností k jednotlivým odvětvím nebo sektorům a v neposlední řadě i vlastní výkonností podniku. Proto manažeři, mají-li zájem, aby jejich podniky byl trvale úspěšný, musí včas a správně analyzovat jednotlivé jevy vně i uvnitř podniku a především včas reagovat na změny.

Makroekonomické prostředí působí na život podniku očekávaným tempem růstu ekonomiky, fiskální politikou státu, peněžní nabídkou, očekávanými úrokovými sazbami, vývojem inflace apod. (Synek M. a kol., 2002)

Soudobý podnikatel či vrcholový manažer se musí prakticky stejnou měrou zajímat jak o prosperitu, kontinuitu vývoje a zvyšování výkonnosti firmy, tak o prevenci, monitorování a řízení rizik, popř. i krizové řízení.

Je asi nereálné najít všechny momenty, které by měl management ve své řídicí praxi respektovat, nicméně mezi klíčové momenty lze považovat:

- na straně faktorů prosperity – tendence ke sdružování, orientace na podnikání v oblasti high-technologií,
- na straně faktorů krizí – eliminace rizik vedoucích k omezení či ukončení podnikatelské činnosti ať z titulu věcných či ekonomických krizových situací. (Veber J., Srpová J. a kol., 2005)

Příslušnost podniku k určitému odvětví je spojena s různou mírou citlivosti na vývoj ekonomiky. To znamená, že ne všechna odvětví se v dané době rozvíjejí stejně. Tato skutečnost je spojena i s rozdílnou úrovní míry zisku, rozdílností bariér vstupu do odvětví, jakož i s rozdílností perspektiv dalšího vývoje. K tomu, aby správně dokázal stanovit strategické a taktické cíle podniku v každé fázi jeho života, by měl každý manažer znát

základní charakteristické znaky z hlediska citlivosti na konjunkturální vývoj a míru rizika podnikání s tím spojenou. (Synek M. a kol.. 2002)

Zásadně se rozlišují odvětví cyklická, neutrální a anticyklická.

Cyklická odvětví ve své existenci zcela kopírují hospodářský cyklus ekonomiky jako celku. Konkrétně to znamená, že nejlepších výsledků podniky z cyklických odvětví dosahují v období expanze, problémy naopak nastávají v období recese. Typickým příkladem cyklického odvětví je stavebnictví a automobilový průmysl.

Jako tzv. neutrální odvětví lze označit všechna ta, jejichž vývoj bezprostředně nesouvisí s hospodářským cyklem; patří sem především podniky vyrábějící potraviny, léky, alkohol, tabák apod.

Protipólem cyklických odvětví jsou anticyklická odvětví, kde podniky právě v období recese dosahují velmi dobrých výsledků; jako příklad lze uvést různé formy zábavy a odpočinku. (Synek M. a kol.. 2002)

2.2.1. Založení podniku

Na počátku existence podniku vždy stojí úvaha podnikatele co, tj. jaké výrobky, bude vyrábět nebo jaké služby bude poskytovat. K tomu, aby mohla být výroba zahájena, je nezbytně nutné vytvořit určité předpoklady. Ty spočívají zejména:

- a) ve věcných předpokladech podnikatelské činnosti
 - v zajištění potřebného počtu pracovních sil s odpovídající kvalifikací
 - vytvoření takové majetkové báze, která zajistí nezbytnou výrobní kapacitu
 - pořízení materiálu pro zajištění plynulosti výroby
- b) v řídicích předpokladech
 - vytvoření skupiny vrcholového řízení podniku (vrcholového managementu)
 - zajištění výkonu základních funkcí managementu, tj. vytýčení cílů, plánování, rozhodování, realizace, analýza a kontrola
 - vytvoření nástrojů řízení
 - vymezení dělby pravomoci a odpovědnosti
 - vytvoření adekvátní organizační struktury
 - kontrola (Synek M. a kol.. 2002)

Základní předpoklady úspěchu pro začínající firmy:

- získat motivaci a mít odhodlání podnikat,
- zvážit osobní předpoklady pro podnikání,
- objevit a definovat podnikatelský nápad nebo mezeru na trhu,
- vyjasnit podnikatelský záměr,
- vyjasnit potřebu finančních a dalších zdrojů,
- vymežit předmět činnosti a zvolit vhodnou právní formu podnikání,
- připravit zakladatelský rozpočet,
- sestavit podnikatelský plán. (Veber J., Srpová J. a kol., 2005)

Při založení podniku se důležitým dokumentem stává dokument, který se označuje jako zakladatelský projekt. Zakladatelský projekt řeší komplexně nejen co vyrábět – jaké jsou příležitosti na trhu, jak a na jakém zařízení vyrábět, ale současně musí řešit i otázku reálnosti a dostupnosti všech potřebných zdrojů. Výsledkem zakladatelského projektu musí být informace pro podnikatele, zda daný projekt je reálný, proveditelný a jaký efekt mu zajistí z investovaného kapitálu.

Zakladatelský projekt představuje velmi důležitý dokument, neboť právě první fáze v životě podniku (založení) je obvykle spojena se značným objemem peněžních výdajů, proti kterým zpočátku nestojí potřebné peněžní příjmy. Znamená to tedy, že právě zakladatelský projekt, jehož součástí je zakladatelský rozpočet, často slouží nejen pro vlastní rozhodnutí podnikatele, co mu daná aktivita přinese, ale rovněž tvoří informační bázi k tomu, aby podnikatel získal další investory, kteří by mu poskytli další dodatečné zdroje nezbytné pro „rozjezd“ podniku. (Synek, M. a kol., 1999)

Synek ve své publikaci uvádí, že k tomu, aby zakladatelský projekt, včetně zakladatelského rozpočtu, byl úspěšný, měl by obsahovat následující části:

- vymezení základních cílů podnikání,
- specifikace trhu, na který podnik vstupuje (velikost, podíl, konkurence, tuzemský x zahraniční, limity a bariéry),
- zvláštní výhody, které daný produkt nebo služba přinese, čím se bude lišit od konkurence,
- způsob založení podniku včetně uvedení míry angažovanosti zakladatele podniku (obor a předmět podnikání, velikost a právní forma),
- dlouhodobější výhled včetně definování finančních cílů,

- rozpočet zdrojů a potřeb vč. Prokázání schopnosti případné cizí zdroje splácet (rozvaha, výsledovka, výkaz cash flow, rozdělení zisku a investiční program),
- daňové zatížení (DPH, spotřební daň, daň z příjmů apod.),
- pojištění podniku (majetkové, osob apod.),
- životní prostředí (vliv projektu na okolí, odpady a jejich likvidace apod.),
- reference o osobě (resp. osobách) zakladatele.

Přípravě zakladatelského projektu je nezbytné věnovat mimořádnou pozornost zejména proto, že investoři přinášející dodatečný kapitál podstupují značné riziko, které musí být patřičně osvětleno v textu projektu. Pro představu jsou níže uvedeny charakteristiky podnikatelských projektů, které mají bezprostřední souvislosti s mírou rizika.

Jedná se například o :

- **dobu životnosti podnikatelského projektu**; projekt s kratší dobou životností má výrazně nižší míru rizika, neboť podstatné faktory úspěšnosti projektu se v krátkém čase mění jen zvolna (poptávka, technologie, inovace),
 - **zapojení cizího kapitálu do podnikání**; čím větší je rozsah cizích zdrojů, tím při eventuálním poklesu tržeb je vyšší míra rizika,
 - **pružnost projektu** – tj. univerzálnost technologií, strojů, zařízení apod; čím vyšší stupeň specializace, tím vyšší je míra rizika,
 - **diverzifikace podnikatelského projektu**; koncentrace na jeden výrobek nebo službu znamená vyšší míru zranitelnosti a tudíž i vyšší míru rizika,
 - **citlivost projektu na změnu vnějších parametrů** (pokles poptávky, růst úrokových sazeb, změna devizového kursu apod.); čím vyšší míra citlivosti, tím vyšší je míra rizika,
 - **postupná realizace projektu**; etapová příprava a realizace projektu snižuje riziko.
- (Synek, M. a kol., 2002)

Výběr právní formy podnikání je velmi důležitou součástí rozhodovacího procesu podnikatele. Jedná se o rozhodnutí, které bude do budoucna určovat vztah k okolí a především možnost přístupu ke kapitálu. Současně je třeba si uvědomit, že právě právní forma, a s ní spojený název podniku s příslušným označením, dává „světu“ signál o rozměru podnikatelských aktivit. Volba právní formy patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím. Otázka, kterou z právních forem pro podnik vybrat, nevzniká jen při zakládání nového podniku, ale i v případě, že vznikl podnět vedoucí v konečném důsledku ke změně právní

formy. Změna právní formy podniku z jedné formy na druhou se nazývá *procesem transformace*. (Synek, M. a kol., 1999)

2.2.2. Růst podniku

Další fází v životě podniku, která navazuje na jeho založení, je fáze růstu. Konkrétně to znamená, že podnik v dané komoditě nebo segmentu trhu rozšiřuje objem prodeje. Někdy se jedná o velmi agresivní expanzi na trh, jindy o proces pozvolný. (Synek, M. a kol., 1999)

Jestliže podnik roste, znamená to, že trh má zájem o danou produkci nebo službu, management je úspěšný ve své práci a podnik je ziskový. Za těchto okolností lze hovořit o růstu podniku. Jeho jevovou stránkou je především růst tržeb (obratu). Jestliže obrat roste, pak obvykle vzniká i potřeba dodatečných investic nejen do budov, strojů a zařízení k zajištění dodatečné kapacity, ale i potřeba pokrytí přírůstků pracovního kapitálu. Tyto jevy lze vysledovat ve výkazu rozvaha, kde roste celková bilanční suma. Růst podniku tedy znamená rozšiřování jeho aktivit, avšak současně vyvolává i zvýšenou míru rizika plynoucí právě z růstu. Zvážení „správného“ tempa růstu podniku patří k jednomu ze strategických rozhodnutí podniku. Jedná-li se o příliš rychlý růst, může to v extrémním případě znamenat i ohrožení existence podniku. Důvod spočívá v potřebě dodatečného kapitálu pro financování spontánně rostoucích položek aktiv, jako jsou zásoby a pohledávky, která se podniku ne vždy podaří získat. Na druhé straně příliš pomalý růst znamená, že podnik nenalézá vhodné investiční příležitosti a musí řešit otázku v oblasti financování, jak naložit s generovaným přebytkem zdrojů: zda jej vrátit akcionářům zpět formou dividendové politiky nebo zda nelézt i jinou cestu podnikání, např. ve zcela jiném oboru, nákupu cenných papírů apod. (Synek, M. a kol., 2002)

V kontextu podniku lze hovořit o tzv. trvale udržitelném růstu, vysokém nebo naopak příliš nízkém. Klíčovým měřítkem je **tempo růstu tržeb**. Tempo je odvozováno od příležitostí podniku na trhu produktů a služeb, jednak od možností profinancování růstu, tj. kolik a v jaké struktuře bude nezbytné zajistit dodatečné zdroje. Trvalý růst, který je pro podnik žádoucí, představuje takový růst tržeb podniku, při kterém nevznikají další dodatečné nároky na externí financování firmy. Růst firmy je v tomto případě označován jako růst z interních zdrojů, tj. ze zisku a odpisů určených pro reinvestice, a z generovaných přirozených zdrojů (stálá pasíva) nebo ze zdrojů získaných odprodejem majetkových částí.

Pro kvantifikaci růstu g firmy odvozeného od vnitřních parametrů fungování podniku se obvykle využívá tento vzorec:

$$g = P \times R \times A \times T$$

kde: g = tempo růstu firmy (trvale udržitelné)

P = rentabilita tržeb (Zisk / Tržby)

R = aktivační poměr $(1 - \text{Dividenda} / \text{Čistý zisk na akcii})$

A = obrat aktiv (Tržby / Aktiva)

T = finanční páka (Aktiva / Vlastní jmění) (Synek, M. a kol., 2002)

Je nezbytné podotknout, že tento model tempa růstu podniku je založen na určitých zjednodušujících předpokladech, k nimž patří zejména předpoklad shodného tempa růstu podniku s celým trhem, že kapitálová struktura podniku zůstane i do budoucna zachována a že existuje určitá politika rozdělování zisku, tj. že míra reinvestic do podniku bude konstantní.

Vedle **růstu financovaného z interních zdrojů** se v praxi setkávají podniky i s potřebou financování **růstu z externích zdrojů**. V tomto případě musí podnikatel zvažovat, zda volí vlastní (např. akciový kapitál) nebo zda půjde na formu cizího kapitálu (krátkodobého nebo dlouhodobého). (Synek, M. a kol., 2002)

Existují však i jiné možnosti, jak dosáhnout růstu podniku s využitím externích zdrojů. Jedná se například o realizaci **emise obligací**.

Růst podniku však může být řešen i zcela jinou formou. Nabízí se různé formy spojování nebo naopak štěpení podniků. Mezi nejdůležitější patří zejména:

- ✓ **fúze**, tj. forma sloučení nebo splynutí dvou podniků
- ✓ **rozštěpení** – původního podniku na dva (nebo více podniků), z nichž jeden podnik zaniká a jeho aktiva jsou rozprodána.

Úvahy o navázání spojení (ať se jedná o fúze, klastry, sdružení, podnikatelské sítě apod.) by měly minimálně zohlednit následující body:

- důvod navázání či zapojení do spojení,
- výběr potenciálních partnerů,
- zvolení formy partnerství či spojení,
- určení postupu (strategie) vyjednávání,
- vypracování vhodných dohod či smluv (Veber J., Srpová J. a kol., 2005)

Hlavním záměrem spojování dvou a více podniků je získání dodatečné, zatím nevyužité kapacity, získání trhu, určitého know how nebo získání úvěrové kapacity. V každém případě by měl existovat synergický efekt, který je podnětem pro tak složitý, organizačně i finančně náročný akt, jako je spojování podniků. Při spojování podniků je třeba vzpomenout jednu důležitou právní normu, která hraje podstatnou roli. Touto normou je zákon o hospodářské soutěži. Ti, kdo připravují růst podniku formou fúze by nikdy na tento zákon neměli zapomínat. (Synek, M. a kol., 2002)

Období růstu je sice pro podnik obdobím, kdy rozšiřuje své aktivity, a tudíž je obdobím radostným, avšak současně je třeba se zmínit, že právě v období růstu řada podniků nezvládá situaci a v důsledku toho dochází k jejich zániku..

K tomu, aby se tento scénář nestal aktuální skutečností, lze ze strany podniku zabránit:

- trvalou péčí o inovaci produkce a její přiměřenou kvalitu,
- vhodnou cenovou strategií,
- podporou prodeje.

Zvládne-li podnik bez zvláštních těžkostí růst, pak obvykle nastupuje **fáze stabilizace**, tj. období, kdy podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. Období stabilizace lze identifikovat, mimo jiné, podle základního vztahu mezi úrovní odpisů a investic. V období růstu investice rostou vždy rychleji, než odpisy; v období stabilizace se odpisy rovnají investicím. (Synek, M. a kol., 1999)

2.2.3. Krize a sanace

Základní podmínkou pro trvalou existenci podniku, která je mimo jiné například obsažena i v účetnictví nebo při oceňování podniku, je tzv. gong koncern princip. Aby podnik existoval trvale, pak nestačí, aby byl úspěšný pouze po stránce finančního řízení. Jde o to, aby byl trvale orientován na zákazníka. Poznání jeho potřeb se musí odrazit v modifikaci cílů, změně koncepce a načasování nových procesů, jejichž implementace pak zajistí jeho trvalou existenci. V tomto kontextu se často setkáváme s pojmem reengineering, který po stránce metodologické znamená řízení podle projektů, jejichž cílem je změna. Jedná se vlastně o management řízení změn. Jedná se o koncept, jehož původ je v anglosaské oblasti, kde je právě reengineering chápán jako prostředek k zajištění úspěchu a trvalé výkonnosti podniku v podmínkách globalizace ekonomiky, růstu informatizace a zejména nepřetržité změně. (Synek, M. a kol., 1999)

Z toho vyplývá, že trvale může existovat jen ten podnik, který permanentně reaguje na podněty a změny přicházející jak zvnějšku, tak i zevnitř podniku. Přesto se některé podniky dostávají do určitých obtíží a hledají cestu, jak se z nich dostat.

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje nestabilitou, neurčitostí, někdy se dokonce hovoří o chaosu. Těmto nejistým, nepředvídatelným podmínkám se musí podnikatelé přizpůsobit a do svých aktivit musí promítnout některé nové praktiky.

Mezi klíčové pojmy v tomto směru lze považovat výrazy, jako je prevence, systém včasného varování, respektování rizika – rizikové řízení, restrukturalizace. V případě, že se firma dostane do vážnějších problémů, pak je třeba uvažovat o krizovém řízení a revitalizačních programech. (Veber J., Šrpová J. a kol., 2005)

V kontextu krizového řízení se dále objevují pojmy krize podniku a sanace jako prostředek jejího překonání.

Pod pojmem krize podniku lze označit takové stádium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat.

Krize však svým charakterem může souviset jak s životní fází, ve které se právě podnik nachází, tak i s velikostí, kterou právě podnik má. Jiné příčiny vyvolávají krizový stav

například u nově založených podniků – zde se často jedná o nezvládnutí růstu ať již z pohledu financování, nebo nezvládnutí řízení většího pracovního kolektivu zakladatelů podniku.

Jiná situace může nastat u velkých podniku, u kterých se často setkáváme s jevem zvaným byrokracie, kdy vysoký stupeň specializace a velký počet řídicích stupňů vyvolávají poruchy v komunikaci a ty se pak projevují v pozdní reakci na probíhající změny. (Synek, M. a kol., 1999)

Jestliže u podniku krizový stav delší časové období, je nezbytné jej zásadně řešit tak, aby po určité době zase mohl fungovat bez větších problémů. K tomu slouží sanace. ***Sanací se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy.*** (Synek, M. a kol., 2002)

Prvním krokem, který musí být při sanaci realizován, je co nejpřesnější zjištění stavu, v jakém se podnik nachází. K tomuto účelu lze využívat nejrůznějších analytických nástrojů. Součástí analýzy musí být rovněž **zjištění příčin krize**. Z praxe je známo, že existují dva okruhy příčin vyvolávajících krizi. Jedná se o příčiny interní a externí. Mezi interní příčiny mimo jiné patří problémy v kvalitě výrobků, nedostatečná míra výrobní inovace, nedostatečná distribuční síť, chybná cenová politika a s tím spojený trvale klesající objem prodeje, vysoké úvěrové zatížení, nízká míra likvidity a chyby ve finančním řízení.

Krize však může být i důsledkem působení vnějších (externích) faktorů. Jedná se o faktory, které podnik nemůže sám ovlivnit, avšak mají zásadní dopad na jeho celkovou hospodářskou situaci. Patří sem například změny úrokových měr, vývoj měnových kursů, vývoj legislativy, vývoj měnové zásoby apod.

Nedílnou součástí analýzy musí být i aktuální analýza odvětví, ve kterém podnik podniká. Z ní plynou další možnosti z hlediska scénáře sanace podniku. (Synek, M. a kol., 1999)

V druhém postupovém kroku jde o vymezení povahy krize, tj. zda jde o krizi strategickou, krizi vyvolanou hospodářskými výsledky nebo zda se jedná o krizi likvidity.

Mezi typické příčiny tzv. **strategické krize** lze zařadit např. chybná rozhodnutí při samém zakládání podniku. Jedná se o nesprávnou volbu místa podniku (což s sebou může přinést například nedostatek pracovních sil, problémy z hlediska dopravy apod.), příliš úzký nebo naopak velmi široký sortiment výroby, nadměrné kapacity nebo závislost na jednom dodavateli či odběrateli, apod.

Krise vyvolaná hospodářskými výsledky má obvykle tyto typické příčiny: nízká konkurenceschopnost výrobků plynoucí z jejich technické nedokonalosti, vysoké ceny s ohledem na absorpční možnosti trhu, chybné nasměrování investic včetně kapitálových účastí, vysoké personální náklady, vysoké režijní náklady a chyby ve financování podniku.

Krise likvidity může být vyvolána například dlouhodobým porušováním základních pravidel finanční rovnováhy (sladění časového horizontu trvání majetkových částí s časovým horizontem zdrojů podniku), nedostatečná práce s rezervami, nízká úroveň péče o řízení pohledávek a zásob, příliš rychlý růst podniku a s ním spojené rozsáhlé investice převážně financované z cizích zdrojů podniku apod. (Synek, M. a kol., 2002)

Pro návrh opatření k řešení situace je důležité znát, v jakém vývojovém stadiu krize se podnik nachází. Identifikace potíží hned v počátcích a správná reakce obvykle rychle zajistí návrat a obnovu výkonnosti podniku. Složitější situace nastává, jestliže krize postoupila tak daleko, že bezprostředně hrozí úpadek, tj. buď zahájení konkurzního řízení nebo likvidace.

Na analytickou etapu, jejímž smyslem bylo identifikovat příčiny, povahu a vývojové stadium krize, navazuje syntéza analytických poznatků a formulace **sanační strategie**, jejímž ústředním cílem je obnova výkonnosti podniku. (Synek, M. a kol., 1999)

2.2.4. Zánik podniku

V podnicích, kde není sanace úspěšná, dojde obvykle k zániku podniku. V této souvislosti se vyskytují dva odlišné pojmy, a to **zrušení** a **zánik podniku**. Podnik zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku. Věcně a časově však zániku předchází jeho zrušení.

Zrušení společnosti se řídí právní úpravou. V podmínkách České republiky jsou ve smyslu § 69 obchodního zákoníku upraveny dva způsoby zrušení společnosti, a to:

- zrušení s likvidací,
- zrušení bez likvidace.

Rozdíl mezi výše uvedenými dvěma způsoby zrušení spočívá v tom, že v případě zrušení podniku bez likvidace přechází obchodní jmění na právního nástupce (jedná se o případy sloučení, splynutí nebo rozdělení).

Ke zrušení podniku může dojít buď na základě dobrovolného rozhodnutí vlastníka, nebo na základě určitého donucení v případě, že nastala určitá zákonná okolnost vynucující si toto řešení. Obecné důvody ke zrušení podniku jsou:

- uplynutí doby, na kterou byl podnik založen,
- dosažení účelu, na kterou byl podnik založen,
- rozhodnutí společníků o zrušení podniku,
- rozhodnutí soudu o zrušení podniku,
- rozhodnutí o sloučení, splynutí neb přeměně v jinou společnost nebo družstvo.

Zvláštní důvody pro zrušení jsou pak specifikovány pro jednotlivé právní formy společnosti v zákoně. Snad k nejdůležitějším zvláštním důvodům patří:

- smrt společníka,
- zánik právnické osoby, která je společníkem,
- zbavení nebo omezení právní způsobilosti společníka,
- výpověď společníka (v případě založení společnosti na dobu neurčitou),
- prohlášení konkurzu nebo zamítnutím návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku. (Synek M. a kol., 2002)

Nejčastějším případem zániku společnosti je forma dobrovolného rozhodnutí příslušného orgánu. Kromě dobrovolného rozhodnutí příslušných orgánů může nastat situace, že společnost bude zrušena a následně likvidována na základě rozhodnutí soudu. Tyto případy řeší obchodní zákoník v příslušných ustanoveních. Obvykle se jedná o ochranu zájmu věřitelů nebo společníků.

Další z možností reprezentuje zrušení a zánik bez likvidace; jedná se o proces přeměny společnosti. K tomu, aby mohlo dojít k realizaci této formy, je nezbytné, aby statutárními orgány zúčastněných společností byl vypracován projekt přeměny. Jedná se o velmi obsáhlý a věcně i časově náročný dokument, který slouží jako základ pro rozhodování vlastníků o přeměně. K důležitým a vysoce pracovním součástem projektu patří mimo jiné audit, tržní ocenění transformujících se společností dvěma nezávislými znalci a stanovení výměnného poměru akcií. Vzhledem k tomu, že se jedná o klíčový dokument, který bude po dlouhou dobu ovlivňovat život podniku, je uloženo zveřejnit tento projekt měsíc před konáním valné hromady, která bude o tomto projektu rozhodovat. Při sloučení nebo splynutí musí být respektovány i některé další okolnosti, např. pravidla hospodářské soutěže apod. (Synek, M. a kol., 1999)

Likvidace společnosti

Likvidace, která je jednou z forem zrušení společnosti, vyvolává zdání katastrofy a často bývá mylně spojována pouze s okolností neschopnosti nebo neúspěchu v podnikání. Podnik však může být úspěšně zlikvidován i tehdy, jestliže žádné problémy nemá, a výnos z likvidace může být pro vlastníky zajímavější než pokračování v podnikání.

Likvidace je zákonem řízený postup, při němž dochází k mimosoudnímu vyrovnání majetkových vztahů zanikající právnické osoby, podniku.

Likvidace má v zásadě tři etapy, a to:

- identifikace majetku, kdy likvidátor zjišťuje rozsah jeho správy,
- sestavení likvidačního plánu,
- realizace plánu likvidátorem. (Synek M. a kol., 2002)

Postup likvidace podniku vyplývá ze zákona. Může jej provádět pouze likvidátor. Likvidátor je osoba, na kterou přechází působnost statutárního orgánu v rozsahu omezeném na likvidaci společnosti. Obsah práce likvidátora lze specifikovat do následujících kroků:

- oznámení a zveřejnění vstupu společnosti do likvidace (ochrana věřitelů a třetích osob, zejména obchodních partnerů),
- sestavení likvidační účetní závěrky,
- soupis aktiv a pasiv s akcentem na položky neobsažené v rozvaze,
- sestavení rozpočtu a plánu likvidace,
- řešení pracovněprávních záležitostí,
- jednání s úřady a bankami,
- jednání s obchodními partnery, úpravy, resp. dodatky ke smlouvám,
- prodej majetku (veřejná dražba, veřejná soutěž, přímý prodej),
- likvidace pohledávek (odkupem nebo cestou upomínek, osobního jednání apod.),
- vypořádání odvodů, daní a poplatků,
- splacení úvěrů a vypořádání ostatních věřitelů,
- předložení konečné zprávy spolu s návrhem na rozdělení likvidačního zůstatku,
- vypracování účetní závěrky ke dni skončení likvidace,
- návrh na výmaz společnosti z obchodního rejstříku.

Společnost zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku. (Synek, M. a kol., 1999)

Konkurz a vyrovnání

Konkurzem je ve smyslu zákona č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, v aktuálním znění, míněno řízení, ve kterém se uspořádávají majetkové poměry dlužníka, který je v úpadku. (Veber J., Srpová J. a kol., 2005)

Zjistí-li likvidátor, že podnik, který je v likvidaci, je předlužen, má povinnost podat návrh na zahájení konkurzního řízení. Smyslem tohoto řízení je rovněž likvidace majetkové podstaty podniku. Cíl konkurzu a likvidace se zásadně liší. Likvidace si klade za cíl postupnou přeměnu majetkových částí v likvidní prostředky, z nichž budou v plném rozsahu uhrazeny veškeré závazky společnosti, a likvidační přebytek bude rozdělen mezi vlastníky. Cílem konkurzu nebo vyrovnání je dosáhnout poměrného uspokojení věřitelů z majetku úpadce (dlužníka).

Konkurz bývá prohlášen soudem v těch případech, kdy odhadovaná majetková základna je minimálně tak velká, aby bylo možno uhradit minimálně náklady konkurzního řízení.

Správce konkurzní podstaty řídí konkurzní řízení. Správci musí být osoby nepodjaté, jejichž seznam vede příslušný krajský obchodní soud. K základním povinnostem správce konkurzní podstaty patří:

- zjištění konkurzní podstaty a sestavení seznamu věřitelů,
- vypořádání bezpodílového spoluvlastnictví manželů,
- zpeněžení majetkové podstaty,
- uspokojení pohledávek podle schváleného rozvrhu.

Návrh na prohlášení konkurzu může podat dlužník sám nebo likvidátor společnosti, je-li majetek dlužníka předlužen. (Synek, M. a kol., 1999)

Prohlášení konkurzu znamená pro vlastníka především ztrátu dispozičního práva s majetkem, které v plném rozsahu přechází na správce konkurzní podstaty. Pro věřitele znamená konkurz to, že jejich pohledávky budou uspokojeny pouze poměrnou částí podle rozvrhového usnesení.

V případě, že soud sice prohlásil konkurz a řízení probíhá, avšak nebylo zatím vydáno rozvrhové usnesení, může úpadce podat návrh, aby byl konkurz ukončen **nuceným vyrovnáním**. Návrh na vyrovnání může podat pouze úpadce, který navrhuje svým věřitelům částečné uspokojení pohledávek. Aby soud akceptoval návrh na nucené vyrovnání, je nutný

souhlas většiny konkurzních věřitelů, kteří včas přihlásili své pohledávky a jejichž hlasy představují více než tři čtvrtiny všech přihlášených pohledávek.

Zrušení konkurzu může nastat pouze tehdy, jestliže nejsou splněny podmínky pro jeho zahájení, nebo je splněno rozvrhové usnesení, popřípadě na návrh úpadce v případě souhlasu zainteresovaných stran. (Synek, M. a kol., 1999)

Další možností je podání návrhu na vyrovnání. Návrh se podává u příslušného soudu. Tento krok je však možný pouze tehdy, nedošlo-li dosud k prohlášení konkurzu soudem.

3. Primární cíl podniku a možnosti jeho sledování

3.1. Základní charakteristika cílů podniku

Cílem se obecně rozumí budoucí stav nebo výsledek, kterého má podnik (jednotlivec) dosáhnout. Cíle podniku můžeme definovat také jako konce, ke kterým jsou směřovány individuální i skupinové činnosti, přičemž kladou značný důraz na jejich verifikaci. Cíle se neodvozují z nějakých ideologických představ, podle nichž by se podniky měly chovat, ale jsou odvozovány empiricky z hospodářské praxe. Není pochyb o tom, že cílem podniku je tvorba hodnoty, spory se však vedou o to, jak tuto hodnotu měřit (zda jako zisk, rentabilitu, nově vytvořenou hodnotu). To v posledních několika letech potvrzuje i vznik nových ukazatelů pro hodnocení podnik (MVA a EVA) jako výsledek snahy posílit zájmy vlastníků na tvorbě nové hodnoty, tj. na zvětšování jejich bohatství. (Kisslingerová, E. a kol., 2004)

Je zřejmé, že nejvyšší úkol podnikového řízení spočívá ve formulování **cílové funkce podniku**, jíž se vyjadřují všechny cíle resp. dílčí cíle, o jejichž dosažení podniku usiluje. Pro řízení podniku v tržní ekonomice je vrcholovým cílem dlouhodobá maximalizace zisku. Teoretický model „ideálního podnikatele“ vychází z toho, že ten, kdo rozhoduje („homo oeconomicus“), rozhoduje určitým premis (tj. při plné informovanosti, plné přehlednosti trhu a nekonečně rychlém rozhodování) tak, aby byl docílen maximální zisk. V podnikové praxi se uskutečňuje dlouhodobá maximalizace zisku nikoliv izolovaně, ale s ohledem na vedlejší podmínky. V takovémto případě se hovoří o „svazku cílů“ nebo o „**cílovém systému**“, protože existuje celý svazek cílů, které se současně sledují. Tato situace je důsledkem toho, že se na vytváření cílů nepodílejí pouze instance pověřené rozhodováním, ale že existují další instance jako např. vlastníci vedení podniku (pokud toto vedení nesestává z vlastníků) a pracovníci podniku, kteří také mohou prosazovat svůj vliv. Svazek cílů je potom **kompromisním řešením** mezi cílovými představami jednotlivých instancí. (Wöhe, G., 1995)

Chceme-li systematizovat cílové představy, které mohou ovlivnit cílové funkce podniku, nabízí se základní rozlišení na cíle monetární a nemonetární. **Monetární cíle** se dají měřit penězi, jako například snaha o zisk a obrat. Oba tyto cíle se vždy nedají uskutečňovat společně. Mezi další monetární cíle patří např. zajištění platební pohotovosti a udržení

kapitálu. **Nemonetární cíle** mohou být ekonomické i mimoekonomické (např. sociologické, etické, sociální nebo politické). Může jít například o tyto cíle:

- snahu o zvýšení tržního podílu,
- dosažení určitých růstových cílů,
- snahu o prestiž a moc,
- snahu o nezávislost,
- zajištění pracovních míst,
- získání politického vlivu,
- závazek rodinné tradici,
- snížení zátěže životního prostředí,
- zásobování obyvatelstva určitými výkony. (Wöhe, G., 1995)

3.2. Primární cíl podniku- sledování formou ukazatelů

3.2.1. Primární cíl – maximalizace zisku a tržní ceny akcií

Podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a „sloužily“ ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. To je jejich hlavní poslání. Podniky někomu patří – byly někým založeny. Jejich vlastníci je vytvořili proto, aby „vyráběly“ peníze. Podniky stejně jako jednotlivci ve svém chování sledují určitý cíl. Co je primárním cílem podniku odvozuje tzv. teorie firmy. Ve své původní verzi považovala za primární cíl firmy **maximalizaci zisku**, a to v krátkodobém pohledu, tj. bez časové dimenze a bez vlivu rizika. Základními ukazateli byl celkový zisk, později ukazatele výnosnosti (rentability), např. ukazatel ROI (Return on Investment – výnosnost investic) vyvinutý v roce 1919 firmou Dupont, ukazatel ROE (Return on Equity – výnosnost vlastního jmění) aj. Tyto ukazatele vycházely z historických hodnot zisku, obvykle z účetního zisku, nepracovaly s rizikem a byly statickými veličinami. (Synek M. a kol., 2002)

Higgins uvádí, že není správné odvozovat, že „vyšší ROE je vždy lepší než jeho nižší hodnota“ a že „je jen zřídka neproblematickou mírou výkonností“. ROE a podobné ukazatele sehrály důležitou úlohu v řízení podniků a pro řadu účelů se používají dosud. V hospodářské praxi se primární cíl podniku – maximalizace zisku – transformoval do již uvedeného

ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu – ROE a do zisku připadajícího na jednu akcii (EPS – Earnings Per Share).

Existují činitelé, kteří ovlivňují rozhodování manažerů. Jedním z nich je také vliv rizika. Riziko podniku je závislé i na způsobu financování. Kromě vlastním kapitálem může být podnik financován též cizím kapitálem (tj. dluhem). Platí, že čím vyšší je dluh, tím vyšší je i nebezpečí bankrotu a tím vyšší je i riziko podnikání. Způsob financování je tedy dalším důležitým faktorem ovlivňujícím primární cíl podniku. (Synek M. a kol., 2002)

Vyprodukovaný zisk může být akcionářům vyplacen ve formě peněz – dividend nebo je „zadrženo“ a použito na investice (je reinvestováno). Akcionáři chtějí jak trvalý proud dividend, tak i růst tržní ceny svých akcií.

Rozhodnutí o tom, kolik z běžných výnosů (zisků) bude vyplaceno ve formě dividend a kolik bude zadrženo a reinvestováno, je označováno jako dividendová politika. Měla by být optimální, tj. taková, aby plnila primární cíl podniku vyjádřený jako růst ceny akcií.

Růst ceny akcie závisí na těchto faktorech:

- projektovaném výnosu (zisku) na akcii,
- časovém rozložení toku výnosů,
- rizikovosti projektovaných výnosů,
- míře použití dluhů,
- dividendové politice. (Synek M. a kol., 2002)

Pokud je cílem maximalizace tržní ceny akcií, měli by manažeři hodnotit každé významné rozhodnutí v podniku pod zorným úhlem těchto faktorů. V praxi však manažeři zůstávají u ukazatele ROE. Higgins uvádí, že teoretikové kritizují ROE a za korektní míru finanční výkonnosti firmy považují cenu akcií, praktici, i když kritiku ROE uznávají, se z hlediska praktické aplikovatelnosti přiklánějí k ROE. Řešením tohoto rozporu by měly být ukazatele MVA a EVA.

Shrnutím dosavadního pojednání o primárním cíli podniku zjistíme, že od statické maximalizace celkového zisku se postupně přecházelo k poměrovým ukazatelům (ROE aj.), k maximalizaci zisku na jednu akcii, k tržní ceně akcie, k zahrnutí rizika do rozhodování a k určité dynamizaci. Dynamizace se projevila především v hodnocení investičních projektů (např. metoda čisté současné hodnoty – NPV) nebo při stanovení hodnoty firmy (metoda

kapitalizace zisku a metoda diskontovaného volného cash flow – DFCF. V běžném manažerském rozhodování se zůstalo u zisku a na něm založených ukazatelích (ROA, ROI, EPS). V 80. letech byly vytvořeny složitější modely pro řízení podniků, které za cíl chování podniku považují maximalizaci jeho hodnoty. Tento cíl je v podstatě základem nejnovějších modelů považujících za cíl podnikání maximalizaci hodnoty jmění akcionářů, tzv. shareholder value. (Synek, M. a kol., 1999)

3.2.2. Primární cíl – maximalizace hodnoty podniku a tzv. shareholder value

V souvislosti s cílem podniku se rozumí jeho hodnotou současnou hodnotu očekávaných budoucích čistých cash flow (peněžních toků). Za cash flow v tomto případě můžeme považovat zisk (tj. rozdíl mezi výnosy a náklady). Současná hodnota podniku je potom hodnota očekávaných budoucích zisků diskontovaných k současnosti pomocí vhodné diskontní míry. Diskontováním se rozumí přepočítání budoucích hodnot na hodnoty současné.

Hodnota podniku = současná hodnota očekávaných budoucích zisků

$$= Z_1 / (1 + i)^1 + Z_2 / (1 + i)^2 + \dots + Z_n / (1 + i)^n = \sum_{t=1}^n Z_t / (1 + i)^t$$

kde Z znamená očekávaný budoucí zisk v roce t

i = diskontní míra

\sum = součet hodnot zisku Z od 1. do n-té hodnoty

Takto vyjádřený primární cíl (motiv chování, účel) podniku lze považovat za obecný cíl podnikání (ať jde o velkou nebo malou, soukromou nebo veřejnou firmu, podnik jednotlivce nebo akciovou společnost). Konkrétní podobu získal takto stanovený cíl podniku v tzv. metodě diskontovaných cash flows (DCF – Discounted Cash Flows) Od maximalizace hodnoty firmy je malý krůček k maximalizaci „shareholder value“, tj. maximalizace kapitálu akcionářů, a k ukazatelům MVA a EVA. Je zajímavé podívat se na modifikaci tohoto cíle ve velkém a malém podniku. (Synek, M. a kol., 1999)

3.2.3. Primární cíl – maximalizace „shareholder value“ (ukazatele MVA a EVA)

Manažeři při svém rozhodování musí brát v úvahu cíle tzv. zájmových skupin – stakeholderů. Těmi jsou např. zaměstnanci, nositelé technických znalostí a inovací, hlavní zákazníci a dodavatelé, investoři, věřitelé aj., samozřejmě na prvním místě vlastníci. Všichni sledují své vlastní cíle, ale zároveň mají společný zájem na dlouhodobé existenci firmy.

Výjimečné postavení mezi stakeholdery má vlastník (majitel): ten vytvořil podnikatelský záměr, do podniku vložil kapitál a chce jej zvětšit, tj. vytvořit novou hodnotu. Z výsledků hospodaření musí nejprve uspokojit ostatní stakeholdery (vyplatit mzdy, uhradit úroky, daně atd.). Teprve zbývající část, tj. zisk, náleží jemu. Zbude-li mu méně, než je zisk, který by při stejném riziku získal jinde, nepodařilo se mu vložený kapitál dostatečně zhodnotit. Je-li výnos vyšší, pak může být vyšší i zhodnocení přínosů stakeholderů. (Synek, M. a kol., 2000)

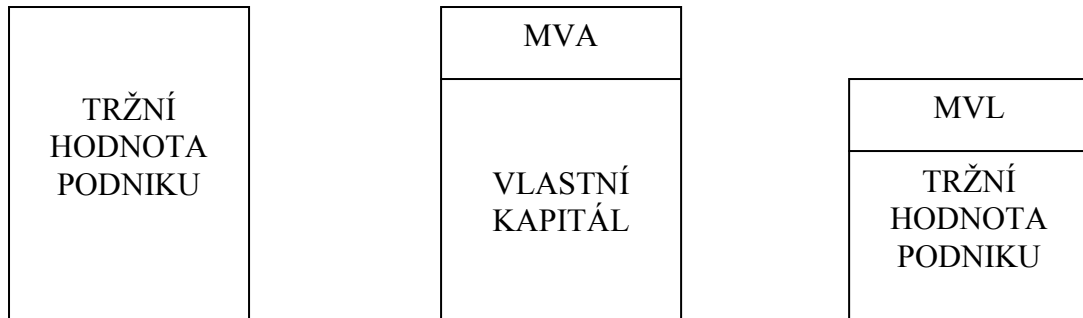
Základem je tedy maximalizace hodnoty pro vlastníky, tj. maximalizace shareholder value. Tento cíl je nejuvýstižněji vyjádřen právě v ukazatelích MVA a EVA, které vznikly v konzultační firmě Stern Stewart Management Services v New Yorku v roce 1993 a rychle se rozšířily jak v USA, tak v západní Evropě. Jsou přiblížením teoreticky správného vyjádření podnikatelského cíle jako shareholder value v běžné hospodářské praxi. Očekává se od nich, že přemění tvorbu hodnoty (value creating) z pouhého sloganu v účinný nástroj řízení. (Synek, M. a kol., 2000)

Úskalím při správném naplňování pravidel pro sestavení těchto ukazatelů je fakt, že tytéž hospodářské operace zaúčtované podle českých právních norem vyústí v odlišný hospodářský výsledek, než který by byl zjištěn, pokud by byly zaúčtovány podle postupů obvyklých v zemi vzniku ukazatelů přidané hodnoty, tedy v USA. Aplikace ukazatelů EVA a MVA v našich podmínkách je poněkud složitější, neboť je třeba se vypořádat s řadou ekonomických a zejména pak účetních problémů.

Ukazatel MVA (Market Value Added – tržní přidaná hodnota) je ukazatelem, kterým můžeme změřit výkonnost firmy. Vypočítá se jako rozdíl tržní hodnoty akcií, tj. částky, kterou by nyní akcionáři získali prodejem svých akcií, a investovaného kapitálu, tj. částky, kterou do firmy vložili.

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota akcií} - \text{vlastní kapitál}$$

Schéma 1: Tržní přidaná hodnota



Jinak lze hodnotu MVA zjistit takto:

$$\text{MVA} = \text{aktuální tržní cena akcie} - \text{účetní hodnota vlastního kapitálu na akcii} \\ (\text{book value})$$

Někdy se MVA počítá za celý podnik jako tržní hodnota společnosti minus celková částka, kterou investoři do společnosti vložili. (Synek M. a kol., 2003)

MVA může být jak kladná, tak záporná. Záporná hodnota je označena MVL = tržní hodnota ztracená (lost). Cílem manažerů je její maximalizace. Oproti dříve formulovanému cíli „maximalizace ceny akcií“ vyjadřuje změny hodnoty akcií a je proto lepším nástrojem řízení podniku. Ukazuje, kolik peněz investoři do podniku vložili a kolik peněz mohou získat zpět prodejem svých akcií na burze. Je-li MVA kladná, znamená to, že manažeři pracují dobře a vytvářejí novou hodnotu. Je-li naopak záporná, pracují špatně, neboť investovanou hodnotu snižují. Nevýhodou ukazatele MVA je to, že se dá zjistit pouze u podniků, jejichž akcie jsou obchodovány na burze. (Synek M. a kol, Praha 2000)

Ukazatel EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota) má širší uplatnění než MVA.

Pro výpočet ukazatele EVA je možno použít tento následující vzorec:

$$\text{EVA} = \text{EBIT} \times (1 - t) - C \times \text{WACC}$$

Vychází z myšlenky, že očekávaný výnos musí pokrýt jak náklady na cizí kapitál (úroky), tak i náklady na vlastní kapitál. Tomu neodpovídá běžně používaná koncepce účetního zisku, neboť předpokládá, že vlastníci (akcionáři) poskytují svůj kapitál bezplatně, neboť do nákladů, které se odčítají od výnosů (tzv. explicitní náklady), nejsou žádné náklady na vlastní kapitál zahrnuty. Koncepce EVA s těmito náklady počítá a odčítá je od účetního zisku jako tzv. oportunitní náklady: výsledkem je ukazatel EVA.

Základní vyčíslení EVA není složité. Jednoduše vypadá i základní význam. Je-li EVA kladná, byla vytvořena nová hodnota. Je-li naproti tomu EVA záporná, dochází k úbytku hodnoty. Podnik zhodnocuje veškerý kapitál investovaný do podniku jedině, je-li hodnota kladná. EVA se tak stává ukazatelem toho, jak je plněn základní cíl podnikání, tj. zhodnocování vynaloženého kapitálu. (Synek M. a kol, 1997)

Je důležité počítat s tím, že v případě EVA, ale i ve všech obdobných případech, jde spíše než o výpočet EVA, o odhad EVA platný pouze s určitou pravděpodobností. (Maříková, P., Mařík, M., 2001)

EVA slouží jako základ hmotné zainteresovanosti a stimulace vnitropodnikových útvarů i jednotlivců (divizí, závodů). EVA je základem ke stanovení cílů, oceňování strategií a investičních příležitostí, hodnocení přínosů nových výrobků, měření výkonnosti. Používá se i v nadpodnikových celcích – korporacích (zde se hovoří o tzv. corporate value). (Synek M. a kol, 2003)

3.3. Možnosti sledování cílů podniku

Cíle podniku můžeme sledovat pomocí různých ukazatelů. Mezi nejvýznamnější patří tzv. poměrové ukazatele. Poměrový ukazatel charakterizuje vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů (mezi dvěma ukazateli) nebo položkami jejich podílu. Vztahy mezi poměrovými ukazateli téhož podniku se často vyjadřují pomocí pyramidových soustav. (Kovanicová, D. a kol., 1997)

Americká praxe používá 5 skupin poměrových ukazatelů:

1. **ukazatele likvidity** (liquidity ratios) měřící schopnost podniku uspokojit své běžné závazky

- vypočítávají se dva základní ukazatele: běžná likvidita a pohotová likvidita

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

2. **ukazatele aktivity** (activity ratios) měřící schopnost podniku využívat své zdroje
- počítají se pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, fixní aktiva, oběžná aktiva a celková aktiva

3. **ukazatele zadluženosti** (financial leverage ratios) měřící rozsah, v jekém je podnik financován cizím kapitálem

- zadluženost měříme dvěma způsoby:

a) vycházíme z rozvahy a počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva

b) vycházíme z výsledovky a počítáme krytí nákladů na cizí kapitál (úroků a dalších poplatků) provozním ziskem

4. **ukazatele výnosnosti** (profitability ratios) měřící celkovou účinnost řízení podniku

- používají se tyto ukazatele:

Rentabilita tržeb = čistý zisk / tržby

Výnosnost celkových aktiv (ROA) = čistý zisk / aktiva

Výnosnost vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál

$$\text{Výnosnost kapitálu investorů (ROIC)} = (\text{EBIT} * (1 - t)) / (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy})$$

5. **ukazatele tržní hodnoty podniku** (market value ratios) měřící cenu akcií a majetku podniku.

- tyto ukazatele vyjadřují, jak je trhem hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled. Jsou výsledkem úrovně všech výše uvedených oblastí – likvidity podniku, využití aktiv, využití dluhů a výnosnosti podniku.

Např. zadluženost podniku vyjádříme jako podíl celkových dluhů na celkových zdrojích, rentabilitu tržeb jako podíl zisku připadajícího na 1 Kč tržeb, obratovost zásob jako podíl tržeb na 1 Kč průměrné zásoby apod.

Poměrové ukazatele umožňují srovnání určitého podniku s jinými podniky (mezipodnikové srovnání) nebo s odvětvovým průměrem. Kromě poměrových ukazatelů výše uvedených se v poslední době začínají používat ukazatelé přidané hodnoty – MVA a EVA. (Synek, M. a kol., 2002)

3.3.1. Pyramidové soustavy ukazatelů

Základní myšlenkou pyramidových soustav je postupný, stále podrobnější rozklad ukazatele, který by co nejlépe postihoval základní cíl podniku, popř. záměr analýzy. Tento ukazatel představuje vrchol pyramidy. V další „nižší“ vrstvě se vrcholový ukazatel rozkládá na dva nebo více dílčích ukazatelů, z nichž některé se rozkládají ještě podrobněji ve stále hlubších vrstvách.

Při rozkládání ukazatelů se používají dva hlavní postupy:

1. Aditivní – výchozí ukazatel se rozkládá do součtu nebo rozdílu dvou nebo více dalších ukazatelů.
2. Multiplikativní – výchozí ukazatel představuje součin nebo podíl dvou nebo více dílčích ukazatelů.

Pyramidové soustavy je vhodné zobrazovat graficky, neboť v této formě je soustava přehlednější než jen ve vzorcích. Pro pochopení vzájemných souvislostí a vlivů jednotlivých

dílčích ukazatelů se obvykle uvádějí v grafu (mezi jeho větvemi) symboly operací (+,-,x,:), které byly při rozkladu použity. Jediný graf pak nahrazuje rozsáhlý systém rovnic a navíc usnadňuje orientaci ve vzájemných závislostech ukazatelů. (Kovanicová, D.,Kovanic,P., Praha 1999)

Pro kvantifikaci vlivu dílčích ukazatelů na přírůstek nebo úbytek souhrnného syntetického ukazatele lze použít několik metod. Mezi ně patří metoda rozkladu pomocí postupných změn, rozklad se zbytkem a logaritmická metoda. Část pyramidového rozkladu rentability celkového kapitálu lze zjednodušeně zapsat takto:

$$X = a \cdot b$$

kde: X – syntetický ukazatel čistý zisk/aktiva,

a – dílčí ukazatel tržby/aktiva,

b – dílčí ukazatel čistý zisk/tržby.

Jedná se tedy o klasickou multiplikativní vazbu, při níž lze právě vhodně využít metodu rozkladu podle logaritmů indexů analytických ukazatelů, neboť tato metoda oproti ostatním výše jmenovaným umožňuje jednoznačný rozklad.

V současné době se nejčastěji provádí pyramidový rozklad dvou základních ukazatelů rentability a to rentability celkového kapitálu (ROA) a rentability vlastního kapitálu (ROE). Mezi různými autory existují drobné odlišnosti ve způsobu rozkladu těchto ukazatelů. Většina z nich však vychází z tzv. Du Pontova rozkladu, který byl pojmenován podle nadnárodní chemické společnosti Du Pont de Nemours, která jako první prováděla a využívala rozklad ukazatelů rentability.

3.3.2. Systém ukazatelů Du Pont

Rozklad Du Pont je velmi známým příkladem pyramidové ukazatelové soustavy. Považuje za vrcholový ukazatel výnosnost vlastního kapitálu (ROE) a vymezuje tři hlavní determinanty tohoto ukazatele: ziskovou marži (hlavním způsobem jejího zvyšování je snižování nákladů), obrat aktiv (hlavním způsobem je zvyšování tržeb připadajících na každou korunu aktiv) a finanční páku (hlavním způsobem je výhodné použití cizích zdrojů k financování aktiv).

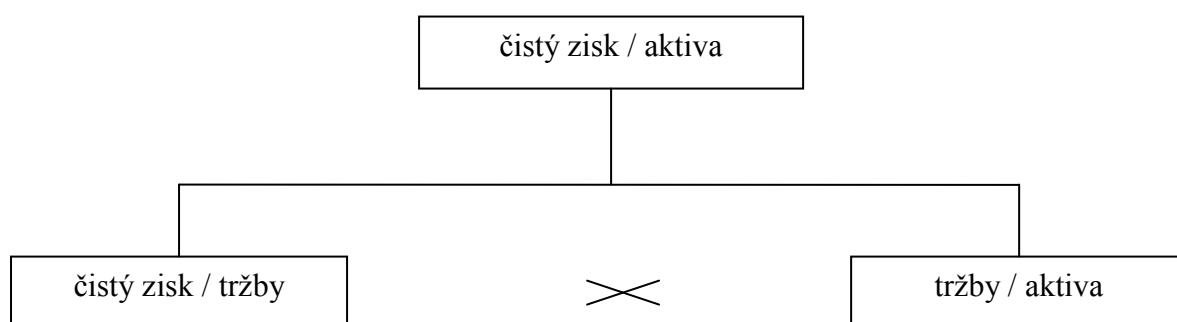
Pomocí těchto tří nástrojů (Higgins je nazývá „páky“) mohou manažeři ovlivňovat výnosnost vlastního kapitálu, což je pokládáno za základní cíl podnikání. Manažeři kombinují všechny tři tak, aby výnosnost vlastního kapitálu byla co nejvyšší. (Synek M., 2003)

Synek uvádí základní Du Pontovu rovnici takto:

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

což znamená, že $ROA = \text{rentabilita tržeb} \times \text{obrat celkových aktiv} = \text{výnosnost celkových aktiv}$

Schéma 2: Rozklad rentability celkového kapitálu



V tomto prvním stupni je rentabilita celkového kapitálu vyjádřena jako funkce dvou ukazatelů:

1. ukazatele ziskovosti tržeb, tzv. ziskové marže (profit margin) nebo také ziskové rozpětí,
2. ukazatele obratu celkových aktiv, resp. vázanosti celkového kapitálu (total assets turnover)

Pokud podnik používá pouze vlastní kapitál, potom vlastní kapitál se rovná aktivům a ROE je rovno ROA. Většina podniků však používá i cizí kapitál. Proto se základní Du Pontova rovnice rozšiřuje takto:

$$ROE = ROA \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$ROE = \frac{\text{ČZ}}{A} \times \frac{A}{VK}$$

$$ROE \left(\frac{\check{C}Z}{VK} \right) = \frac{\check{C}Z}{T} \times \frac{T}{A} \times \frac{A}{VK}$$

Výnosnost vlastního kapitálu = rentabilita tržeb x obrat celkových aktiv x finanční páka
kde:

ČZ je hospodářský výsledek za účetní období (výkaz zisku a ztráty Úč POD 2-01, řádek 60),

VK je vlastní kapitál (rozvaha Úč POD 1-01, řádek 62),

A jsou aktiva (rozvaha Úč POD 1-01, řádek 1),

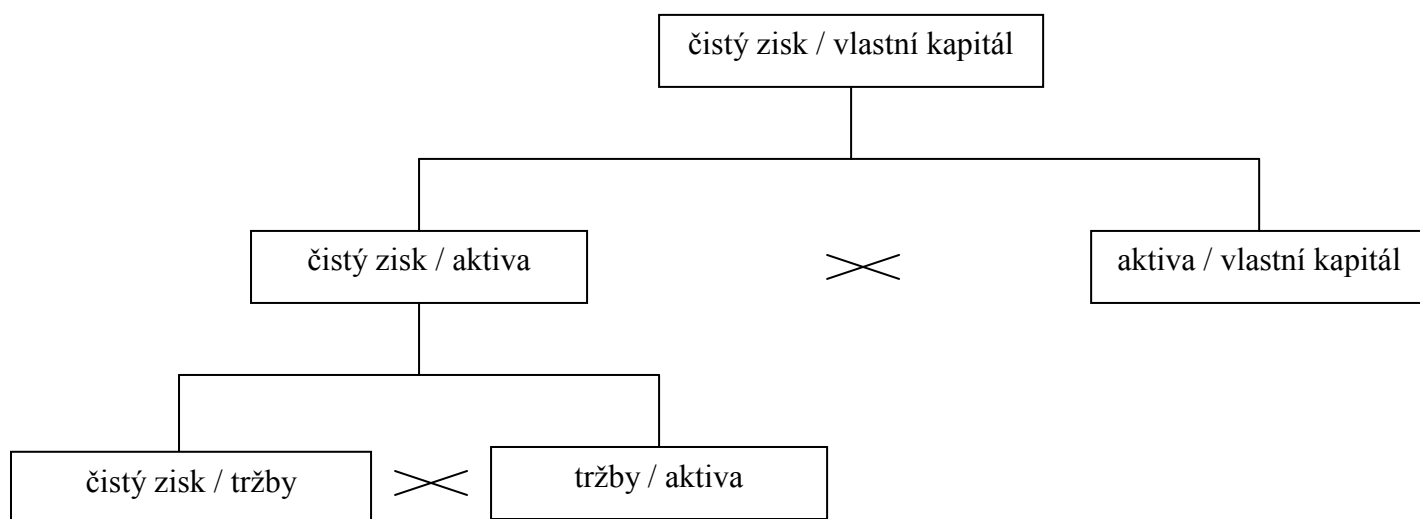
T jsou tržby (výkaz zisku a ztráty Úč POD 2-01, řádky 1 + 5),

ČZ/T je zisková marže,

T/A je obrat aktiv,

A/VK je finanční páka. (Neumaierová, I., Neumaier, I. 2002)

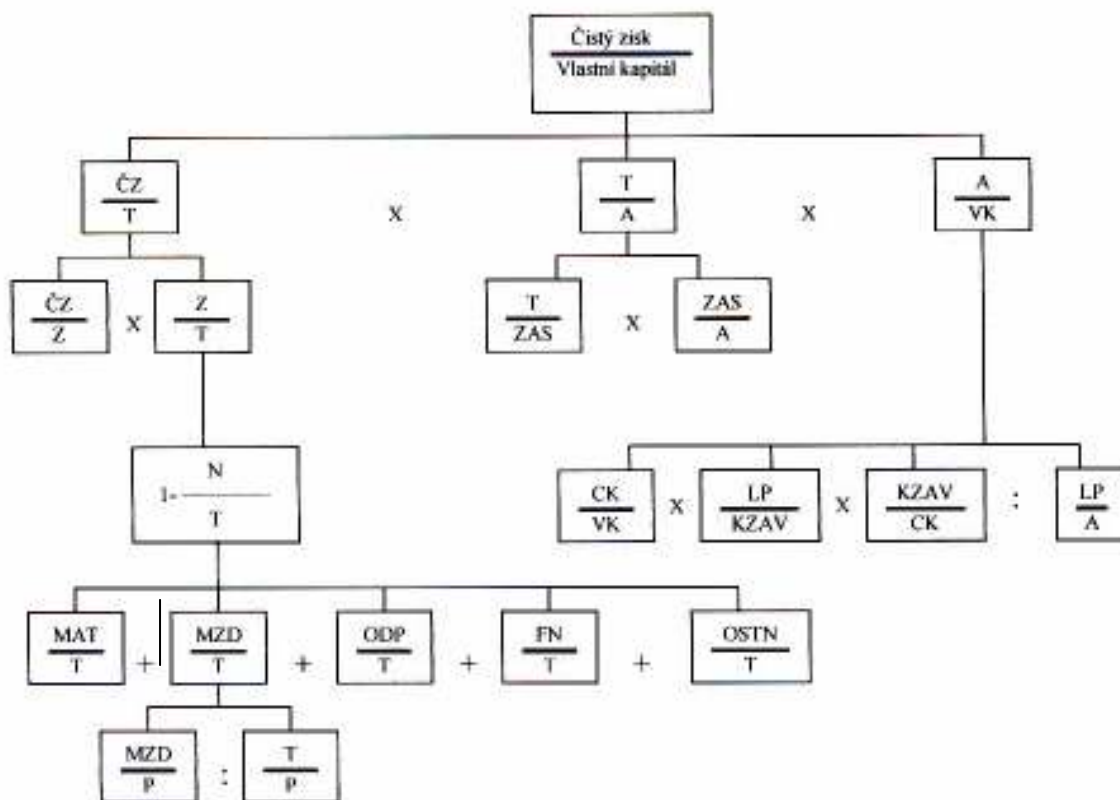
Schéma 3: Rozklad rentability vlastního kapitálu



Ukazatel rentability vlastního kapitálu lze rozložit na součin tří dílčích ukazatelů: čistá ziskovost tržeb, obrat vlastního kapitálu a ukazatel tzv. finanční páka (financial leverage) jako poměr mezi celkovými aktiva a vlastním kapitálem. Tento ukazatel je jednou z forem

vyjádření zadluženosti podniku, podílu cizích zdrojů na celkových zdrojích podniku. Čím je podíl cizích zdrojů větší, tím je vyšší i ukazatel finanční páky.

Výše uvedené ukazatele ziskovou marží, obrat aktiv a finanční páku lze dále rozložit na další dílčí ukazatele. Příkladem může být tento pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu podle M. Synka. (Synek, M. a kol., 2000)



$\frac{\text{ČZ}}{\text{VK}}$	- rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{CK}}{\text{VK}}$	- ukazatel zadluženosti
$\frac{\text{ČZ}}{\text{T}}$	- rentabilita tržeb (zisková marže)	$\frac{\text{LP}}{\text{KZAV}}$	- ukazatel rychlé likvidity
$\frac{\text{ČZ}}{\text{Z}}$	- podíl čistého zisku na zisku ke zdanění	$\frac{\text{MAT}}{\text{T}}$	- materiálová nákladovost
$\frac{\text{Z}}{\text{T}}$	- podíl zisku ke zdanění na tržbách	$\frac{\text{MZD}}{\text{T}}$	- mzdová nákladovost
$\frac{\text{T}}{\text{A}}$	- obrat aktiv	$\frac{\text{ODP}}{\text{T}}$	- podíl odpisů na tržbách
$\frac{\text{N}}{\text{T}}$	- nákladovost tržeb	$\frac{\text{FN}}{\text{T}}$	- finanční nákladovost
$\frac{\text{T}}{\text{ZAS}}$	- obrat zásob	$\frac{\text{OSTN}}{\text{T}}$	- podíl ostatních nákladů na tržbi
$\frac{\text{ZAS}}{\text{A}}$	- podíl zásob na aktivech	$\frac{\text{MZD}}{\text{P}}$	- průměrná mzda pracovníka
$\frac{\text{A}}{\text{VK}}$	- finanční páka	$\frac{\text{T}}{\text{P}}$	- produktivita práce měřená tržbami na pracovníka

Hlavní přínos tohoto pyramidového rozkladu spočívá v tom, že ukazuje, že řídicí páky výkonnosti firem jsou nepočtené a obdobné u všech firem. Lze je vyjádřit pomocí několika poměrových ukazatelů a jejich systematickou analýzou je možné proniknout do operací firmy.

Logická struktura soustavy pák výkonnosti Du Pont má však tu nevýhodu, že nedokáže rozlišit, jaký vliv má na výnosnost vlastního kapitálu provozní (operační) výkonnost firmy a jaký vliv firemní finanční politika. Finanční politika je představována ukazatelem finanční páky a vzhledem k tomu, že součástí nákladů jsou i nákladové úroky, promítá se také do veličiny čistého zisku. Výnosnost aktiv je reprezentována ukazatelem ČZ/A, který je ovlivněn jak provozní výkonností firmy, tak finanční politikou. Na bázi čistého zisku je konstruována i zisková marže, kterou v tomto tvaru ovlivňuje také finanční politika firmy. Kromě toho se do ukazatelů na bázi čistého zisku promítne vliv výše daňové sazby. (Synek, M. a kol., 2000)

Pyramidové soustavy ukazatelů mají nesporné přednosti. Vzhledem k tomu, že postihují souvislosti mezi ukazateli, je patrné postavení a stupeň analytičnosti ukazatelů a tím jejich důležitost (váha). Přitom umožňují provedení libovolně detailní analýzy. Samotné použití pyramidové soustavy ukazatelů však ještě nemusí být zárukou kvalitní analýzy. Stěžejním momentem použití pyramidové soustavy ukazatelů je její správná konstrukce. Vhodně zkonstruovaná pyramidová soustava ukazatelů musí vycházet z nejnovějších teoretických poznatků, odrážet souvislosti jednotlivých aspektů firemní výkonnosti, postihovat všechny aspekty a poskytovat o nich stěžejní informace. (Neumaierová, I., Neumaier, I. 2002)

Kromě kvality nástroje pro hodnocení výkonnosti je důležitá rovněž schopnost práce s tímto nástrojem, tzn. jde o způsob vyhodnocení souhrnu informací, jež pyramidová soustava ukazatelů poskytuje.

Pomocí vhodně zkonstruované pyramidové soustavy ukazatelů je možné systematicky posoudit minulou, současnou i budoucí výkonnost firmy. (Neumaierová, I., Neumaier, I. 2002)

4. Klasifikace dalších cílů v podniku

Cíle podniku se mohou třídit podle různých kritérií. Za hlavní lze považovat třídění cílů podle:

- pořadí jejich významu (hierarchie),
- velikosti (rozsahu) cíle,
- časového hlediska,
- vztahu mezi cíli,
- podle obsahu cíle. (Synek M. a kol., 2002)

Podle významu lze cíle rozčlenit na **vrcholové** (primární) a **podřazené** (dílčí).

Wöhe mezi obě skupiny zařazuje ještě tzv. mezicíle, které jsou prostředkem k dosažení primárního cíle, k dosažení mezicílů pak slouží cíle podřazené. Všechny cíle by měly být operabilní, tj. aby za jejich plnění byli odpovědní konkrétní pracovníci a stupeň jejich dosahování byl měřitelný. Za vrcholový cíl se označuje vrcholový cíl podniku jako celku, který není zpravidla možno dosáhnout bezprostředně, ale prostřednictvím mezistupňů. Obvyklý vrcholový cíl nelze formulovat operabilně, tzn. nelze ho určit v měrných jednotkách (počet, peníze, váha). Podřazené cíle (subcíle) mohou být určeny jednotlivým oddělením nebo pracovníkům. Podřazené cíle se musí odvozovat velice pečlivě, tak aby nebyl ohrožen celkový cíl podniku. Je důležité, aby každý podřazený cíl byl operabilní. Podřazené cíle jsou prostředkem k dosažení mezicílů a mezicíle opět prostředkem i dosažení vrcholového cíle. Mezicíli, resp. podřazenými cíli mohou být např. zvýšení obrátu prodejem nového výrobku nebo proniknutím na nové trhy, provedení reengineeringu celého podniku za účelem snížení nákladů, finanční restrukturalizace podniku za účelem zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu aj..

Podle kritéria velikosti (rozsahu) cíle se rozlišují **cíle neomezené** a **cíle omezené**. U neomezených cílů jde o dosažení maximální hodnoty (např. maximalizace zisku, minimalizace nákladů), u omezených hodnoty předem dané (např. zvýšení tržního podílu na 35 %). U neomezených cílů nelze zpravidla s plnou jistotou říci, zda byla z možných variant jednání vybrána opravdu ta, která zajišťuje maximální stupeň jejich dosažení. Proto se

spokojujeme s dosažením určité žádoucí úrovně Z tohoto hlediska označuje Kupkovič cíle za **maximalistické** a **minimalistické**. (Synek M. a kol., 2002)

Podle časového hlediska se cíle člení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, někdy jen krátkodobé (časový horizont obvykle do 1, někdy do 3 roků) a dlouhodobé (delší než 1, resp. 3 roky). **Dlouhodobé cíle** vyplývají z přijaté strategie podniku, jsou většinou komplexnější a za jejich dosažení jsou odpovědni vrcholoví manažeři. **Krátkodobé cíle** by měly zajistit dosažení dlouhodobých cílů, jsou více operativní a za jejich dosažení jsou odpovědni i manažeři nižších stupňů řízení. (Synek M. a kol., 2002)

Wöhe ještě rozlišuje z hlediska časové dimenze **cíle vztažené k určitému okamžiku**, tj. **stavové cíle** (např. k 1. lednu mít v podkladně hotovost 10 000 Kč), a **cíle vztažené k určitému období**, tj. **intervalové cíle** (např. na bankovním účtě udržovat minimální zůstatek tolik a tolik Kč), dále cíle **statické** a **dynamické** (podle toho, zda berou v úvahu průběh ukazatele v čase – při statických cílech se nebere v úvahu vývoj v čase, zatímco při dynamických ano), a **cíle trvalé** a **přechodné** (trvalým cílem je primární cíl podniku, přechodnými např. zvýšení pokladní hotovosti). (Wöhe, G., 1995)

Podle vztahů mezi cíli lze rozlišit cíle **komplementární** (dosahování jednoho cíle vede k dosahování cíle druhého – např. snižování nákladů vede obvykle ke zvyšování zisku), **konkurenční cíle** (vyšší plnění jednoho cíle vede k nižšímu plnění druhého cíle – např. intenzivnější reklama zvyšuje náklady), **protikladné cíle** (dosažení jednoho cíle vylučuje dosažení druhého cíle – je to extrémní případ cílů konkurenčních), **indiferentní cíle** (plnění jednoho cíle nemá vliv na plnění ostatních cílů). (Synek M. a kol., 2002)

Cíle podle jejich obsahu lze podle Kupkoviče členit na cíle ekonomické, technické a sociální. **Ekonomické cíle** lze dále členit na cíle výkonové (obrat, podíl na trhu, objem výroby, výrobní kapacita, zásoby aj.), cíle **finanční** (celkový kapitál, vlastní kapitál, cizí kapitál, finanční investice, likvidita, výše pohledávek aj.), cíle **výsledkové** (výnosy, náklady, zisk cash flow, rentabilita, produktivita aj.).

Synek dále rozlišuje cíle na technické a sociální. **Technické cíle** se zaměřují na vývoj a zavedení nových výrobků, na technickou stránku vyráběných výrobků, na rozvoj technologií, výrobní kapacity atd. **Sociální cíle** jsou orientovány na okolí podniku (vytváření pracovních příležitostí v obci a regionu, ochrana životního prostředí, placení daní včetně daní

místních, sponzoring), především však na zaměstnance (výše mezd, pracovní a sociální podmínky, stabilita zaměstnanosti, možnosti pracovního postupu, vzdělávání atd.).

Cíle v podniku tedy tvoří soustavu, která má podobu určité hierarchické pyramidy: na jejím vrcholu je primární cíl podniku, za jehož prosazení a plnění je odpovědno vedení podniku (např. představenstvo). Primární cíl je konkretizován v podřazených cílech nebo i mezicích, v podnicích organizovaných podle funkcí (výroba, zásobování, odbyt, finance aj.) do **cílů funkčních oblastí**, v podnicích organizovaných podle výrobních divizí na **cíle divizí**, ty jsou dovedeny až na jednotlivá oddělení a ve výrobě až na dílny. Dílčí cíle nesmí být v rozporu s cíli nadřazenými (musí vést k jejich plnění) a musí spolu s nimi s cílem primárním tvořit kompatibilní soustavu. Z takto pojaté soustavy cílů musí vycházet i systém hmotné zainteresovanosti všech pracovníků, především však řídicích pracovníků podniku.

Takto pojatý systém řízení podniku je označován jako tzv. **management podle cílů – MBO** (Management by Objectives). Zahrnuje stanovení cílů na vrcholové úrovni podniku a určení manažerů. Kteří jsou za jejich splnění odpovědny, postupné rozpracování cílů pro liniové manažery i ostatní pracovníky, podněcování pracovníků ke ztotožnění se s cíli, motivování pracovníků k jejich plnění, především k permanentnímu zvyšování výkonnosti a efektivnosti firmy. (Synek, M. a kol., 1999)

5. Metodika práce

5.1. Cíl práce

Cílem této práce je na základě teoretických znalostí získaných studiem a za pomoci konkrétních zkušeností podnikového vedení vytvořit co nejobjektivnější hodnocení vztahů mezi základními ukazateli výkonnosti podniku na podkladě systému Du Pont. na základě zjištěných výsledků pak dále navrhnout dílčí cíle pro zlepšení podnikové situace. Provedením rozboru vybraných ekonomických ukazatelů vytvořit firmě určitý přehled o finanční situaci a vývoji jejího podnikání.

5.2. Metodika práce

Analýza v systému Du Pont je provedena a použité metody aplikovány v konkrétních podmínkách skutečně existujícího podnikatelského subjektu. Jedná se o společnost Biogena CB, spol. s.r.o., která se zabývá výrobou čajů a zpracováním dalších biologických produktů. Podklady pro výpočet hlavních ukazatelů jsou použity ze základních výkazů společnosti. V práci je počítáno s údaji v období let 2002 až 2005. Snahou bude také zjistit, za vývoj hospodaření podniku odpovídá daným představám.

První část této práce je zaměřena na podnik a jeho životní cyklus z teoretického hlediska. Nejprve se zabývá významem podniku, dále jsou uvedeny a popsány jednotlivé fáze životního cyklu podniku. Následuje popis primárního cíle podniku s možností jeho sledování a klasifikace dalších cílů v podniku

Další část praktické části poskytuje informace o vzniku a vývoji podniku s aspektem na jeho vývojovou fázi. V další kapitole následuje vyjádření a výpočet různých ekonomických ukazatelů. Jedná se především o vývoj aktiv, výnosů a nákladů – rozčleněných podle druhů. Dále je přehledně vymezen hospodářský výsledek v jednotlivých letech sledování a znázorněn postupný růst obrátů ve vybraných letech působnosti podniku. Tyto údaje jsou velmi důležité pro následné zhodnocení výkonnosti podniku. Pro zajímavost je znázorněn i počet zaměstnanců od vzniku společnosti až po současnost.

V další části jsou uvedeny výpočty základních ukazatelů, které jsou nezbytné pro následné výpočty pomocí Du Pontovou metodou. Jedná se o vyjádření čistého zisku, vlastního

kapitálu, celkových aktiv a celkových výnosů. Z těchto dat jsou dále vypočítány poměrové ukazatele. Jedná se o ukazatel rentability vlastního kapitálu, ukazatele rentability celkového kapitálu, ukazatele finanční páky, o rentabilitu výnosů a o obrat aktiv. Pro přehlednost jsou dále vypočítány meziroční indexy. Jednotlivé poměrové ukazatele jsou pak dále znázorněny graficky a vzniklé hodnoty stručně okomentovány.

Dále jsou pak výsledky některých poměrových ukazatelů porovnány s oborovým průměrem. Informace o podnicích, které působí ve stejném OKEČ je možno nalézt na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (www.mpo.cz) a na ekonomickém informačním serveru www.ekoinfo.cz.

5.3. Seznam použitých ukazatelů a vzorců

Tabulka 1: Přehled primárních ukazatelů

Název	Zkratka	Zdroj
Aktiva celkem	A	R 001
Stálá aktiva	SA	R 003
Oběžná aktiva	OA	R 031
Zásoby	ZÁS	R 032
Vlastní kapitál	VK	R 067
Základní kapitál	ZK	R 068
Krátkodobé závazky	KZ	R 102
Cizí kapitál	CK	R 085
Celkový kapitál	CelkK	R 067
Tržby za prodej zboží	T za zb.	V 01
Výkony	Výk	V 04
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	T (v+s)	V 05
Výnosy	V	V 01, 04, 26, 44
Ostatní provozní výnosy	JPV	V 26
Ostatní provozní náklady	JPN	V 27
Provozní výsledek hospodaření	PVH	V 30
Finanční výnosy	FV	V 44
Finanční náklady	FN	V 45

Finanční výsledek hospodaření	FVH	V 48
Mimořádný výsledek hospodaření	MVH	V 52
HV za účetní období	HVuc	V 60
HV před zdaněním	HVpr.zd.	V 61

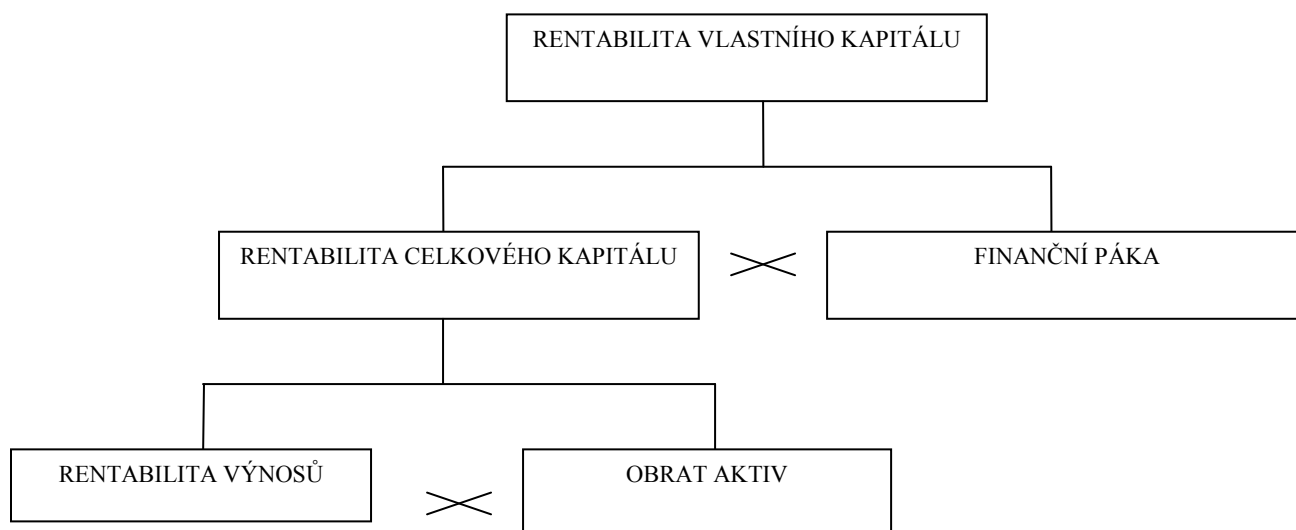
Zdroj: Výkazy podniku

Při práci bylo použito vzorců rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita výnosů. Z ukazatele rentability celkového kapitálu lze na první pohled usoudit celkovou efektivnost podniku. Ukazatel rentability vlastního kapitálu nám umožní zjistit, s jakou intenzitou je využíváno kapitálu vlastníků. Ziskovou marží zjistíme, kolik podnik dokáže vyprodukovat „efektu“ na 1 Kč výnosů (tržeb), stanoví nám tržní úspěšnost.

Tabulka 2: Přehled poměrových ukazatelů

Název	Zkratka	Výpočet
Rentabilita vlastního kapitálu	ROE	$\frac{\text{ČZ}}{\text{VK}}$
Rentabilita celkového kapitálu	ROA	$\frac{\text{ČZ}}{\text{A}}$
Rentabilita výnosů	RV	$\frac{\text{ČZ}}{\text{V}}$
Finanční páka	FP	$\frac{\text{A}}{\text{VK}}$
Obrat aktiv	Oa	$\frac{\text{V}}{\text{A}}$

Při výpočtech poměrových ukazatelů budou hodnoty pro přehlednost znázorňovány v následujícím diagramu:



Použité vzorce při výpočtu ukazatelů likvidity a zadluženosti:

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

Pro srovnání roku 2005 a roku 2002 bude použita logaritmická metoda.

V tabulce budou přehledně uspořádány absolutní a relativní ukazatelé rentability vlastního kapitálu. Metodu rozkladu podle logaritmů analytických ukazatelů lze použít pokud se výchozí ukazatel sestavuje jako součet, rozdíl, součin nebo podíl dvou nebo více dílčích ukazatelů. Naopak tuto metodu nelze použít, pokud by změna ukazatele byla rovna nule, nebo se jeho hodnoty v průběhu sledovaného období opakovaně pohybovaly z kladných hodnot do záporné či opačně. V případě Biogeny CB, spol s.r.o. jsou hodnoty ukazatelů

ve sledovaných letech 2002 a 2005 kladné a jsou tedy splněny všechny nutné podmínky pro správné použití logaritmické metody.

Logaritmická metoda u multiplikativního modelu vychází z následujících výpočtů:

$$y = a * b$$

$$\Delta y/a = \Delta y * \frac{\log \frac{a_1}{a_0}}{\log \frac{y_1}{y_0}}$$

$$I y/a = I a$$

$$I y/b = I b$$

Při výpočtech platí následující vztahy:

$$I y/a * I y/b = I y$$

$$\Delta y/a + \Delta y/b = \Delta y$$

V závěru budou výsledky těchto výpočtů zanalyzovány a posouzena finanční situace daného podniku. Po zhodnocení situace podniku dojde k návrhu aktuálních dílčích cílů daného podniku.

K práci bude využívána výpočetní technika, zejména program Microsoft Word a k výpočtu jednotlivých ukazatelů a sestavování tabulek a grafů program Microsoft Excel.

6. Charakteristika vybraného podniku s aspektem na jeho vývojovou fázi

6.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE



Obchodní jméno: BIOGENA CB spol. s.r.o.

Právní forma : Společnost s ručením omezeným, s.r.o.

Sídlo: Ševětín, J.A.Komenského 369, okres České Budějovice, PSČ 373 63

Předmět podnikání:

- výroba a zpracování biologických produktů /mimo příloh ŽZ/
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zemědělská výroba
- výroba potravinářských výrobků
- výroba nápojů
- zprostředkování obchodu a služeb
- skladování zboží a manipulace s nákladem
- pronájem a půjčování věcí movitých
- činnost technických poradců v oblasti potravinářství
- testování, měření, analýzy a kontroly
- balicí činnosti
- distribuce léčivých přípravků na základě rozhodnutí Státního ústavu pro kontrolu léčiv *jednak ze dne 30. dubna 2004 č.j. 2177/3/INS/04 a jednak ze dne 6. září 2004 č.j. 7443/4/INS/04*
- výroba léčivých přípravků na základě rozhodnutí Státního ústavu pro kontrolu léčiv *jednak ze dne 1. září 2004 č.j. 7444/2/INS/04 ve spojení s certifikátem správné výrobní praxe ve výrobě léčivých přípravků téhož ústavu ze dne 27.9.2004 č.j. 7697/2/INS/04*
- výroba léčivých látek na základě certifikátu Státního ústavu pro kontrolu léčiv *ze dne 27. srpna 2004 č.j. 9181/1/INS/04*

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 2. května 1995

IČ: 625 26 472

Základní kapitál : 100 000,- Kč (zapsáno: 2. května 1995)

6.2. PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost vznikla v roce 1991 v Českých Budějovicích. V roce 1995 se přetransformovala na jinou právní formu a tak vznikla současná Biogena CB, spol s.r.o. V době vzniku měla jen tři zaměstnance. Veškerá výroba, jejímž základním prvkem bylo deset druhů čajů a bylinných koupelí, byla prováděna manuálně. Postupem doby rostl obrat firmy a počet pracovníků se zvyšoval až na dnešních 75. V tomto období se firma nachází ve fázi založení. Roční obrat v prvním roce fungování firmy byl 100 000,- Kč.

S rozvojem firmy se zlepšovalo i technické vybavení. Firma se pomalu začíná dostávat do fáze růstu. V roce 1997 byl zrekonstruován výrobní prostor v Chelčicích, kde Biogena disponovala třemi balíciemi automaty, na kterých byly vyráběny z velké většiny čaje v nálevových sáčcích pro závodní a školní stravování. Výroba těchto produktů se postupem doby stala nosným výrobním programem. Rozvojové změny můžeme sledovat také při způsobu distribuce výrobků. Od roku 1997 je distribuce na celém území ČR zajištěna regionálními obchodními zástupci. V prvních cca. šesti letech podnikání se firma snažila především etablovat na trhu. Mezi další cíle patřilo zavedení dobrého jména a získání určitých skupin zákazníků.

V roce 1998 dosáhl obrat firmy 29 mil Kč. V porovnání s prvním rokem podnikání je zřejmé velké navýšení obratu. To svědčí o tom, že se firma dostala z fáze zavedení do fáze růstu podniku.

V roce 1999 byla pořízena další balicí linka na výrobu ovocných čajů, dále pak mlýn pro mletí léčivých rostlin a linka na balení čajů do nálevových sáčků pro catering. Firma se stále snaží rozšiřovat svůj sortiment a oslovovat stále větší skupiny zákazníků. Z důvodu rozšiřování výrobního sortimentu byl zakoupen a zrekonstruován objekt v jihočeské obci Ševětín, který se stal administrativním a výrobním zázemím společnosti. V tomto roce dále vznikla dceřinná společnost Astera s.r.o., zabývající se distribucí cateringových produktů Biogeny formou obchodních zástupců na celém území Slovenské republiky.

Je zřejmé, že se firma snaží stále inovovat své výrobky a naslouchat přáním zákazníků. Není pochyb o tom, že se podnik nachází v životní fázi, nazývané jako růst podniku. V roce 2000 otevřela Biogena svou firemní prodejnu v Jindřichově Hradci, kde lze zakoupit různé produkty, které firma vyrábí.

V roce 2001 dosáhl obrát firmy 39 mil. Kč. V porovnání s rokem 1998 se jedná o navýšení o 34,5 %. Je vidět, že firma stále roste a její finanční situace je dobrá.

Kvůli přísným hygienickým požadavkům na zpracování léčivých rostlin byla v roce 2001 pozornost firmy zaměřena především na zajištění kvalitního výrobního prostředí. Proto Biogena zavedla normy ISO 9001 (viz. certifikát - příloha č. 1), na které navazuje politika jakosti na období 2005 - 2007.

Politika jakosti Biogena se týká následujícího:

Tradiční výrobce čajů, Biogena CB spol. s r.o., vycházející z předsevzetí naplňovat beze zbytku veškeré požadavky a očekávání zákazníků vyhlásila na období 2005 – 2007 následující záměry:

1. Neustále provádět monitoring nových technologií a materiálů pro zvyšování kvality svých výrobků spolu s trvalým analyzováním potřeb zákazníků a následnou rychlou reakcí na tyto potřeby.
2. Úspěšné certifikace zavedeného a funkčního systému zabezpečování kvality chápe Biogena jako potvrzení jeho vhodnosti k neustálému zvyšování kvality výrobků.
3. Vyvíjet nové výrobky v návaznosti na situaci na trhu a požadavky zákazníků.
4. Celkově zlepšovat kvalitu a množství poskytovaných služeb zákazníkům.
5. V daném období bude ve společnosti Biogena CB spol. s r.o. zvýšena výroba porcovaných čajů řádově o 60%.
6. Převést postupně výrobu „Fyto Tea „ a „Bylinné koupele“ z výrobní centrály Ševětín do pobočky Ostrava s ukončením do konce roku 2006.

Vedení společnosti se zavázalo:

- prosazovat „Politiku jakosti“ jako jeden z hlavních cílů společnosti spolu s vytvářením podmínek nezbytných pro splnění tohoto cíle
- poskytovat veškeré prostředky pro úspěšné plnění „Politiky jakosti“

Vedení společnosti očekává od svých zaměstnanců:

- ztotožnění se se strategickými záměry společnosti
- důsledné a přesné dodržování postupů stanovených dokumentací „Systému jakosti“ spolu s aktivním osvojováním si znalostí a dovedností a se snahou o předkládání námětů na celkové zlepšení všech činností ve společnosti

Koncem roku 2003 byly pořízeny nové balicí stroje na výrobu porcovaných čajů. Tímto se Biogena stala firmou, která je schopna splnit již všechna rozmanitá přání zákazníků a tím tedy dobře obstát na konkurenčním trhu. Obrat firmy každým rokem stoupá, v roce 2003 dosáhl 46 mil. Kč. V porovnání s rokem 2001 se jedná o navýšení o 18 %.

Firma stále roste a přichází na trh s novinkami. Těmi se staly v roce 2004 léčivý přípravek na hubnutí – KALORIAN SPECIES a řada nových bylinných směsí – doplňků stravy – FYTO TEA. Působnost firmy rozšiřuje i do lékáren a zdravotnických zařízení v celé České republice.

Firma také obnovila svůj výrobní program – začaly se vyrábět porcované čaje s přebalem i bez a zavedly se nové výrobní řady Silver Line a Fyto Tea.

V tomto roce byl současně zakoupen i další stroj na výrobu porcovaných čajů. Pro představu: cena takového stroje se pohybuje kolem 15 mil. Kč.

Došlo také k rozšíření obchodního týmu a to o 10 ambulantních obchodních zástupců pro maloobchod. Obrat v tomto roce dosáhl 57 mil. Kč, což oproti předcházejícímu roku představuje navýšení o 24 %.

V roce 2005 byla zahájena spolupráce s lékárenskými velkoobchody Phoenix (jehož pobočka má sídlo v Ševětíně) a Tamda. Díky těmto velkoobchodům jsou výrobky firmy dostupné v každé lékárně v každém koutě naší republiky, což zákazníci jistě ocení.

Výše obratu v tomto roce činí 75 mil. Kč. V porovnání s předchozím rokem se obrat zvýšil o 31,5 %, což vypovídá o dobrém hospodaření firmy.

Mezi novinky tohoto roku patří řada Kalorian Psyllium, která nabízí zákazníkům doplněk stravy k přípravku Kalorian Species.

Další novinkou je řada exkluzivních ovocných sypaných čajů Nové ráno, které Biogena představila poprvé na vánočních trzích po celé republice. Pro období Vánočních svátků vyrábí firma speciální balení – např. čaje dárková kazeta s čaji a přibaleným betlémem apod.

V květnu roku 2006 se výrobní kapacita společnosti Biogena mohutně zvýšila, a to díky nákupu nové linky na porcované čaje. V tuto chvíli je Biogena třetí největší čajová společnost v Čechách, co se týká strojového vybavení.

Na trh dále přichází nová řada ovocných, zelených, černých čajů a rooibosu balených v polypropylenových sáčcích. Jedná se o čaje vysoké kvality, které potěší jistě i ortodoxní "fajnšmekry".

Na podzim Biogena připravila novou řadu porcovaných ovocno-bylinných a pravých čajů Fantastic Tea, nové příchutě velmi oblíbeného výrobku Kalorian Psyllium (malina a citrón). Na čas Vánoc byly připraveny nové jak porcované, tak i sypané čaje. Všechny tyto výrobky doplňují maloobchodní sortiment. Obrat v roce 2006 dosáhl 82 mil. Kč. V roce 2007 se odhaduje obrat na 100 mil. Kč.

Hlavními konkurenty jsou firmy Jemča, Leros a Megafyt. Společnost Biogena samozřejmě porovnává své roční výsledky s výsledky svých konkurenčních firem a stále se snaží dosahovat lepších výsledků. Biogena je z pohledu strojového vybavení třetí nejlepší společností na trhu. Firma se stále snaží rozšiřovat výrobu a inovovat své výrobky. Mezi další současné cíle podniku patří oslovit ještě širší spektrum zákazníků a tím upevnit svou konkurenční pozici na trhu.

Tento rok plánuje firma nákup dalšího stroje, jehož cena se odhaduje na 1 400 tis. EUR. Je to pro firmu velká investice, ale vedení jistě dobře ví, že se nejedná o zbytečnou koupi a že stroj bude ve výrobě plně využit.

6.3. DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Způsoby objednání zboží:

Výrobky, které společnost Biogena vyrábí je možno objednat přes internet - tzv. on-line nákup. Stránky jsou rozděleny na dvě sekce: „Maloobchod a Catering“. Sortiment v sekci „Maloobchod“ zahrnuje ovocné, bylinné a pravé čaje – porcované i sypané, bylinné koupele a dárkové balení.

Výrobky pro catering (velkoobchod) pomáhají zajistit kompletní pitný režim ve veřejném stravování, tzn. ve školství, zdravotnictví, armádě, státní správě atd.. Společnost dále nabízí i ovocné pyré, müsli tyčinky, sušenou zeleninu....

Nabídku lze vyžádat u obchodních zástupců společnosti Biogena.

Pro menší odběratele je k dispozici celý sortiment pro catering také jako poloviční gramáže.

Způsob dodání:

Objednané zboží odesílá firma výhradně na dobírku nebo Top Transem (více než 3 kartony). Zboží je též možno vyzvednout přímo ve společnosti. K hodnotě objednávky je připočítáváno poštovné a balné v hodnotě 50,- a 30,- Kč bez DPH.

Reklamace:

Reklamace jsou akceptovány do 2 dnů od přijetí zboží a to písemnou formou. Při doručení poškozené zásilky je nutné reklamaci vyřídit ihned přímo s přepravní službou. V případě pozdější reklamace požaduje společnost informaci o množství a termínu expirace. Výše dobropisu závisí na individuální v závislosti na stavu reklamovaného zboží.

7. Ekonomické charakteristiky podniku

Pro lepší identifikaci fáze životního cyklu podniku je vhodné sledovat a znázornit postupný vývoj některých položek z rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 3: Vývoj aktiv ve sledovaných letech (v tis. Kč)

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Stálá aktiva	6 984	12 524	14 276	12 905
Oběžná aktiva	15 329	15 055	24 050	22 918
Ostatní aktiva	279	176	1 097	1 389
Aktiva celkem	22 592	27 755	39 423	37 212

Zdroj: Podnikové výkazy



Graf 1 ilustruje, že celková aktiva podniku mají v jednotlivých letech rostoucí tendenci. Menší pokles aktiv je zaznamenán mezi roky 2004 a 2005. V tomto případě se ale jedná o nepatrné snížení celkových aktiv podniku.

Pro další posuzování životní fáze podniku je vhodné vyčíslit a přehledně znázornit vývoj výnosů a nákladů (provozních, finančních a mimořádných) a čistého zisku.

Tabulka 4: Vývoj výnosů v jednotlivých letech (v tis. Kč)

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Provozní výnosy	42 270	43 675	54 222	71 897
Finanční výnosy	49	181	110	42
Mimořádné výnosy	146	146	0	0
Výnosy celkem	42 465	44 002	54 332	71 939

Zdroj: Podnikové výkazy

Z tabulky 4 lze vysledovat, že výnosy se značně navýšily. Největší růst se týká provozních výnosů, které v roce 2005 vzrostly až na 71 897 tis. Kč. Růst provozních výnosů je pro podnik velmi dobré, protože se jedná o jeho hlavní činnost. Ve sledovaných letech tedy stále dochází ke zvyšování tržeb za prodané výrobky, což je dobrým signálem i do budoucna.

Tabulka 5: Vývoj nákladů v jednotlivých letech (v tis. Kč)

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Provozní náklady	39 156	39 721	53 360	68 783
Finanční náklady	774	749	950	1 076
Mimořádné náklady	3	9	0	350
Náklady celkem	39 933	40 479	54 310	70 209

Zdroj: Podnikové výkazy

I u nákladů dochází v jednotlivých letech k jejich růstu. Největší nárůst je zaznamenán u provozních nákladů.

Výsledek hospodaření v jednotlivých letech

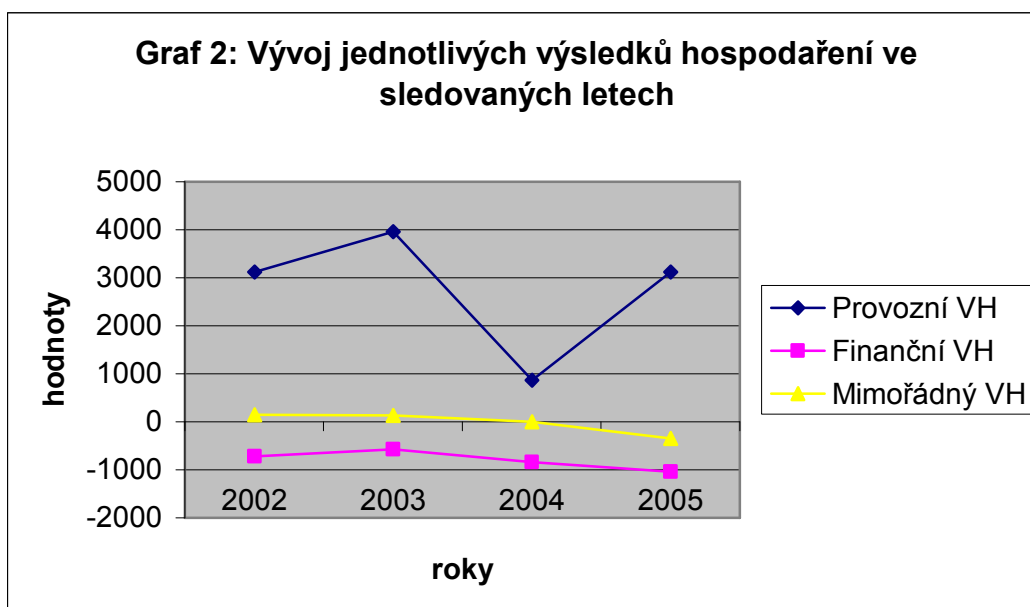
Výsledek hospodaření je jedním ze základních cílů podnikání. Snahou každého podniku by mělo být nerozdělit veškerý čistý zisk, ale část ho zadržet a tím posílit finanční situaci podniku.

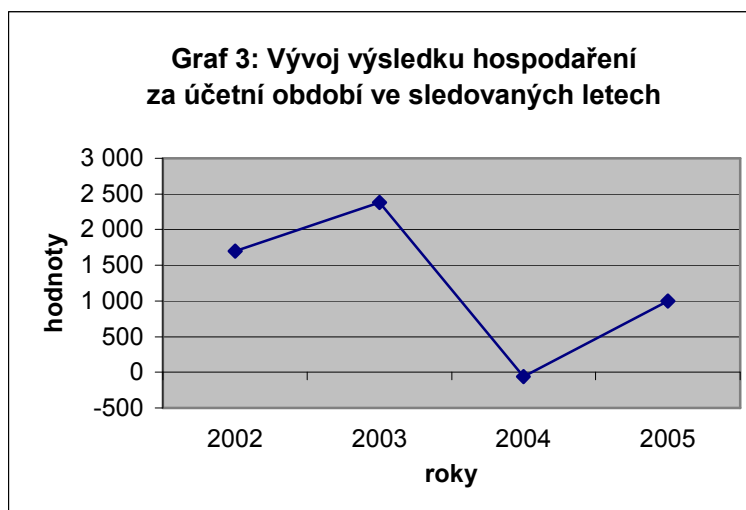
Tabulka 6: Vývoj výsledků hospodaření v jednotlivých letech (v tis. Kč)

Položka / Rok	2002	2003	2004	2005
Provozní VH	3 114	3 954	862	3 114
Finanční VH	-725	-568	-840	-1 034
Mimořádný VH	143	137	0	-350
VH celkem před zdaněním	2 532	3 523	22	1 730
VH za účetní období	1 699	2 383	-59	1 003

Zdroj: Podnikové výkazy

Výsledek hospodaření za účetní období má nejprve rostoucí tendenci, ale v roce 2004 vzniká ztráta, která je způsobena převážně poklesem provozního a finančního výsledku hospodaření. U výsledku hospodaření z finanční činnosti se ztráta v roce 2005 ještě více prohlubuje.





Tabulka 6 a následně graf 3 ilustruje, že podnik dosahuje ve třech letech sledování zisku. V roce 2002 je vidět narůstání čistého zisku. Následně v roce 2004 se hospodaření podniku dostává do mírné ztráty. Tento pokles je způsoben převážně tím, že v roce 2004 byl zakoupen nový stroj v hodnotě 15 mil. Kč. V roce 2005 dochází opět k růstu čistého zisku, který dosáhl 1 003 tis. Kč.

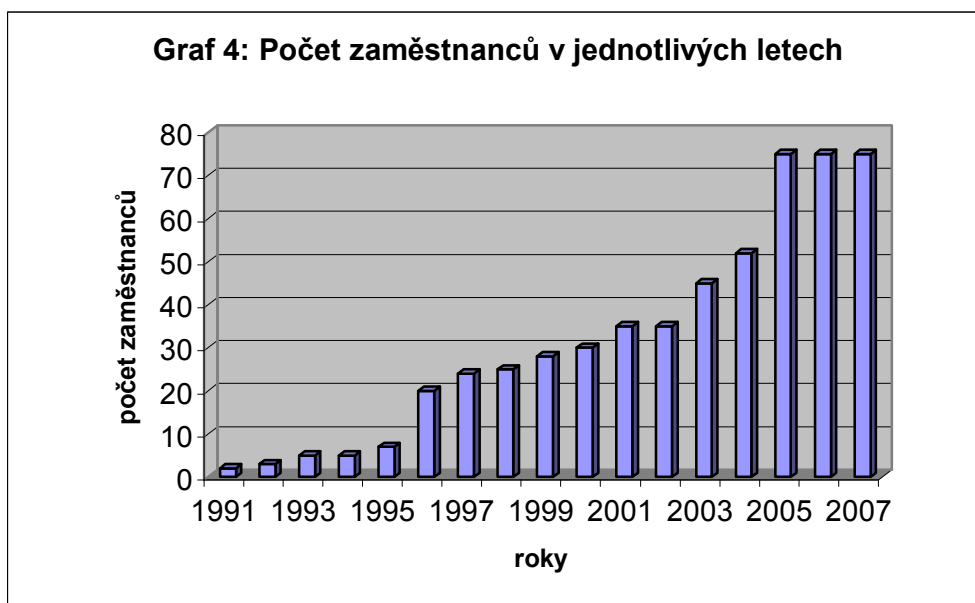
Vývoj počtu zaměstnanců

Pro zajímavost a znázornění nárůstu zaměstnanců je v následující tabulce uveden počet zaměstnanců od zahájení činnosti podniku až po současnost.

Tabulka 7: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech fungování podniku

Rok	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Počet zaměstnanců	2	3	5	5	7	20	24	25	28
Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	-
Počet zaměstnanců	30	35	35	45	52	75	75	75	-

Zdroj: Ředitelství podniku



Z grafu 4 je vidět, jak se postupně rok od roku zvyšoval počet zaměstnanců. Počet zaměstnanců se vždy ve firmě plánuje a upravuje podle současné potřeby a podle vybavenosti strojního zařízení. Když dojde ke koupi nového stroje, může dojít k propuštění určitého počtu pracovníků, protože stroj nahradí jejich výkony. Naopak při zvyšování výrobní kapacity přistupuje vrcholové vedení podniku k rozhodnutí přijmout další pracovníky. Ve výrobním úseku v Ševětíně je v současné době zaměstnáno 40 zaměstnanců.

Mezi další důležitou součástí hodnocení firmy patří bezesporu sledování obratu v jednotlivých letech. Podnik pro toto znázornění poskytl údaje o obratu v několika letech jeho fungování. Důležitou informací je jistě to, že v 1. roce fungování firmy dosáhl roční obrat 300 000,- Kč. Dnešní obrat se pohybuje kolem 100 000 000,- Kč.

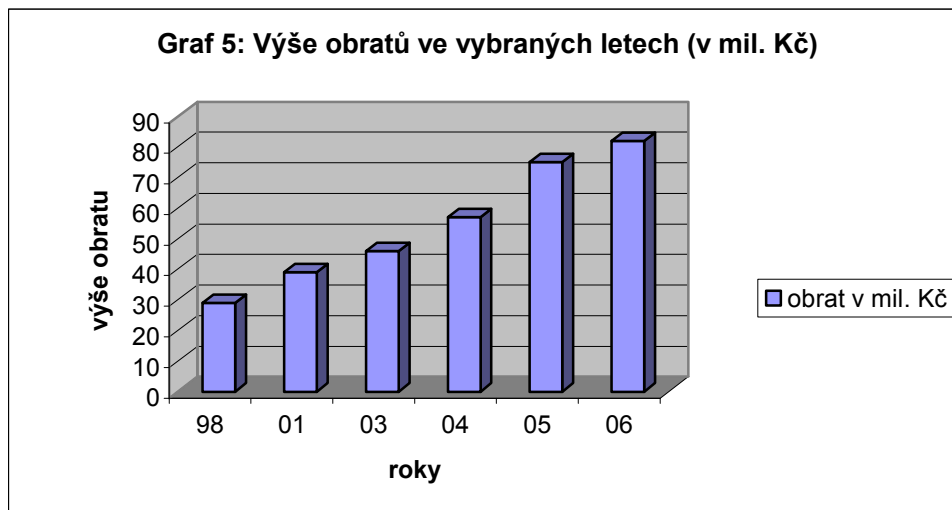
Ředitel firmy uvedl, že obrat v posledních letech stoupá každým rokem přibližně v rozmezí od 5 do 30 %.

Tabulka 8: Přehled celkového obratu a obratu na 1 pracovníka ve vybraných letech fungování společnosti

Rok	Obrat v Kč	Obrat na prac. v Kč
1991	300 000,-	150 000,0
1998	29 000 000,-	1 160 000,0
2001	39 000 000,-	1 114 285,7
2003	46 000 000,-	1 022 222,2
2004	57 000 000,-	1 096 153,8
2005	75 000 000,-	1 000 000,0
2006	82 000 000,-	1 093 333,3

Zdroj: Vedení podniku

Tabulka 8 zobrazuje, jak se vyvíjel celkový roční obrat a průměrný obrat na 1 pracovníka. Hodnoty obratu na 1 pracovníka kolísají – nejprve klesají, poté opět začínají růst. Dá se říci, že v posledních letech hodnoty spíše stagnují.



Z výše uvedených výpočtů je jasné, že rok od roku stále dochází k rozmachu firmy. Firma neustále roste, výroba se rozšiřuje a podnik vykazuje příznivé výsledky. Obrat firmy se každým rokem navyšuje, což je pro podnik příznivé. V jednotlivých letech života firmy se navyšoval rovněž i počet zaměstnanců. V současné době má firma 75 zaměstnanců.

Pro další zhodnocení podniku jsou počítány ukazatele likvidity a zadluženosti.

Ukazatele likvidity

- měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Tabulka 9: Výpočet běžné likvidity

Ukazatel / Rok	2002	2003	2004	2005
Oběžná aktiva	15 329	15 055	24 050	22 918
Krátkodobé závazky	6 532	7 120	18 807	17 064
Běžná likvidita	2,35	2,11	1,28	1,34

Zdroj: Vlastní výpočty

Ukazatel běžná likvidita je charakteristický tím, že měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období. Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5. Z tabulky 15 vyplývá, že v roce 2002 a 2003 je likvidita přijatelná. V roce 2004 a 2005 se ale likvidita snižuje pod doporučené hodnoty. Nejlepší běžné likvidity firma dosáhla v roce 2002.

pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Tabulka 10: Výpočet pohotové likvidity

Ukazatel / Rok	2002	2003	2004	2005
Oběžná aktiva	15 329	15 055	24 050	22 918
Krátkodobé závazky	6 532	7 120	18 807	17 064
Zásoby	6 991	6 513	10 374	12 659
Pohotová likvidita	1,28	1,20	0,73	0,60

Zdroj: Vlastní výpočty

Pohotová likvidita vystihuje lépe okamžitou platební schopnost. Měří totiž platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Zásoby jsou obvykle méně likvidní než ostatní oběžná aktiva a jejich případný prodej je obvykle ztrátový. Porovnáním pohotové

likvidity firmy Biogena se standardními hodnotami (1 – 1,5) je zjištěno, že pohotová likvidita ve sledovaných letech klesá. V roce 2002 a 2003 dosáhla optimální úrovně, avšak v dalších dvou letech se hodnoty výrazně snížily.

Ukazatele zadluženosti

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

Tabulka 11: Výpočet zadluženosti podniku

Ukazatel / Rok	2002	2003	2004	2005
Cizí kapitál	10 552	15 266	27 729	24 894
Celkový kapitál	22 592	27 755	39 423	37 212
Zadluženost (v %)	46,7	55,0	70,3	66,9

Zdroj: Vlastní výpočty

Z tabulky 11 je zřejmé, že zadluženost se postupně zvyšuje. Nejvyšší nárůst je zaznamenán mezi roky 2003 a 2004, kdy se zadluženost podniku dostala až na úroveň 70 %. Tento nárůst je jistě způsoben tím, že firma v roce 2004 investovala značnou částku do strojového vybavení. V dalším roce se začíná zadluženost snižovat, což je pro podnik pozitivní.

8. Posouzení vztahů mezi základními ukazateli v systému Du Pont se záměrem určit dílčí cíle ve sledovaném podniku

8.1. Výpočty základních ukazatelů a jejich grafické znázornění

Pro vzájemné posouzení vztahů ve společnosti jsou získaná a pro práci významná data z podniku uspořádána do přehledných tabulek. Níže uvedené hodnoty jsou vybrány z výkazu zisku a ztráty a z rozvah v jednotlivých letech sledování (tj. od roku 2002 do roku 2005).

Tabulka 12: Údaje potřebné pro srovnávání v jednotlivých letech

Ukazatel / Rok	2002	2003	2004	2005
Čistý zisk	1 699	2 383	-59	1 003
Vlastní kapitál	10 499	11 912	11 173	11 996
Celková aktiva	22 592	27 755	39 423	37 212
Výnosy celkem	42 465	44 002	54 332	71 939

Zdroj: Podnikové výkazy

Z vybraných dat byly vypočítány poměrové ukazatele (viz tabulka č. 13). Jedná se o ukazatele rentability vlastního kapitálu, ukazatele rentability celkového kapitálu, ukazatele finanční páky, o rentabilitu výnosů a o obrat aktiv.

Tabulka 13: Vypočtené poměrové ukazatelé v jednotlivých letech

Ukazatel / Rok	2002	2003	2004	2005
$ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál (v \%)}$	16,18	20,00	-0,53	8,36
$ROA = \text{Čistý zisk} / \text{Celková aktiva (v \%)}$	7,52	8,59	-0,15	2,70
Finanční páka = Celková aktiva / Vlastní kapitál	2,1518	2,3300	3,5284	3,1020
Rentabilita výnosů = Čistý zisk / Výnosy (v %)	4,00	5,42	-0,11	1,39
Obrat aktiv = Výnosy / Celková aktiva	1,8796	1,5854	1,3782	1,9332

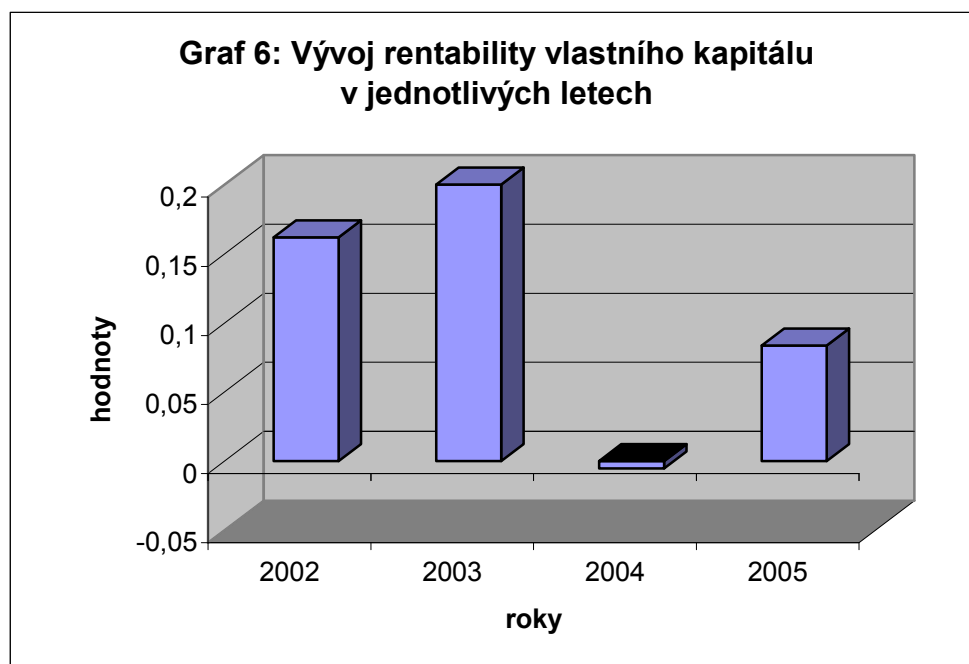
Zdroj: Vlastní výpočty

Tabulka 14: Meziroční indexy

Ukazatel / Rok	03/02	04/03	05/04
ROE = Čistý zisk/Vlastní kapitál	1,2361	-0,0265	-15,77
ROA = Čistý zisk/Celková aktiva	1,1423	-0,0175	-18
Finanční páka = Celková aktiva/Vlastní kapitál	1,0828	1,5143	0,8792
Rentabilita výnosů = Čistý zisk/Výnosy	1,3550	-0,0203	-12,6364
Obrat aktiv = Výnosy/Celková aktiva	0,8435	0,8693	1,4027

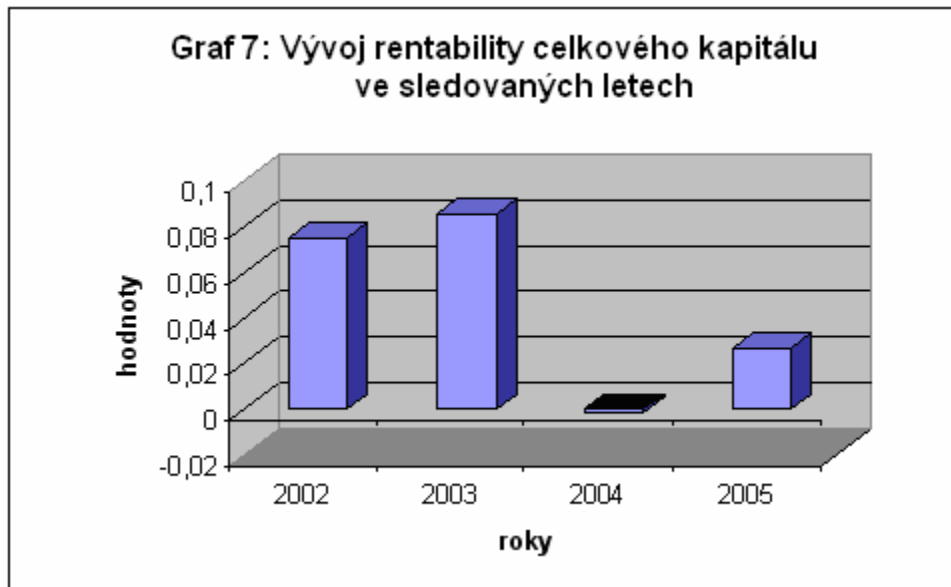
Zdroj: Vlastní výpočty

Pro lepší jsou vypočtená data poměrových ukazatelů znázorněna graficky.

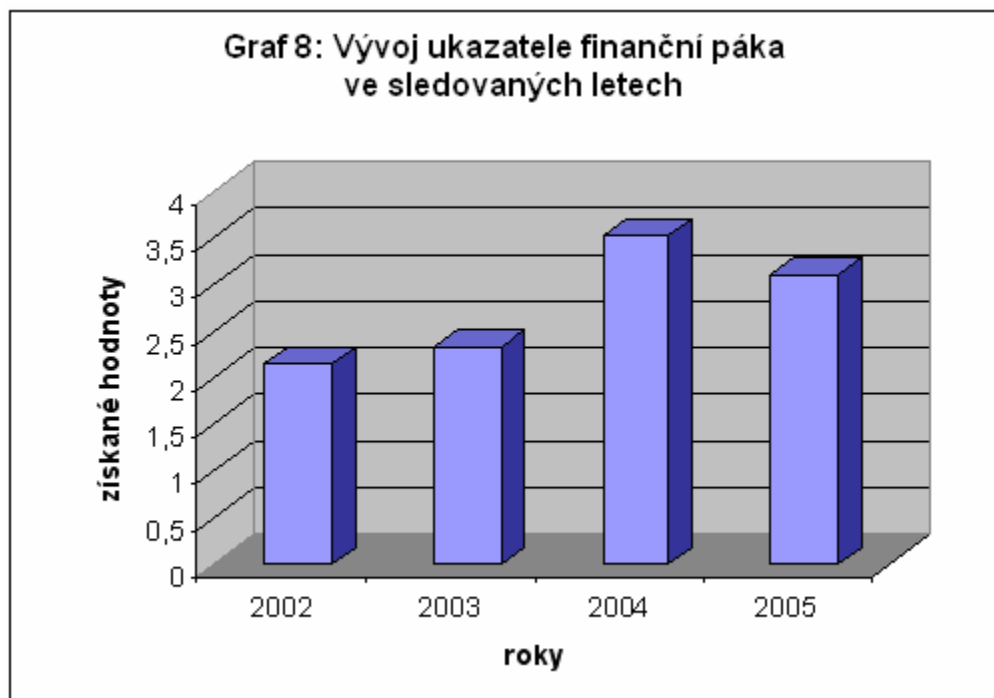


Ukazatel rentabilita vlastního kapitálu má význam především pro společníky. Informuje o efektivnosti vloženého kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu vykazuje vyšší hodnoty než rentabilita celkového kapitálu, což je žádoucí, podnik využívá efektivně cizí zdroje.

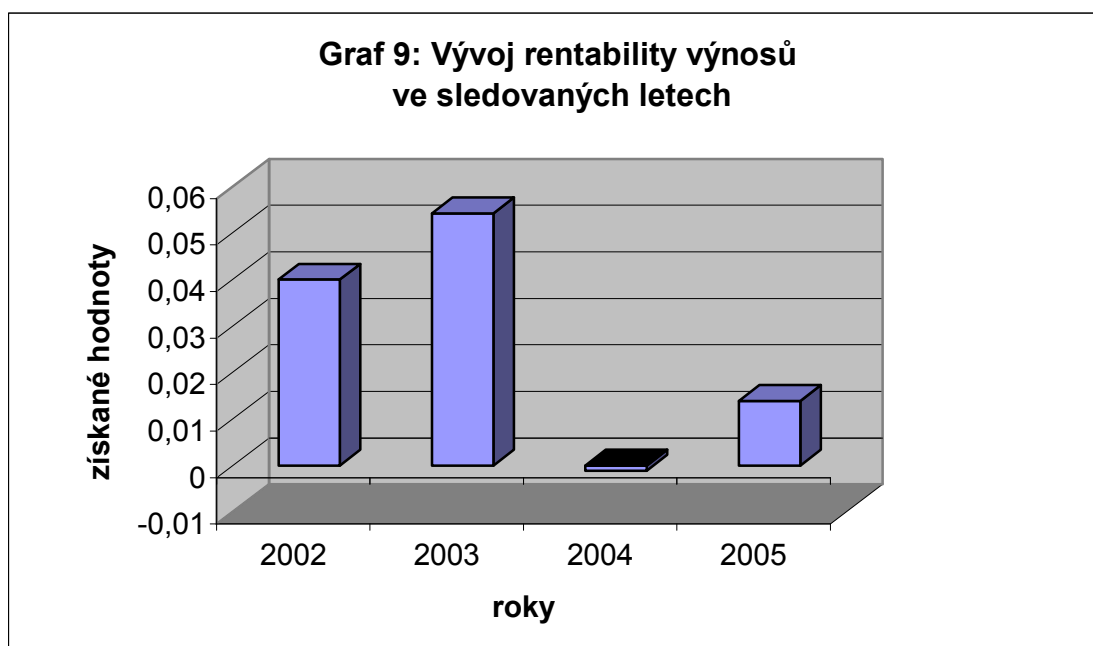
Graf 6 ilustruje, že v roce 2002 byla rentabilita nad hodnotou 0,15. V dalším roce ještě vzrostla až na hodnotu 0,2. Ovšem v roce 2004 klesla rentabilita vlastního kapitálu dokonce až mírně pod hodnotu 0. V posledním roce sledování rentabilita opět vzrůstá, což je pro podnik velmi dobré.



Z grafu je možné vidět, že největší rentability celkového kapitálu dosáhl podnik v roce 2003. Vývoj hodnot je velice podobný výše uvedenému grafu 6. V prvních dvou letech sledování jde opět o zvýšení sledovaného ukazatele, mezi roky 2002 a 2004 dochází opět ke značnému poklesu a v posledních dvou letech začíná rentabilita celkového kapitálu stoupat.



Graf 8 ilustruje, že ukazatel finanční páky v prvních dvou letech sledování mírně stoupá. Ovšem mezi roky 2003 a 2004 jde o celkem vysoký nárůst hodnoty ukazatele finanční páky. K poslednímu roku sledování se hodnota začíná snižovat.



Ukazatel rentabilita výnosů (tržeb) informuje o ziskovosti podniku ve vztahu k výnosům (tržbám). Dá se říci, že tento ukazatel hodnotí úspěšnost společnosti na trhu. Hodnota ukazatele rentability výnosů udává výši zisku na korunu obratu. V roce 2003 je rentabilita výnosů oproti roku vyšší (o cca. 35,5 %). V dalším roce hodnota výrazně klesá, ale v roce 2005 začíná opět stoupat.



Mezi vypočtenými hodnotami obratu aktiv nejsou v jednotlivých letech příliš velké rozdíly. V prvním roce sledování dosahuje obrat aktiv hodnoty přibližně kolem 1,8, v dalších dvou letech hodnota klesá a v roce 2004 je na úrovni cca. 1,3. V roce 2005 dochází opět k růstu ukazatele obratu aktiv, který v tomto roce dosahuje hodnoty kolem 1,9.

Porovnání rentability s oborovým průměrem

Hlavním předmětem činnosti firmy Biogena je výroba čajů. Ta spadá do OKEČ 15 – Výroba potravinářských výrobků a nápojů. Výroba čajů patří do subsektce DA. Konkrétně výroba čaje je klasifikována pod OKEČ 1586 - Zpracování čaje a kávy. Strukturální statistika však není schopna takové detailní výsledky poskytnout, proto ve srovnání budou použity hodnoty z celkového odvětví DA.

Tabulka 15: Výsledky ukazatelů rentability v oborovém průměru

Průmysl potravinářský a tabákový	2000	2001	2002	2003	2004
ROA	1,20	3,78	5,85	5,86	6,59
ROE	3,01	9,07	12,79	12,94	14,12
Rentabilita výnosů	0,87	2,51	3,99	4,21	4,47

Zdroj: Statistika ministerstva průmyslu a obchodu

Tabulka 16: Přehled a porovnání ukazatelů rentability v letech 2002-2004

Ukazatel	ROE		ROA		ROS	
	Biogena	OKEČ DA	Biogena	OKEČ DA	Biogena	OKEČ DA
2002	16,18	12,79	7,52	5,85	4,00	3,99
2003	20,00	12,94	8,59	5,86	5,42	4,21
2004	-0,53	14,12	-0,15	6,59	-0,11	4,47

Zdroj: Vlastní výpočty

Z tabulky 16 je vidět, že společnost Biogena dosahuje velmi dobré rentability. V roce 2002 dosáhla Biogena hodnoty ROE, která je o 26,5 % vyšší než vykázaný oborový průměr v daném roce. I hodnota ROA převyšuje oborový průměr. Rentabilita výnosů je v porovnání s oborovým průměrem přibližně na stejné úrovni. V roce 2003 dosahuje firma Biogena nejlepších výsledků. ROE převyšuje oborový průměr o 54,5%, což je pro firmu velmi dobrým znamením. Stoupá i hodnota ROA, v roce 2002 dosáhla firma hodnoty 7,52 a v roce 2003 vystoupala až na 8,59, což představuje zvýšení o 14%. Hodnota ROS v roce 2003 ve firmě Biogena je také vyšší než oborový průměr – cca o 29 %. V roce 2004 dosahují ukazatelé rentability firmy hodnoty mírně pod nulou. Jak je již uvedeno výše, tento náhlý pokles je způsoben tím, že firma investovala do nového zařízení. Jak je vidět, oborové hodnoty v roce 2004 začínají stoupat výrazněji, než v předchozích letech.

8.2. Rozklad Du Pontova diagramu na dílčí ukazatele

Analýza Du Pont se snaží postihnout vzájemné vazby mezi poměrovými ukazateli. Je založena na tzv. Du Pontově rovnici. V té jsou zachyceny již zmíněné tři základní páky, které ovlivňují rentabilitu vlastního kapitálu. Jedná se o ukazatel ziskovosti tržeb (zisková marže), ukazatel obratu celkových aktiv a ukazatel finanční páky.

Schéma 4: Du Pontův diagram za rok 2002

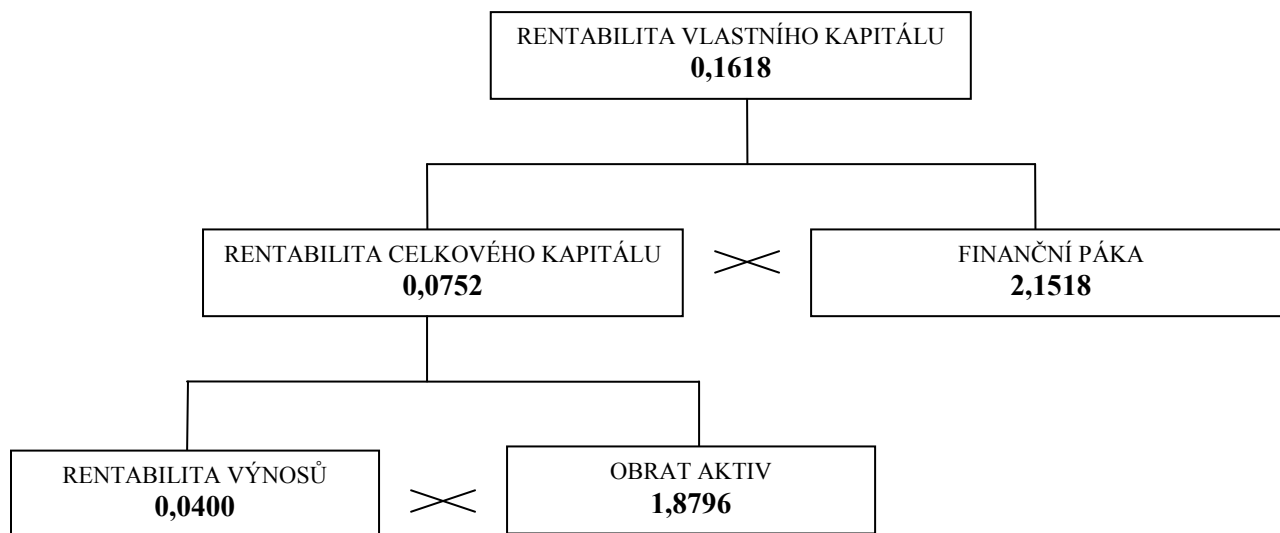
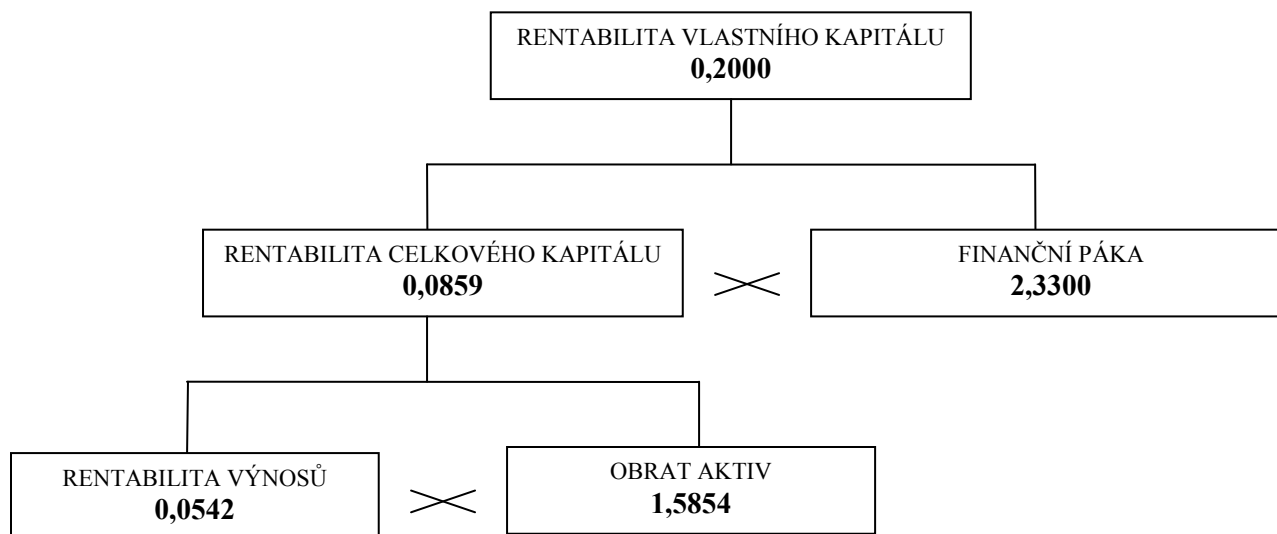


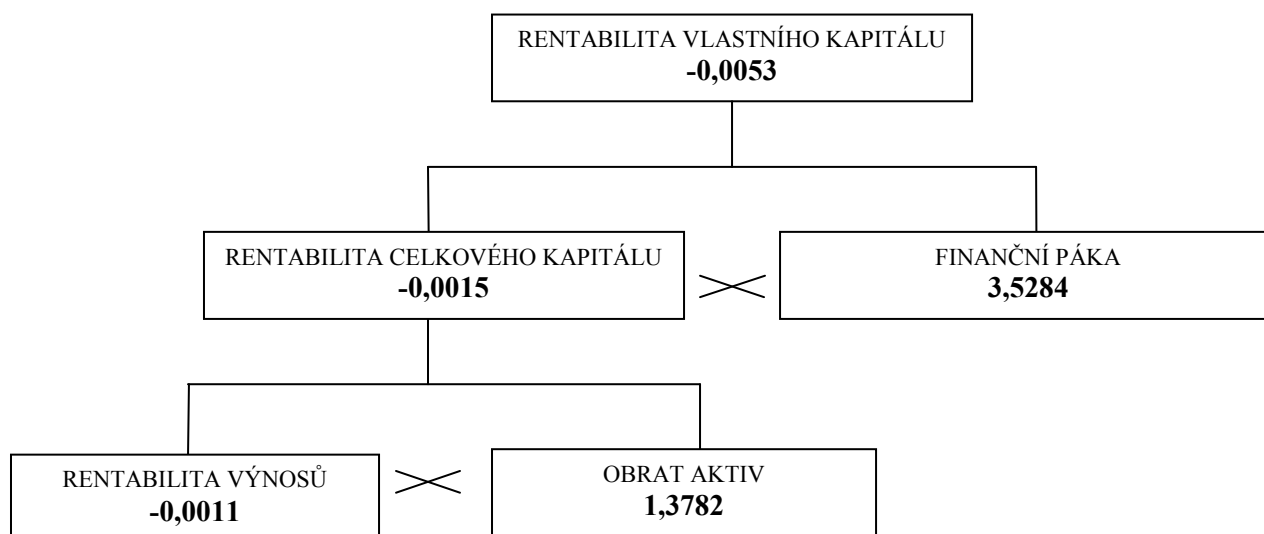
Schéma 5: Du Pontův diagram za rok 2003



Z Du Pontova rozkladu ukazatele ROE je vidět, že společnost Biogena v roce 2002 vydělala 0,04 Kč na jednu korunu výnosů a aktiva se během roku otočila 1,88 krát. Společnost tedy v tomto roce dosáhla rentability celkového kapitálu 7,52 %. Kdyby pro financování svých aktivit používala jen vlastní kapitál, ukazatel rentability celkového kapitálu by se rovnal rentabilitě vlastního kapitálu. K hospodaření však společnost využívá i zdroje cizí. To znázorňuje ukazatel finanční páky. Efektem finanční páky je, že výnos na vlastní kapitál je vyšší než rentabilita kapitálu celkového 7,52 % a činí 16,18 %. Tento rozdíl je tedy výsledkem využívání cizího kapitálu. Pokud se zvýší zadluženost společnost, zvýší se ROE. Podmínkou však je, aby rentabilita podniku byla vyšší než náklady na cizí kapitál. Potom lze hovořit o tzv. kladném pákovém efektu.

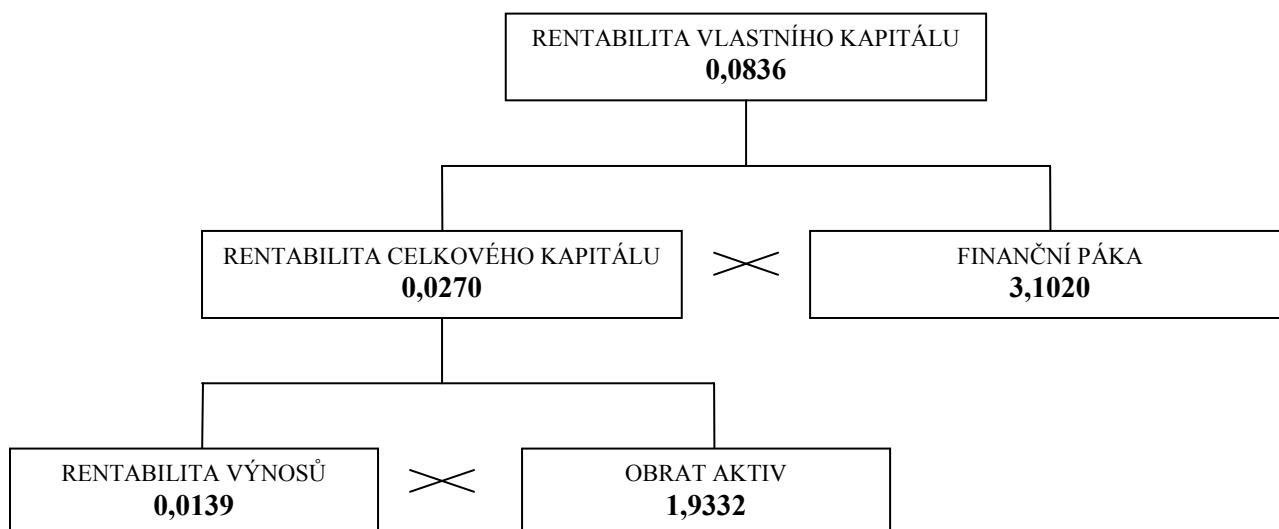
V následujícím roce, tedy v roce 2003, společnost mírně zvýšila rentabilitu výnosů, takže na jednu korunu výnosů vydělala 0,05 Kč. To mělo pozitivní vliv na vývoj ROA. Naopak negativně působilo snížení obratu aktiv na hodnotu 1,585. Díky dobrému vlivu finanční páky vzrostla také hodnota rentability vlastního kapitálu na 20 %.

Schéma 6: Du Pontův diagram za rok 2004



Porovnáme-li rok 2004 s rokem 2003 je zřejmé celkové zhoršení situace. Díky zápornému výsledku hospodaření (ztráta 59 000,- Kč) vychází hodnoty v diagramu záporně. Obrat aktiv sice oproti předchozímu roku příliš nepoklesl. Z ukazatele finanční páky je zřejmé, že zadlužení společnosti se v roce 2004 zvýšilo.

Schéma 7: Du Pontův diagram za rok 2005



V následujícím roce dochází opět k růstu jak rentability celkového kapitálu, tak rentability vlastního kapitálu. Hodnota finanční páky se oproti předchozímu roku snížila o 12,2 % a to z hodnoty 3,53 na nynější hodnotu 3,10. Zvýšení je možno vidět i u obratu aktiv, který dosáhl hodnoty 1,93, což je podstatně vyšší hodnota než v roce 2004 a můžeme říct, že jde vlastně o nejvyšší hodnotu tohoto ukazatele ve všech sledovaných letech.

Následující výpočty jsou důležité pro srovnání roku 2005 a roku 2002 pomocí logaritmické metody. Pro srovnání jsou vybrány výše uvedené roky proto, že rok 2002 je prvním rokem a rok 2005 je posledním rokem sledování. Pomocí logaritmické metody bude zjištěno, jak firma za sledované období změnila ukazatele a jakými vlivy byla tato změna způsobena. Tato metoda je podrobněji vysvětlena v teoretické části a v metodice této práce.

Tabulka 17: Výchozí hodnoty pro rozklad ROE (v tis. Kč)

Ukazatel / Rok	2002	2005
Čistý zisk	1 699	1 003
Vlastní kapitál	10 499	11 996
Celková aktiva	22 592	37 212
Výnosy celkem	42 465	71 939

Zdroj: Výkazy podniku

Tabulka 18: Rozklad ROE

Vliv změny ukazatele	absolutně	relativně
Změna ROE	-0,0782	0,5167
Vliv změny ROA	-0,1215	0,3584
Vliv změny FP	0,0433	1,4416
Vliv změny ROS	-0,1249	0,3485
Vliv změny obratu aktiv (ro)	0,0033	1,0285

Zdroj: Vlastní výpočty

Z výše uvedené tabulky 18 je jasné vidět, jak se změnili jednotliví ukazatelé. V prvním řádku je zaznamenána změna ROE, která se absolutně snížila o 0,0782 Kč z 1 Kč vlastního

kapitálu, tedy o což je o 48 %. Vlivem změny ukazatele ROA se rentabilita vlastního kapitálu snížila o 0,1215 Kč z 1 Kč vlastního kapitálu, tedy o 64 %. Vliv finanční páky na ukazatel ROE byl pozitivní, neboť nárůst cizího kapitálu na celkovém kapitálu znamenal zvýšení ROE o 0,04 Kč z 1 Kč vlastního kapitálu, tj. o 44 %. Rentabilita výnosů se snížila tak, že ukazatel ROE se vlivem tohoto ukazatele snížil o 0,12 Kč z 1 Kč vlastního kapitálu, tj. o 65 %. Zároveň došlo ke zvýšení obrátu aktiv tak, že tento ukazatel pozitivně ovlivnil rentabilitu vlastního kapitálu (jedná se o nárůst o 0,0033 Kč z 1 Kč vlastního kapitálu, tj. o 2,8 %).

Postup výpočtů, znázorněných v tabulce 18:

$$\Delta ROE / ROA = \frac{\log \frac{ROA1}{ROA0}}{\log \frac{ROE1}{ROE0}} * \Delta ROE$$

$$\Delta ROE / ROS = \frac{\log \frac{ROS1}{ROS0}}{\log \frac{ROA1}{ROA0}} * \Delta ROE / ROA$$

$$I ROE / ROS = I ROE / ROA \frac{\Delta ROS}{\Delta ROA}$$

$$I ROE / ro = I ROE / ROA \frac{\Delta ro}{\Delta ROA}$$

platnost následujících vztahů:

$$I ROE / ROS * I ROE / ro = I ROE / ROA$$

$$0,3485 * 1,0285 = \mathbf{0,3584}$$

$$I ROE / ROA * I ROE / FP = I ROE$$

$$0,3584 * 1,4416 = \mathbf{0,5167}$$

9. Zhodnocení situace podniku a návrh aktuálních dílčích cílů

Společnost Biogena patří v České republice mezi nejlépe strojově vybavené firmy vyrábějící čaje. Řadí se mezi prosperující firmu, která se snaží vyhovět i těm nejmenším přáním zákazníků. Pro firmu je důležité čelit konkurenci a stále rozšiřovat okruh svých zákazníků. V tomto odvětví se začíná rozvíjet tvrdá konkurence. Je tedy důležité, aby firma měla pevné a stabilní finanční jádro, jež je schopné kompenzovat nežádoucí vlivy trhu. Mezi největší konkurenty společnosti patří 3 firmy. Jedná se o firmu Jemča, Leros a Megafyt.

Z uvedených informací a provedených výpočtů je zřejmé, že firma Biogena si vede celkem dobře. Svědčí o tom především ukazatel rentability. V porovnání s údaji celkového odvětví dosahuje firma velmi dobrých výsledků. Ve výše srovnávaných letech 2002-2005 dosáhla firma nejlepších výsledků v roce 2003. Naopak nejhůře firma hospodařila v roce 2004, kdy se dostala do drobné ztráty. Tento výsledek je způsoben velkou investicí do nového stroje, který firma ve sledovaném roce 2004 pořizovala. V roce 2005 se výkonnost firmy projevuje opět kladnými hodnotami, což svědčí o tom, že drobná ztráta rozhodně neohrozila existenci podniku.

Z výsledků ukazatele likvidity (jak běžné, tak pohotové) lze vyzorovat, že v roce 2002 a 2003 dosahovala firma velmi dobrých výsledků, ovšem v roce 2003 a následně v roce 2004 dochází ke zhoršení tohoto ukazatele.

Zhodnotíme-li ukazatel zadluženosti, dojdeme k závěru, že ve sledovaných letech se zadluženost podniku zvyšuje a v roce 2004 dosáhne dokonce hodnoty 70 %. To pro podnik není dobrým znakem. Růst zadluženosti je způsoben převážně velkou investicí, kterou podnik v roce 2004 provedl. V roce 2005 se ukazatel zadluženosti opět začíná snižovat, což je pro podnik dobrým signálem.

Pro podrobnější vývoj životního cyklu by bylo potřeba mít k dispozici nejen údaje za poslední 4 roky, ale data mnohem starší. Firma bohužel nemohla tyto údaje poskytnout, protože účetní výkazy musí po určité době skartovat. Pro lepší představu o vývoji firmy byly poskytnuty informace o obratech ve vybraných letech činnosti podniku a dále údaje o počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Údaje o ročních obratech ukazují, že obrat firmy se

každým rokem zvyšuje. Vedení podniku sdělilo, že roční nárůst se pohybuje přibližně mezi 5 a 30 %. V jednotlivých letech stoupá rovněž počet zaměstnanců. Při vzniku společnosti pracovali ve firmě pouze 2 zaměstnanci, zatímco v současné době je ve firmě zaměstnáno 75 lidí. I počet zaměstnanců vypovídá o tom, že si firma vede dobře a že stále dochází k jejímu růstu. Avšak vypočítaný obrat na pracovníka v posledních letech spíše stagnoval.

Vedení firmy musí mít jasný přehled o tom, kam daný rok potečou peněžní prostředky a na jaké cíle se firma zaměří. Při vzniku společnosti bylo jejím hlavním cílem dostat se na trh a oslovit zákazníky, kteří budou vnímat nově zavedenou značku. Získání širokého okruhu zákazníků je důležité, protože bez nich by celková výroba neměla smysl a podnik by nikdy nedosahoval příznivých výsledků hospodaření. V prvních pěti letech existence firmy lze hovořit o fázi založení. Poté firma začala růst. S rozvojem firmy se zlepšovalo i technické vybavení. Působnost firmy se postupně rozšířila i do lékáren a zdravotnických zařízení v celé České republice. Mezi cíle podnikání v období růstu patřilo a stále patří rozšiřování a inovace výrobků. V tomto směru si firma vede velmi dobře, snaží se stále vymýšlet nové výrobní řady a rozšiřovat sortiment. Od původní výroby čajů se výroba firmy rozšířila na výrobu léčivých přípravků, výživných tyčinek, různých nápojů apod.

Ze zjištěných a zpracovaných dat lze usoudit, že firma Biogena je ve fázi růstu. Obrat firmy se každoročně zvyšuje a rentabilita dosahuje s porovnáním s odvětvovým průměrem velmi dobrých výsledků. V posledních dvou letech je možno u některých hodnot (např. obrat na pracovníka) vyzorovat spíše stagnaci, která by při dlouhotrvajícím vývoji mohla signalizovat přechod podniku do fáze stabilizace. Ovšem současná inovace výrobků a investice do nových strojů stále poukazují na to, že podnik se stále rozšiřuje, tedy roste.

Podle mého názoru by se vedení firmy mělo do budoucna zaměřit více na sledování poměrových ukazatelů. Snahou určitě bude udržet rentabilitu na stále dobré úrovni. Pro další rozvoj firmy a dosažení dobrých výsledků doporučuji v následujícím roce neinvestovat příliš prostředků do nového zařízení a věnovat více pozornosti ukazatelům likvidity a zadluženosti. Je jasné, že když firma investuje do nových strojů a technologií, dojde ke zvýšení zadluženosti. Taková situace nastala v roce 2004, kdy došlo k nárůstu zadluženosti a ke snížení likvidity. Tato situace ovšem firmu nijak výrazně neohrozila.

10. Závěr

V předkládané práci jsou zhodnoceny poměrové ukazatele a další ukazatele, které ovlivňují celkovou výkonnost firmy. Dále jsou zhodnoceny cíle podnikání, vyjádřené v různých ukazatelích (rentabilitou vlastního kapitálu, apod.). Údaje potřebné pro výpočty a následné zhodnocení byly vybrány z rozvah a výsledků zisku a ztráty za srovnávané roky. Pro výpočty byly použity údaje z výkazů v letech 2002-2005.

Při hodnocení rentability se zjišťovala návratnost vložených investic do podnikání. Byl proveden výpočet rentability vlastního kapitálu, rentability celkového kapitálu, rentability výnosů, finanční páky a obratu aktiv. Vývoj jednotlivých ukazatelů byl graficky znázorněn a následně zhodnocen. Ukazatelé rentability byly porovnány s odvětvovým průměrem. Firma Biogena v tomto porovnání dosahuje velmi dobrých výsledků. Dále byl proveden rozklad Du Pontova diagramu na dílčí ukazatele. Vypočtené hodnoty v jednotlivých letech srovnávání byly přehledně uspořádány do diagramů. Došlo také ke srovnání roku 2005 a roku 2002. Výpočty byly prováděny logaritmickou metodou. Pomocí této metody bylo zjištěno, jak se za sledované období změnili poměroví ukazatelé a jakými vlivy byla tato změna způsobena.

Další hodnocenou sekcí byla likvidita, jejíž stav ovlivňuje především výše krátkodobých závazků, která omezuje výši finančních prostředků a sráží tak hodnotu ukazatele likvidity na nižší úroveň.

Zadluženost podniku byla další důležitou oblastí hodnocení. V prvních letech sledování byla zadluženost na optimální úrovni. V roce 2004 výše dluhů vzrostla.

Celkově bych však podnik Biogena CB, spol. s r.o. hodnotila jako perspektivní společnost. Z uvedených informací a výsledků lze usoudit, že se firma nachází ve fázi růstu. Vzhledem k vývoji ukazatelů lze předpokládat, že když firma na nějaký čas omezí investiční činnost, bude podnik dosahovat stále příznivých výsledků.

Je samozřejmé, že žádný podnik nemůže být úspěšný ve všech směrech, ovšem je nutné znát všechny nedostatky, aby jim bylo možné v následujících obdobích předcházet a postupně je odstranit.

Závěrem bych ráda popřála společnosti další prosperující existenci, aby se i nadále snažila dosahovat alespoň tak kvalitních výsledků jako doposud a udržela si stabilní postavení a dobré jméno na trhu.

SUMMARY

The purpose of the submitted bachelor's thesis is to classify goals of an enterprise in individual phases of its lifecycle, consider possibilities of monitoring the primary and other goals, and to evaluate relations between the basic performance factors and suggest partial goals for improving the situation of the selected enterprise.

The thesis consists of two parts – the theoretical and the practical one. First of all, the theoretical part explicates the terms of 'enterprise' and 'business activity' according to various authors and definitions. Then the phases of an enterprise life cycle are analysed. During the lifetime, an enterprise goes through the following phases: establishment, growth, stabilization, crisis, and termination. Then, the enterprise goals - the primary goal and other goals - are described. The main purpose of business activity is to increase the value of the invested capital. The next chapter deals with the possibilities of monitoring the goals – a pyramid system of factors is analysed here.

The practical part contains calculations, tables, graphs and relevant comments on the received values. Data received from Biogena CB, spol. s.r.o., which deals with tea production and processing of other biological products, were evaluated. The relations between the basic performance factors are determined on the basis of the Du Pont system. The thesis uses data from 2002 to 2005. The enterprise goals can be expressed by means of ratio indicators explained in the theoretical part of the thesis. The return on equity indicator is the most common one, followed by the return on total capital, financial leverage, net profit and turnover of assets. The return indicators are then compared with the industrial average. The basic goals of the enterprise in the individual life cycle phases, which the company has completed, are defined as well.

In the conclusion, the current situation of the enterprise is assessed, and partial goals are proposed. The final evaluation contains also my personal recommendations for the company – what should be focused on in the future in order to improve the performance of the company.

Keywords: enterprise, enterprise lifecycle, ratio indicators, Du Pont system of factors,
return on equity

Cílem předkládané bakalářské práce je klasifikovat cíle podniku v jednotlivých fázích životního cyklu, posoudit možnosti sledování primárního a dalších cílů, dále pak ve vybraném podniku zhodnotit vztahy mezi základními ukazateli výkonnosti a navrhnout dílčí cíle pro zlepšení podnikové situace.

Práce se skládá ze dvou částí – z teoretické a z praktické. V teoretické části jsou nejprve vysvětleny pojmy podnik a podnikání podle různých autorů a definic. Dále jsou rozebrány fáze životního cyklu podniku. Podnik za dobu své existence prochází následujícími fázemi: založením, růstem, stabilizací, krizí a zánikem. Následně jsou popsány cíle podniku - primární cíl a ostatní cíle. Cílem podnikání je především zhodnotit vynaložený kapitál. Další kapitola se týká možností sledování cílů – zde se pojednává o pyramidové soustavě ukazatelů.

Praktická část obsahuje výpočty, tabulky, grafy a příslušné komentáře k získaným hodnotám. Byly zhodnocovány údaje společnosti Biogena CB, spol. s r.o., která se zabývá výrobou čajů a zpracováním dalších biologických produktů. Vztahy mezi základními ukazateli výkonnosti podniku jsou zjišťovány na podkladě systému Du Pont. V práci je počítáno s údaji v období let 2002 až 2005. Podnikové cíle lze vyjádřit pomocí poměrových ukazatelů, vysvětlených v teoretické části práce. Nejběžnější je ukazatel rentability vlastního kapitálu, dále pak ukazatel rentability celkového kapitálu, finanční páky, rentability výnosů a obratu aktiv. Ukazatele rentability byly následně porovnány s odvětvovým průměrem. Dochází také k vymezení základních cílů společnosti v jednotlivých fázích životního cyklu, kterými firma prošla.

V závěru práce je zhodnocena současná situace podniku a jsou navrženy aktuální dílčí cíle. Závěrečné hodnocení obsahuje také mé vlastní doporučení pro podnik – na co se v blízké budoucnosti zaměřit a tím zvýšit výkonnost firmy.

Klíčová slova: podnik, životní cyklus podniku, poměrové ukazatele, systém ukazatelů

Du Pont, rentabilita vlastního kapitálu

Seznam použité literatury

1. Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika. Praha, C. H. Beck, 1999.
2. Wöhe, G.: Úvod do podnikového hospodaření. Praha, C. H. Beck, 1995.
3. Higgins, R. C.: Analýza pro finanční management. Praha, Grada Publishing, 1997.
4. Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 3. vydání. Praha, Grada Publishing, 2002.
5. Kisslingerová, E. a kol.: Manažerské finance. Praha, C. H. Beck, 2004.
6. Neumaierová I., Neumaier, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha, Grada Publishing, 2002.
7. Synek, M. a kol.: Ekonomická analýza. Praha, VŠE, 2003.
8. Kovanicová, D., Kovanic, P.: Finanční účetnictví v kontextu současného vývoje. Praha, Polygon, 1997.
9. Synek, M. a kol.: Ekonomika a řízení podniku. Praha, VŠE, 1997.
10. Maříková, P., Mařík, M.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha, Ekopress, 2001.
11. Veber, J., Srpová, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada Publishing, 2005.
12. Kovanicová, D. a kol.: Finanční účetnictví v kontextu současného vývoje. Praha, Polygon, 1997.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled primárních ukazatelů

Tabulka 2: Přehled poměrových ukazatelů

Tabulka 3: Vývoj aktiv ve sledovaných letech (v tis. Kč)

Tabulka 4: Vývoj výnosů v jednotlivých letech (v tis. Kč)

Tabulka 5: Vývoj nákladů v jednotlivých letech (v tis. Kč)

Tabulka 6: Vývoj výsledků hospodaření v jednotlivých letech (v tis. Kč)

Tabulka 7: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech fungování podniku

Tabulka 8: Přehled celkového obrátu a obrátu na 1 pracovníka

Tabulka 9: Výpočet běžné likvidity

Tabulka 10: Výpočet pohotové likvidity

Tabulka 11: Výpočet zadluženosti podniku

Tabulka 12: Údaje potřebné pro srovnávání v jednotlivých letech

Tabulka 13: Vypočtené poměrové ukazatelé v jednotlivých letech

Tabulka 14: Meziroční indexy

Tabulka 15: Výsledky ukazatelů rentability v oborovém průměru

Tabulka 16: Přehled a porovnání ukazatelů rentability v letech 2002-2004

Tabulka 17: Výchozí hodnoty pro rozklad ROE (v tis. Kč)

Tabulka 18: Rozklad ROE

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj celkových aktiv ve sledovaných letech

Graf 2: Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření ve sledovaných letech

Graf 3: Vývoj výsledků hospodaření za účetní období ve sledovaných letech

Graf 4: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

Graf 5: Výše obrátů ve vybraných letech (v mil. Kč)

Graf 6: Vývoj rentability vlastního kapitálu v jednotlivých letech

Graf 7: Vývoj rentability celkového kapitálu ve sledovaných letech

Graf 8: Vývoj ukazatele finanční páka ve sledovaných letech

Graf 9: Vývoj rentability výnosů ve sledovaných letech

Graf 10: Vývoj obrátu aktiv ve sledovaných letech

Seznam příloh

Příloha 1: Upravená rozvaha jednotlivých let sledování

Příloha 2: Upravený výkaz zisku a ztráty jednotlivých let sledování

Příloha 3: Certifikát ISO 9001

Příloha 4: Organizační schéma společnosti Biogena CB, s.r.o.

Příloha 5: Údaje o rentabilitě vložených prostředků různých odvětví průmyslu

Příloha 6: Údaje o rentabilitě vlastního kapitálu různých odvětví průmyslu

Příloha 7: Údaje o rentabilitě tržeb různých odvětví průmyslu

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2002, 2003, 2004, 2005

Označ.	TEXT	řád.	ROKY			
			2002	2003	2004	2005
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM A.1.+ A.2.+ B. + C. +D.	001	22 592	27 755	39 423	37 212
A. 1.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
A. 2.						
B.	Dlouhodobý majetek	003	6 984	12 524	14 276	12 905
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	190
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
B. I. 3.	Software	007	0	0	0	190
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008				
B. I. 5.	Goodwill (+/-)	009				
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. I. 9.		012a				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	6 844	12 524	12 726	12 515
B. II. 1.	Pozemky	014	403	499	217	539
B. II. 2.	Stavby	015	6 119	6 522	6 536	6 226
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	303	5 370	5 528	4 126
B. II. 4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
B. II. 5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	19	13	7	7
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	140	120	138	147
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				1 470
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B. II. 10.		022a				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023			1 550	200
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				200
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	1 550	0
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
B. III. 8.		030a				
C.	Oběžná aktiva	031	15 329	15 055	24 050	22 918
C. I.	Zásoby	032	6 991	6 513	10 374	12 659
C. I. 1.	Materiál	033	4 079	3 620	6 061	8 268
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
C. I. 3.	Výrobky	035	2 656	2 575	2 497	2 738
C. I. 4.	Zvířata	036				
C. I. 5.	Zboží	037	256	318	1 816	1 653
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. I. 7.		038a				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4.	Pohledávky za společníky , členy družstva a za účastníky sdružení	043				

C	II.	5.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	044					
C	II.	6.	Dohadné účty aktivní	045					
C	II.	7.	Jiné pohledávky	046					
C	II.	8.	Odložená daňová pohledávka	047					
C	II.	9.		047a					
C.	III.		Krátkodobé pohledávky	048	7 568	7 019	11 835	8 940	
C.	III.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	7 036	6 575	10 616	8 564	
C.	III.	2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050					
C.	III.	3.	Pohledávky - podstatný vliv	051					
C.	III.	4.	Pohledávky za společníky , členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	2	1	
C.	III.	5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053					
C.	III.	6.	Stát - daňové pohledávky	054	532	440	1 210	361	
C.	III.	7.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	055					
C.	III.	8.	Dohadné účty aktivní	056					
C.	III.	9.	Jiné pohledávky	057	0	4	7	14	
C.	III.	10.		057a					
C.	IV.		Krátkodobý finanční majetek	058	778	1 523	1 841	1 319	
C.	IV.	1.	Peníze	059	446	129	518	391	
C.	IV.	2.	Účty v bankách	060	324	1 394	1 323	928	
C.	IV.	3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061					
C.	IV.	4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062					
C.	IV.	5.		062a					
D.	I.		Časové rozlišení	063	279	176	1 097	1 389	
D.	I.	1.	Náklady příštích období	064	278	176	1 127	1 389	
D.	I.	2.	Komplexní náklady příštích období	065	1				
D.	I.	3.	Příjmy příštích období	066	0	0	-30	0	
D.	I.	4.		066a					
			PASIVA CELKEM	067	22 592	27 755	39 423	37 212	
A.			Vlastní kapitál	068	10 499	11 912	11 173	11 996	
A.	I.		Základní kapitál	069	100	100	100	100	
A.	I.	1.	Základní kapitál	070	100	100	100	100	
A.	I.	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071					
A.	I.	3.	Změny základního kapitálu	072					
A.	I.	4.		072a					
A.	II.		Kapitálové fondy	073					
A.	II.	1.	Emisní ážio	074					
A.	II.	2.	Ostatní kapitálové fondy	075					
A.	II.	3.	Oceňovací rozdíly k přecenění majetku a závazků (+/-)	076					
A.	II.	4.	Oceňovací rozdíly k přecenění při přeměnách (+/-)	077					
A.	II.	5.		77a					
A.	III.		Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	10	10	10	10	
A.	III.	1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	10	10	10	10	
A.	III.	2.	Statutární a ostatní fondy	080					
A.	III.	3.		080a					
A.	IV.		Výsledek hospodaření minulých let	081	8 690	9 419	11 122	10 883	
A.	IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	9 081	9 810	11 513	11 333	
A.	IV.	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-391	-391	-391	-450	
A.	IV.	3.		083a					
A.	V.	1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	1 699	2 383	-59	1 003	
A.	V.	2.		084a					
B.			Cizí zdroje	085	10 552	15 266	27 729	24 894	

B. I.	Rezervy	086				
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087				
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088				
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089				
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090				
B. I. 5.		090a				
B. II.	Dlouhodobé závazky	091				
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092				
B. II. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093				
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094				
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095				
B. II. 5.	Dlouhodobě přijaté zálohy	096				
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097				
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098				
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099				
B. II. 9.	Jiné závazky	100				
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101				
B. II. 11.		101a				
B. III.	Krátkodobé závazky	102	6 713	7 120	18 807	17 064
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	5 642	5 883	17 130	15 239
B. III. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104				
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105				
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	38	38	487	261
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	428	447	646	653
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	279	287	353	546
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	148	436	191	242
B. III. 8.	Krátkodobě přijaté zálohy	110				
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111				
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	181			123
B. III. 11.	Jiné závazky	113	-3	29	0	0
B. III. 12.		113a				
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	4 020	8 146	8 922	7 830
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	4 020	8 146	8 922	7 830
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116				
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117				
B. IV. 4.		117a				
C. I.	Časové rozlišení	118	1 360	577	521	322
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	1 360	577	521	322
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120				
C. I. 3.		120a				

Výkaz ZISKU a ZTRÁTY v druhovém členění ke dni 31.12. 2002, 2003, 2004, 2005

Označení	TEXT	řád.	ROKY			
			2002	2003	2004	2005
a	b	c				
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 246	4 169	13 918	16 454
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 170	3 398	9 100	11 259
	Obchodní marže	03	76	771	4 818	5 195
II.	Výkony	04	39 560	39 359	39 148	53 504
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	37 845	39 437	39 225	53 263
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 715	-78	-77	241
II. 3.	Aktivace	07				
II. 4.		07a				
B.	Výkonová spotřeba	08	30 330	28 198	32 876	40 162
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	21 758	19 513	21 422	26 689
B. 2.	Služby	10	8 572	8 685	11 454	13 473
B. 3.		10a				
*	Přidaná hodnota	11	9 306	11 932	11 090	18 537
C.	Osobní náklady součet	12	5 583	5 763	8 598	12 937
C. 1.	Mzdové náklady	13	5 583	4 244	6 286	9 454
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14				
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	0	1 408	2 119	3 158
C. 4.	Sociální náklady	16	0	111	193	325
C. 5.		16a				
D.	Daně a poplatky	17	52	51	77	106
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	627	1 636	1 911	2 812
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0	147	239	387
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	147	239	315
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	72
III. 3.		21a				
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	0	206	219
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	206	154
F. 2.	Prodaný materiál	24	0	0	0	65
F. 3.		24a				
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0	0	103
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	464	0	917	1 552
H.	Ostatní provozní náklady	27	998	675	592	1 185
V.	Převod provozních výnosů	28				
I.	Převod provozních nákladů	29				
*	Provozní výsledek hospodaření	30	3 114	3 954	862	3 114
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31				
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33				
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34				
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35				
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36				
VII. 4.		36a				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37				
K.	Náklady z finančního majetku	38				

IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41				
X.	Výnosové úroky	42	0	4	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	297	554	492
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	177	110	42
O.	Ostatní finanční náklady	45	0	452	396	584
Xii.	Převod finančních výnosů	46	49	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	774	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-725	-568	-840	1034
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	833	1 140	81	727
Q. 1.	splatná	50	833	1 140	81	727
Q. 2.	odložená	51				
Q. 3.		51a				
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 556	2 246	-59	1 353
XIII.	Mimořádné výnosy	53	146	146	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	3	9	0	350
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55				
S. 1.	splatná	56				
S. 2.	odložená	57				
S. 3.		57a				
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	143	137	0	-350
T	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	1 699	2 383	-59	1 003
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2 532	3 523	22	1 730



CERTIFICATE

The TÜV CERT Certification Body
for QM systems of RWTÜV Systems GmbH

hereby certifies in accordance with TÜV CERT
procedure that



BIOGENA CB spol. s r.o.

J.A.Komenského 369

373 63 Ševětín

Czech Republic

has established and applies a quality system for

**Development and production of teas, instant drinks and
herbal baths, treatment of biological products.**

An audit was performed, Report No. 624409

Proof has been furnished that the requirements according to

ISO 9001 : 2000 / EN ISO 9001 : 2000

are fulfilled. The certificate is valid until **11. December 2006**

Certificate Registration No. **0410011820/000-E1**

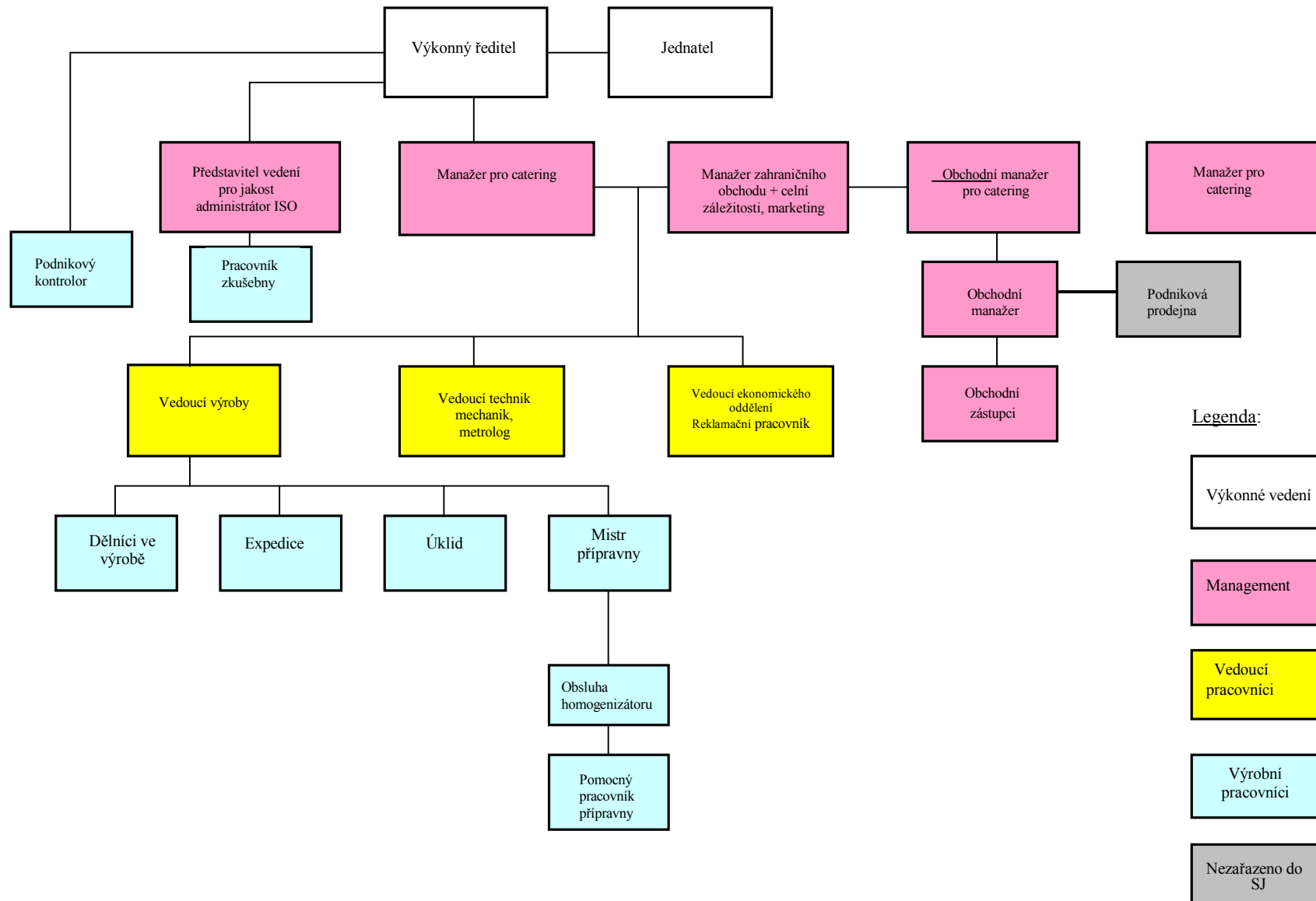
The company has been certified since **2001**



Essen, 15.12.2003



TÜV CERT Certification Body
of RWTÜV Systems GmbH



Příloha 5

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)
Return on assets (ROA)

v procentech

Odvětví	2000	2001	2002	2003	2004	Rozdíl <i>Difference</i> 2001-2000	Rozdíl <i>Difference</i> 2002-2001	Rozdíl <i>Difference</i> 2003-2002	Rozdíl <i>Difference</i> 2004-2003
Průmysl celkem	2,31	3,68	4,32	5,14	6,51	1,37	0,64	0,82	1,37
v tom:									
C Dobývání nerostných surovin	1,75	1,83	2,11	2,76	7,52	0,09	0,28	0,65	4,75
CA Dobývání energetických surovin	1,80	1,78	1,81	2,37	8,15	-0,01	0,03	0,55	5,79
CB Dobývání ostat. nerostných surovin	1,48	2,13	3,91	4,85	4,44	0,64	1,78	0,94	-0,41
D Zpracovatelský průmysl	2,30	4,08	4,52	5,36	6,80	1,78	0,44	0,84	1,44
DA Průmysl potravinářský a tabákový	1,20	3,78	5,85	5,86	6,59	2,58	2,07	0,01	0,73
DB Textilní a oděvní průmysl	1,99	4,40	2,07	2,44	4,64	2,40	-2,32	0,37	2,20
DC Kožedělný průmysl	-0,41	-4,45	-7,62	2,52	1,95	-4,05	-3,16	10,14	-0,58
DD Dřevozpracující průmysl	5,23	6,23	6,90	9,17	11,90	1,00	0,67	2,26	2,74
DE Papírenský a polygrafický průmysl, vydavatelská činnost	4,47	3,82	3,24	5,98	8,12	-0,65	-0,58	2,74	2,13
DF Koksování, rafinérské zpracování ropy	4,86	0,85	-2,06	0,14	3,76	-4,01	-2,91	2,21	3,61
DG Chemický a farmaceutický průmysl	1,60	3,02	3,34	2,21	4,96	1,41	0,32	-1,13	2,75
DH Gumárenský a plastikařský průmysl	5,45	5,26	7,80	8,73	7,95	-0,19	2,54	0,94	-0,79
DI Průmysl skla, keramiky, stavebních hmot	3,62	4,77	4,73	6,77	7,32	1,15	-0,04	2,03	0,55
DJ Výroba kovů a kovodělných výrobků	-2,02	3,23	3,60	7,59	10,35	5,26	0,36	4,00	2,75
DK Výroba strojů a zařízení	0,75	2,24	4,38	3,32	4,13	1,49	2,14	-1,06	0,81
DL Výroba elektrických a optických přístrojů	6,86	7,68	5,60	5,10	6,44	0,82	-2,08	-0,51	1,35
DM Výroba dopravních prostředků	1,86	3,63	4,11	4,49	5,45	1,76	0,48	0,38	0,96
DN Zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	6,19	4,99	7,53	5,65	5,18	-1,21	2,54	-1,87	-0,47
E Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	2,48	2,93	4,23	4,97	5,38	0,45	1,29	0,75	0,40

Poznámka:

Zahrnuje i fyzické osoby podnikající na základě Živnostenského zákona a zvláštních předpisů

Příloha 6

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
Return on equity (ROE)

v procentech

Odvětví	2000	2001	2002	2003	2004	Rozdíl <i>Difference</i> 2001-2000	Rozdíl <i>Difference</i> 2002-2001	Rozdíl <i>Difference</i> 2003-2002	Rozdíl <i>Difference</i> 2004-2003
Průmysl celkem	5,24	7,92	8,94	10,47	12,71	2,68	1,02	1,53	2,24
v tom:									
C Dobývání nerostných surovin	2,55	2,70	3,07	4,02	10,99	0,14	0,38	0,95	6,97
CA Dobývání energetických surovin	2,47	2,53	2,56	3,39	11,42	0,07	0,02	0,83	8,03
CB Dobývání ostat. nerostných surovin	3,33	3,95	6,94	7,80	8,23	0,63	2,99	0,86	0,43
D Zpracovatelský průmysl	6,11	9,93	10,44	12,11	14,45	3,82	0,51	1,66	2,34
DA Průmysl potravinářský a tabákový	3,01	9,07	12,79	12,94	14,12	6,06	3,72	0,15	1,18
DB Textilní a oděvní průmysl	4,68	9,43	4,44	4,94	9,13	4,75	-4,98	0,50	4,19
DC Kožedělný průmysl	-1,30	-17,71	-46,87	5,68	4,75	-16,41	-29,16	52,55	-0,93
DD Dřevozpracující průmysl	15,96	13,98	15,66	20,44	22,93	-1,98	1,68	4,78	2,49
DE Papírenský a polygrafický průmysl, vydavatelská činnost	13,90	8,11	7,91	15,84	16,40	-5,79	-0,19	7,93	0,56
DF Koksování, rafinérské zpracování ropy	8,86	1,53	-3,57	0,31	7,60	-7,33	-5,10	3,88	7,30
DG Chemický a farmaceutický průmysl	3,53	5,94	6,51	4,45	9,67	2,41	0,57	-2,05	5,21
DH Gumárenský a plastikařský průmysl	13,06	12,53	16,62	16,94	16,10	-0,53	4,09	0,33	-0,85
DI Průmysl skla, keramiky, stavebních hmot	6,96	8,72	8,99	12,83	12,86	1,77	0,26	3,84	0,04
DJ Výroba kovů a kovodělných výrobků	-6,53	9,07	9,35	17,53	20,27	15,60	0,28	8,18	2,74
DK Výroba strojů a zařízení	2,25	6,44	10,99	7,95	9,57	4,19	4,56	-3,04	1,61
DL Výroba elektrických a optických přístrojů	17,98	19,34	13,43	12,98	16,37	1,36	-5,91	-0,45	3,39
DM Výroba dopravních prostředků	7,27	12,92	11,88	11,49	13,35	5,64	-1,04	-0,39	1,85
DN Zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	14,68	11,93	16,53	12,81	11,50	-2,75	4,61	-3,73	-1,31
E Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	4,32	5,08	7,22	8,40	8,86	0,77	2,14	1,18	0,46

Poznámka:

Zahrnuje i fyzické osoby podnikající na základě Živnostenského zákona a zvláštních předpisů

Příloha 7

Rentabilita tržeb (ROS)
Return on sales (turnover) (ROS)

v procentech

Odvětví	2000	2001	2002	2003	2004	Rozdíl <i>Difference</i> 2001-2000	Rozdíl <i>Difference</i> 2002-2001	Rozdíl <i>Difference</i> 2003-2002	Rozdíl <i>Difference</i> 2004-2003
Průmysl celkem	2,27	3,44	4,02	4,76	5,62	1,16	0,58	0,74	0,86
v tom:									
C Dobývání nerostných surovin	3,29	3,34	3,93	4,96	12,91	0,05	0,59	1,04	7,95
CA Dobývání energetických surovin	3,36	3,32	3,51	4,38	14,14	-0,04	0,19	0,86	9,77
CB Dobývání ostat. nerostných surovin	2,86	3,43	5,84	7,61	7,28	0,57	2,41	1,77	-0,33
D Zpracovatelský průmysl	1,85	3,13	3,45	4,08	4,87	1,28	0,33	0,63	0,78
DA Průmysl potravinářský a tabákový	0,87	2,51	3,99	4,21	4,47	1,65	1,47	0,22	0,27
DB Textilní a oděvní průmysl	1,89	3,70	1,97	2,26	4,25	1,81	-1,73	0,29	1,99
DC Kožedělný průmysl	-0,23	-2,80	-4,93	1,67	1,05	-2,58	-2,13	6,60	-0,62
DD Dřevozpracující průmysl	3,69	3,97	4,57	5,76	7,33	0,28	0,60	1,19	1,57
DE Papírenský a polygrafický průmysl, vydavatelská činnost	3,88	3,61	2,52	5,11	6,48	-0,27	-1,09	2,59	1,37
DF Koksování, rafinérské zpracování ropy	2,94	0,54	-1,44	0,10	2,00	-2,40	-1,98	1,54	1,90
DG Chemický a farmaceutický průmysl	1,77	3,18	3,89	2,49	4,73	1,40	0,71	-1,40	2,24
DH Gumárenský a plastikařský průmysl	4,12	3,69	5,34	6,14	5,50	-0,44	1,65	0,80	-0,64
DI Průmysl skla, keramiky, stavebních hmot	4,48	5,90	5,43	7,90	8,11	1,42	-0,46	2,46	0,22
DJ Výroba kovů a kovodělných výrobků	-1,56	2,50	2,81	5,67	7,01	4,06	0,31	2,86	1,34
DK Výroba strojů a zařízení	0,64	1,85	3,68	2,88	3,24	1,21	1,83	-0,80	0,36
DL Výroba elektrických a optických přístrojů	4,98	5,19	3,38	3,14	3,59	0,21	-1,81	-0,24	0,45
DM Výroba dopravních prostředků	1,35	2,33	2,85	2,95	3,94	0,98	0,52	0,10	0,99
DN Zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	3,93	3,29	4,85	3,69	3,26	-0,64	1,56	-1,16	-0,43
E Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	5,24	5,82	8,22	9,92	10,20	0,58	2,40	1,70	0,28

Poznámka:

Zahrnuje i fyzické osoby podnikající na základě Živnostenského zákona a zvláštních předpisů