

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## **Životní cyklus podniku**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Novotná, Ph.D.

Autor:

Marie Čechurová

2011

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

Jméno a příjmení: **Marie ČECHUROVÁ**  
Osobní číslo: **E08450**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Životní cyklus podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

Vysvětlit pojem životní cyklus podniku, klasifikovat fáze životního cyklu s ohledem na vývoj primárního a dalších cílů podniku. Z vývoje vybraného podniku v regionu soudržnosti Jihozápad identifikovat jednotlivé fáze životního cyklu. Na podkladě poměrových ukazatelů zhodnotit současnou situaci podniku a navrhnout aktuální dílčí cíle k zlepšení podnikové výkonnosti.

Osnova:

Teoretická část

- 1) Životní cyklus podniku - vymezení pojmu
- 2) Primární cíl podniku s ohledem na fáze životního cyklu
- 3) Možnosti měření podnikové výkonnosti

Praktická část

- 4) Charakteristika vývoje vybraného podniku
- 5) Identifikace fází životního cyklu vybraného podniku s ohledem na vývoj jeho výkonnosti
- 6) Zhodnocení situace podniku a návrh aktuálních dílčích cílů


Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

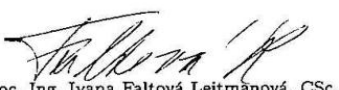
- Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vydání, Praha, C. H. Beck, 2006.  
Kislingerová, E. a kol.: Manažerské finance. Praha, C. H. Beck, 2004.  
Wöhe, G.; Kislingerová, E.: Úvod do podnikového hospodaření. 2. přepracované vydání, Praha, C. H. Beck, 2007.  
Grünwald, R., Holečková, J.: Finanční analýza a plánování podniku. Praha, Ekopress, 2007.  
Higgins, R. C.: Analýza pro finanční management. Praha, Grada Publishing, 1997.  
Neumaierová, I., Neumaier, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha, Grada Publishing, 2002.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.  
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2010  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 8. března 2010

## **Prohlášení**

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

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

V Nepomuku 15. 4. 2011

.....  
Marie Čechurová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Martině Novotné, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a připomínky při zpracování. Zároveň děkuji Ing. Lence Klausové za poskytnuté podklady a informace, potřebné ke zhotovení praktické části této bakalářské práce.

# Obsah

1. ÚVOD.....	1
TEORETICKÁ ČÁST .....	3
2. ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU .....	3
2.1 Podnik a podnikání.....	3
2.2 Životní cyklus podniku .....	5
2.2.1 ZALOŽENÍ PODNIKU .....	7
2.2.2 RŮST .....	10
2.2.3 STABILIZACE/ZRALOST.....	11
2.2.4 KRIZE / SANACE.....	12
2.2.5 ZÁNİK .....	14
3. PRIMÁRNÍ CÍL PODNIKU .....	16
3.1 Cíle .....	16
3.1.1 Charakteristika cílů .....	16
3.1.2 Členění cílů .....	16
3.2 Primární cíl podniku.....	17
3.2.1 Charakteristika primárního cíle .....	17
3.2.2 Primární cíl – maximalizace hodnoty podniku a tzv. Shareholder Value	18
3.2.3 Primární cíl – maximalizace Shareholder Value .....	19
4. MOŽNOSTI MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI.....	21
4.1 Výkon a výkonnost .....	21
4.2 Měření podnikové výkonnosti.....	21
4.2.1 Zdroje informací v podniku .....	22
4.2.2 Nástroje pro hodnocení výkonnosti podniku .....	24
PRAKTICKÁ ČÁST .....	32

5. METODIKA.....	32
5.1 Cíl práce .....	32
5.2 Metodika práce.....	32
6. CHARAKTERISTIKA VÝVOJE VYBRANÉHO PODNIKU .....	35
6.1 Profil společnosti.....	35
6.2 Ekonomické charakteristiky podniku.....	39
6.2.1 Vývoj absolutních ukazatelů.....	39
6.2.2 Vývoj poměrových ukazatelů .....	43
6.3 Srovnání vybraných hodnot s oborovým průměrem.....	52
7. IDENTIFIKACE FÁZÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU VYBRANÉHO PODNIKU S OHLEDEM NA VÝVOJ JEHO VÝKONNOSTI.....	54
8. ZHODNOCENÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRH AKTUÁLNÍCH DÍLČÍCH CÍLŮ .....	56
9. ZÁVĚR.....	57
10. SUMMARY .....	58
11. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	60
SEZNAM TABULEK .....	62
SEZNAM GRAFŮ .....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

# 1. ÚVOD

Začít podnikat je rozhodnutí, které má dlouhodobý charakter a vyžaduje především zajímavý nápad a odvalu. Ovšem rozjezd podnikání provází i mnoho překážek a povinností. Základem úspěchu je mimo jiné správná volba předmětu podnikání, vhodná právní formy podnikání a zajištění majetku a zdrojů jeho kapitálového krytí. Zájem podnikatele je zřejmý, dosáhnout zisku a být nezávislý, i když nezávislost není docela možná, jelikož vždy bude potřebovat ke svému užitku dodavatele, různé instituce, a v neposlední řadě zákazníky, jejichž potřeby by měly být hnacím motorem jeho snažení. Právě na odběratelích je nejvíc závislý zisk.

Podnik prochází různými fázemi životního cyklu. S každou fází životního cyklu podniku přicházejí jisté problémy, jejichž řešení je většinou v kompetencích finančních manažerů. Tyto problémy se pojí i s vlivy makroekonomického prostředí, jako jsou vývoj HDP, fiskální politika státu či inflace. Dalšími významnými faktory, ovlivňujícími chod podniku, jsou například regulace ze strany státu a konkurenční prostředí.

Jednotlivé fáze životního cyklu mají svoje identické charakteristiky. Při zakládání podniku jde hlavně o rozhodování, co budu vyrábět, či jakou službu budu poskytovat a zda mám předpoklady svůj nápad realizovat. Přechodem do fáze růstu podnik rozšiřuje svoji působnost na trhu, jeho obrat a tržby rostou. Fázi zralosti by si podnik měl udržovat co nejdéle, neboť právě v tomto období se stává plnohodnotným účastníkem trhu. Je zapotřebí provádět analýzy, vylepšovat stávající strategie a dbát na neustálé kontroly. Pokud se růst podniku zastaví a jeho aktivity začnou klesat, manažeři se musí snažit tento vývoj zvrátit. Nezdá-li se jim to, firma se dostává do fáze krize. Ta může souviset s mnoha příčinami, například s vysokým stupněm byrokracie, špatným financováním či s problémy v řízení. Jako nástroj k ozdravení podniku může sloužit sanace. Pokud ale ani sanace nedopomůže ke znovuoživení podniku, přichází poslední fáze životního cyklu podniku, zrušení a následný zánik společnosti.



Za primární cíl podniku je v současné době považována maximalizace jeho hodnoty nebo dokonce konkrétněji maximalizace hodnoty pro akcionáře, Shareholder Value. Již není na prvním místě zisk, do popředí se dostávají zájmy vlastníků, kteří by měli disponovat i největšími pravomocemi. Dalším podstatným cílem podniku je zvyšování hodnoty vlastního kapitálu. Kromě těchto zásadních cílů se ale ve firmách vyskytují i cíle dílčí, krátkodobější, které musí být mimo jiné vzájemně sladěné, hierarchicky uspořádané a samozřejmě podřazené cíli primárnímu.

Finanční manažeři by měli průběžně propočítávat výkonnost podniku a zjistit tak, jak si jejich firma stojí. Poslouží jim k tomu různé, nejčastěji poměrové ukazatele, jako například ukazatele rentability, zadluženosti a likvidity. Pomocí tohoto měření mohou vypočítat, zda je podnik výkonný a jaké podává výsledky, popřípadě tyto závěry porovnat s konkurenčními firmami podobného podnikatelského zaměření. Analýza pak může být základem správného rozhodování a řízení činností podniku, neboť lze tímto způsobem objevit slabiny podniku a zamezit tak jejich dalšímu rozšíření nebo naopak objevit silné stránky, a ty dále rozvíjet a podporovat. Výkonnost firmy je ovlivněna především hospodařením s majetkem a kapitálem. Způsob financování podniku je velice důležitý pro jeho stabilní fungování a měl by být z pozice manažerů zodpovědně řízen. Ti by měli nalézt i správný poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji financování.

Cílem této bakalářské práce je identifikovat fáze životního cyklu na konkrétním podniku v souvislosti s vývojem cílů společnosti, dále pak využít vybrané absolutní a poměrové ukazatele ke zhodnocení situace podniku po 7 let jeho působnosti a podat návrh k možnému zlepšení současného stavu podnikové výkonnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2. ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU

### 2.1 Podnik a podnikání

Podnikání v České republice upravuje obchodní zákoník (zákon č. 531/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů), který popisuje podnikání jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“.

Podnikatelem může být osoba fyzická nebo právnická, která získala živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Dokladem živnostenského oprávnění je živnostenský list nebo koncesní listina. Za živnost je podle živnostenského zákona považována jakákoliv podnikatelská činnost. Výjimkou se stávají činnosti zákonem zakázané nebo ze živnostenského zákona vyloučené.

Mimo právního pojetí podnikání existuje i jiný způsob, jak na podnikání nahlížet. Synek (2006) uvádí toto: „Podnikání jako 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“. Tento náhled na podnikání vychází z mikroekonomie, jelikož bere podnik jako základní jednotku ekonomiky.

Podnikání je popisováno několika podstatnými rysy:

- Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.
- Zisk se dociluje 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. Snahou 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. Majitel kiosku s občerstvením potřebuje menší kapitál než klenotník a ten zase menší než výrobce automobilů.

V obchodním zákoníku je podnik definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku patří:

- věci,
- práva,
- jiné majetkové hodnoty náležející podnikateli, sloužící nebo mající sloužit k provozu podniku (Synek, M. a kol., 2006).

Wöhe a Kislíngerová (2007) definují ve své knize podnik takto: „Podnikem označujeme plánovaně organizovanou hospodářskou jednotku, ve které jsou výrobní faktory kombinovány tak, aby bylo vyrobeno a prodáno zboží a služby“.

Podniky se mohou členit dle následujících hledisek:

1. Podle hospodářských odvětví na podniky průmyslové (včetně řemeslných), obchodní, bankovní, dopravní, pojišťovací a ostatní podniky poskytující služby.
2. Podle druhu výkonů. Rozčlenění podle tohoto hlediska vede k rozdělení podniků do následujících skupin:
  - a. podniky produkující hmotné výkony,
  - b. podniky poskytující služby.
3. Podle způsobu zhotovování výkonů. Toto členění se může uskutečňovat podle dvou kritérií:
  - podle výrobních principů,

- podle výrobních způsobů.
- 4. Podle převládajícího výrobního faktoru můžeme rozlišovat:
  - pracovně intenzivní podniky,
  - investičně náročné,
  - materiálově intenzivní.Jsou také možné kombinace těchto tří případů.
- 5. Velikost podniku (velké střední a malé podniky).
- 6. Závislost na stanovišti (podniky závislé na surovině, energii, pracovní síle, odbytu).
- 7. Pohyblivost (podniky zcela nebo zčásti vázané na stanoviště, cestující podniky).
- 8. Právní forma (Wöhe, G., Kislíngerová, E., 2007).

## 2.2 Životní cyklus podniku

Stejně tak, jako je tomu například v životě lidském, i podnik může během své existence procházet tzv. životním cyklem. Ten je možné rozdělit do čtyř základních fází: růst, stabilizace, krize a zánik. Někdy bývá uvedena i pátá fáze: založení podniku.

Všechny tyto fáze provází určité problémy a těmi se pak musí zabývat především finanční manažeři. Za primární strategický cíl manažerů je považováno udržování firmy po co nejdélší dobu ve fázi mimořádného růstu, popř. ve fázi zralosti. To, v jaké fázi se podnik nachází, ovlivňuje především samotná výkonnost podniku. Dále je rozhodující vývoj makroekonomického prostředí a celkové tendence odvětví, do kterého podnik spadá (Kislíngerová, E., 2007).

Přiblížení k lidskému životu naznačuje, že i podnikatelský subjekt někdy musí čelit nemocem či nehodám, které mohou mít až tragické konce (uzavření a likvidace firmy). Naopak by neměla chybět období, kdy firma sílí, spolupracuje s jinými či se s nimi spojuje, vytváří dceřinné společnosti či dokonce zakládá vnučky.

Současný podnikatel či vrcholový manažer se tak musí soustředit jak na prosperitu, vývoj a výkonnost firmy, tak i na prevenci, monitorování a řízení rizik (Veber, J., Srpová, J. a kol., 2005).

Hlavními faktory makroekonomického prostředí mající vliv na život podniku a jeho výkonnost jsou především očekávaná tempa růstu HDP, fiskální politika státu, peněžní nabídka a její vývoj, očekávané úrokové míry, vývoj inflace a devizové kurzy. Tyto faktory lze kvantifikovat. Existují ale i takové faktory, které nelze tak snadno kvantifikovat, a přesto mají na výkonnost podniků podstatný vliv. Jedná se především o vývoj právního prostředí a vymahatelnost práva obecně, úroveň a tvorbu infrastruktury a celou řadu dalších činitelů.

Rozvoj všech odvětví nebývá v dané době stejně rychlý, a tak i příslušnost podniku k určitému odvětví hraje svoji roli. Tento fakt je spjat i s rozdílnou úrovní míry zisku, rozdílností bariér vstupu do odvětví, jakož i s rozdílností perspektiv dalšího vývoje. Každý manažer by tak ke správnému stanovení strategických a taktických cílů měl znát základní charakteristické znaky odvětví, do kterého daný podnik spadá. Vzhledem k hospodářskému cyklu se rozdělují odvětví na cyklická, neutrální a anticyklická. Cyklická odvětví jsou téměř totožná s hospodářským cyklem ekonomiky jako celku. Nejlepších výsledků podniky cyklických odvětví tedy dosahují v době hospodářské expanze, období recese naopak přináší problémy. Příznačným příkladem cyklického odvětví je stavebnictví a automobilový průmysl. Do neutrálních odvětví patří zejména podniky vyrábějící nepostradatelné statky (léky, základní potraviny) a produkty vyznačující se nízkou cenovou elasticitou (tabák, alkohol, noviny). Za neutrální lze tedy označit odvětví, jejichž vývoj bezprostředně nesouvisí s hospodářským cyklem. Protikladem cyklických odvětví jsou odvětví anticyklická, kdy velmi dobrých výsledků dosahují podniky naopak v období recese (např. různé formy zábavy a odpočinku).

Za další podstatný aspekt, který musí být manažery vnímán, je považována charakteristika konkurenčního prostředí. V neposlední řadě se naskýtá otázka regulace ze strany státu, resp. bariéry vstupu do odvětví (Synek, M. a kol., 2006).

Stejně jako je tomu u životního cyklu produktu, i životní cyklus firmy lze ovlivňovat příhodnými marketingovými nástroji, a to z důvodu udržení firmy ve fázi zralosti po co nejdelší možnou dobu. Proto je třeba zvolit účinnou marketingovou strategii, která bude v každé etapě životního cyklu firmy efektivní. Nejlepší variantou je změna základní strategie podle dané etapy. Počátek přípravy nové strategie musí být načasován mnohem dříve, než stávající strategie dosáhne vrcholu svých možností, podniku se daří a nemá žádné potíže. Problémem se stává, že většina manažerů malých a středních podniků nepředpokládá, že v takové fázi je zapotřebí strategie nová. Neuvědomují si, že zachovávání dosavadní strategie nebude efektivní, jelikož stávající strategie se stane nevyhovující pro danou situaci podniku, bude obvykle lehce napadnutelná konkurencí, případně nebude vyhovovat měnícím se tržním podmínkám ([www.marketingovyklub.cz](http://www.marketingovyklub.cz)).

### **2.2.1 ZALOŽENÍ PODNIKU**

Synek (2003) ve své publikaci píše: „Založení podniku představuje cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem a podnikatelem“.

Jde především o vytvoření základních předpokladů pro plnění funkcí podniku. Strategické cíle, které zakladatel podniku musí připravit, by měly směřovat zejména do následujících oblastí:

- a) vymezit předmět své činnosti,
- b) vyjasnit potřebu finančních a jiných prostředků a jejich dostupnost,
- c) zvážit své sociálně psychologické předpoklady pro podnikání,
- d) eventuálně doplnit znalosti vybraných právních a dalších norem dotýkajících se daného podnikání, zejména v oblasti ochrany životního prostředí, ekologie, hygieny, ale i hospodářské soutěže apod. (Synek, M., 2003).

Mnoho malých a středních podniků vzniká na základě podnikatelského nápadu, kterým většinou bývá nový produkt (výrobek či služba) či mezera v nabídce stávajících podniků. Díky této prvotní myšlence je schopen podnik určitou dobu žít. Pro tuto fázi

existence je charakteristické: poměrně nízký obrat dosahovaný u malého počtu zákazníků převážně příležitostnými nákupy, nízký zisk (jde-li o investičně náročné technologie, může v této fázi podnik vykazovat i účetní ztrátu, díky splácení vysokých počátečních úvěrů), a minimální reakce konkurence, která nový podnik maximálně bere na vědomí. Majitelé v tomto období dávají přednost spíše nenápadné, neagresivní strategii, jejímž hlavním cílem je přežít (a splatit dluhy). Marketingové nástroje jsou využívány s mírnou opatrností, na podporu prodeje obvykle nezbyvají finance. Základem je produkt, díky kterému podnik vznikl ([www.marketingovyklub.cz](http://www.marketingovyklub.cz)).

Poté, kdy podnikatel zvolí, co bude vyrábět či jaké služby bude poskytovat, je zapotřebí vytvořit určité předpoklady k tomu, aby podnik mohl fungovat, aby výrobní proces nebo proces poskytování služeb mohl být realizován. To spočívá zejména:

- a) ve věcných předpokladech podnikatelské činnosti
  - i. zajištění potřebného počtu pracovních sil s odpovídající kvalifikací,
  - ii. vytvoření takové majetkové báze, která zajistí nezbytnou výrobní kapacitu,
  - iii. pořízení materiálu pro zajištění plynulosti výroby,
- b) v řídicích předpokladech (to platí především pro větší podniky)
  - i. vytvoření skupiny vrcholového řízení podniku (managementu),
  - ii. zajištění výkonu základních funkcí managementu, tj. vytýčení cílů, plánování, rozhodování, realizace, analýza a kontrola,
  - iii. vytvoření nástrojů řízení,
  - iv. vymezení dělby pravomoci a odpovědnosti,
  - v. vytvoření adekvátní organizační struktury,
  - vi. kontroly (Synek, M. a kol., 2006).

Peněžní toky, a tedy i různá potřeba finančních zdrojů, se mění v závislosti na jednotlivých fázích života podniku. K tomu, aby mohl podnik využít růstové příležitosti, které má v počátcích vývoje, potřebuje vytvořit určité majetkové portfolio, které bude předpokladem pro jeho následnou činnost.

Není však lehké přesvědčit investory při zakládání podniku o přiměřeném zhodnocení jejich vloženého kapitálu. Jelikož vlivem masivních investic výdaje zpravidla převyšují příjmy, je počáteční období existence podniku mnohdy označováno jako „období hladu“. V této fázi podnik čerpá peněžní prostředky v očekávání, že v budoucnu se tato investice zaplatí. Je tak zřejmé, že od počátku fungování podniku do hry vstupuje faktor nejistoty a faktor času (Kislingerová E., 2007).

Dalším důležitým krokem je určení právní formy podnikání. Výběr zcela záleží na podnikateli, avšak musí být v souladu s obchodním zákoníkem a dalšími právními normami. Volba právní formy podniku je dlouhodobě působící faktor a vzniká jak při zakládání podniku, tak i v případě transformace (změna právní formy podniku z jedné na druhou). O té podnikatel zpravidla rozhodne například v případě podstatné změny vnějšího ekonomického prostředí nebo dalších strategických důvodů (Synek, M., 2003).

Základní právní formy podnikání jsou podniky jednotlivce, živnosti a obchodní společnosti, které se dále dělí na osobní obchodní společnosti a společnosti kapitálové.

Právní formy podnikání se od sebe odlišují hlavně:

- způsobem a rozsahem ručení (podnikatelské riziko),
- oprávněním k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.,
- počtem zakladatelů,
- nárokem na počáteční kapitál,
- administrativní náročností založení a provozování podniku,
- podílem na zisku (ztrátě),
- finančními možnostmi, zvláště přístupu k cizím zdrojům,
- daňovým zatížením,
- zveřejňovací povinností (Kislingerová, E., 2007).



### 2.2.2 RŮST

Podnik, který úspěšně překonal prvotní období svého života, přechází do fáze růstu. V teritoriu své činnosti či v daném oboru má vybudované určité postavení a začíná rozšiřovat svoji působnost z hlediska produktů, objemu či místa. Pro tuto fázi je typické: stoupající obrat, zvyšující se počet zákazníků a opakovaných nákupů, výrazně stoupající zisk a vysoké marketingové náklady zaměřené na podporu prodeje, často agresivní cenová politika, případně budování distribučních kanálů. Strategie bývá podnícena zvláště snahou o získání pevného postavení na trhu. Konkurence v této fázi již nový podnik pozorně sleduje ([www.marketingovyklub.cz](http://www.marketingovyklub.cz)).

Růst a jeho řízení přináší specifické problémy především do finančního plánování. Může to být způsobené tím, že někteří manažeři mají tendence růst maximalizovat, jelikož jsou přesvědčeni, že zvyšováním tempa růstu firmy se bude zvětšovat i její podíl na trhu a zisk. Z hlediska financí tomu ale vždy tak není. Rychlý růst může mít za následek značné přetížení zdrojů společnosti, v nejhorších případech dokonce bankrot. Vedení firmy by mělo činit aktivní kroky k udržení přiměřeného růstu (Higgins, RC., 1997).

Právě v tomto období, kdy podnik rozšiřuje své aktivity, řada podniků nezvládá situaci, a to je pak příčinou jejich zániku. Lze tomu však zabránit, a to:

- trvalou péčí o inovaci produkce a její přiměřenou kvalitu,
- vhodnou cenovou strategií,
- podporou prodeje (Synek, M. a kol., 2006).

Roste-li podnik, znamená to, že trh má zájem o jeho produkci nebo služby, management je úspěšný ve své práci a podnik vykazuje zisk. Jevem, který současně vzniká, je především růst tržeb nebo obratu. S tím se nepochybně objevuje potřeba dodatečných investic do budov, strojů a zařízení k zajištění dodatečné kapacity, také i potřeba pokrytí přírůstků pracovního kapitálu.

Růst může být kromě interních zdrojů financován i ze zdrojů externích. V tom případě pak podnik musí rozhodnout, zda zvolí vlastní, akciový kapitál, nebo

kapitál cizí (krátkodobý nebo dlouhodobý), či využije jinou možnost k profinancování, např. leasing, faktoring nebo forfaiting apod.

Volba akciového kapitálu znamená zvýšení základního kapitálu společnosti. V případě akciové společnosti podléhá navýšení základního kapitálu rozhodování valné hromady.

Kromě toho, kolik a za kolik vyrobit a z jakých zdrojů růst financovat, je pro podnik také důležité, jak hodnotit jeho úspěšnost. Základní představa stálé existence podniku je založena na filozofii, že trvalé fungování podniku je zaručeno, jestliže se investice rovnají odpisům.

Růst podniku ale může být realizován i zcela jiným způsobem. Jsou na výběr 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 (Synek, M. a kol., 2006).

### **2.2.3 STABILIZACE/ZRALOST**

Fáze růstu je organizačně i ekonomicky velmi náročná. Neměla by trvat příliš dlouho, jelikož mnohdy vyčerpává celou organizaci a ta pak nemá dostatek sil, aby odolala případným útokům konkurentů. Růst nemůže být nekonečný, v určitou chvíli každý podnik dosáhne vrcholu svých možností a volí, co dál. Může úmyslně ukončit svůj růst a plánovaně přejít do fáze zralosti. Jinou možností je transformace, která zapříčiní, že v nové formě bude firma ještě nějakou dobu růst. Jestliže ani jednu možnost nevyužije, bude po určitém čase trhem automaticky vnímána jako firma zralá a pokud se této fázi nebude umět přizpůsobit, nastane velmi brzy fáze poklesu.

Ve fázi zralosti se firma začíná chovat jako plnohodnotný účastník trhu, z finančního a prodejního hlediska stále roste. Tuto fázi vystihují mírně (ale nejlépe trvale) stoupající výkony, vysoký, víceméně uzavřený okruh zákazníků, vysoký podíl opakovaných nákupů a zřetelný konkurenční boj. Strategie, kterou nezřídka podniky v této fázi využívají, je zaměřená na udržení získaných pozic a opatrný růst.

Každý podnik by měl co možná nejdříve dosáhnout fáze zralosti a účelně se v této fázi udržet, neboť takový podnik vytváří největší hodnotu. Firma musí být schopna reagovat na situaci, kdy stávající strategie ztrácí svoji sílu, začíná nevyhovovat změnám na trhu nebo nestačí na konkurenci, a to s předstihem. Je zapotřebí přichystat v pravý čas strategii novou, popřípadě vylepšit tu současnou. Prosperující firmy svoji strategickou linii pečlivě kontrolují, přehodnocují a včas obnovují či mění (www.marketingovyklub.cz).

Pokud tedy podnik zvládá bez větších problémů růst, nastává fáze stabilizace, kdy podnik dosahuje optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. Období stabilizace je mimo jiné charakteristické základním vztahem mezi úrovní odpisů a investic – v období růstu investice rostou vždy rychleji než odpisy, v období stabilizace se odpisy rovnají investicím.

Přestane-li podnik růst potřebným tempem a začnou-li klesat jeho aktivity, má management zřejmý úkol, změnit tento nechtěný vývoj. Nástrojem k tomu může být sanace. Nezdaří-li se, zůstává podnik v trvalé krizi, ta většinou končí jeho úpadkem (Synek, M. a kol., 2006).

#### **2.2.4 KRIZE / SANACE**

Dlouhodobě může fungovat jen takový podnik, který ustavičně reaguje na podněty a změny, které přichází z vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Některé podniky se však dostanou do nesnází a hledají cestu ven. Současně se pak vyskytují pojmy krize podniku a sanace jako nástroj, pomocí kterého ji lze překonat.

Synek (2006) uvádí, co je možné si představit pod pojmem krize podniku: „Takové stadium 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 svou povahou může souviset jak s životní fází, do které právě podnik spadá, tak i s jeho velikostí. U nově založených podniků mohou být příčiny vyvolávající krizový stav jiné. Jde především o nezvládnutí růstu z pohledu financování nebo nezvládnutí řízení většího pracovního kolektivu zakladatelů podniku.

U velkých podniků může být důvodem například byrokracie, kdy vysoká úroveň specializace a velký počet řídicích stupňů vzbuzují pochybení v komunikaci. To je pak původ pozdních reakcí na nastávající změny.

Přetrvává-li výše popsaný stav v podniku po delší časové období, je nevyhnutelné ho zásadně řešit tak, aby po určitém čase opět mohl fungovat bez větších potíží. K tomu slouží sanace (Synek, M. a kol., 2006).

V knize Manažerská ekonomika (Synek, M., 2003) je popsána sanace takto: „Pod pojmem sanace se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy“.

Předtím, než vůbec podnik přistoupí k sanaci, časově přecházejícím obdobím je tedy úpadek, respektive krize, kdy je bezprostředně ohrožena další existence firmy v případě, že tento vývoj bude stále pokračovat.

Tři hlavní případy, kdy lze podnik označit jako podnik v úpadku, jsou:

- I. podnik je dlouhodobě ztrátový a je dlouhodobě platebně neschopný,
- II. podnik se vyznačuje sice dílčími, avšak závažnými problémy, které při zanedbání jejich řešení mohou vést k likvidaci společnosti. Jedná se o následující tři problémové okruhy:
  - a) pokles objemu výkonů,
  - b) vznik nepříznivého sociálního klimatu ve společnosti,
  - c) trvalá platební neschopnost.
- III. podnik se zdánlivě jeví jako velmi úspěšný, avšak v důsledku extrémního růstu trvale naráží na nedostatek kapitálu (Synek, M., 2003).

### 2.2.5 ZÁNÍK

Pro tržní ekonomiku je charakteristická značná dynamičnost, neustále vznikají a zanikají podnikatelské subjekty. U některých podniků se sanace nezdaří a dojde k jejich zániku. V tom případě dochází ke zrušení a poté k zániku podniku. Věcně a časově dojde nejdříve ke zrušení podniku, ten pak zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku (Synek, M., 2003).

Předtím, než bude podnik vymazán z obchodního rejstříku, musí být tedy zrušen a s tím souvisí vykonání mnoha činností ať rázu ekonomického, organizačního či právního (Kislingerová, E., 2007).

Zrušení společnosti se řídí právními předpisy. V České republice jsou ve smyslu § 68 obchodního zákoníku upraveny dva způsoby zrušení společnosti, a to:

- zrušení s likvidací,
- zrušení bez likvidace (Synek, M., 2003).

Při zrušení společnosti s likvidací se zpeněžuje majetek rušené společnosti, jsou také vypořádány všechny závazky, i závazky vzniklé v průběhu likvidace. Není vytvořen nový právní subjekt. Po ukončení likvidace podává likvidátor návrh na výmaz podniku z obchodního rejstříku.

Dojde-li ke zrušení podniku bez likvidace, jmění podniku případně právnímu nástupci. Jde zejména o fúzi (sloučení, splynutí), převod jmění na společníka, rozdělení či změnu právní formy společnosti. Při tomto způsobu zrušení podniku tak převezme dosavadní majetek, práva a povinnosti podniku zcela jiný subjekt (Kislingerová, E., 2007).

Zrušení podniku může nastat buď na základě dobrovolné vůle vlastníka, nebo na základě donucení, a to v případě, že si to vynucuje daná zákonná okolnost. Nejčastější důvody ke zrušení podniku jsou:

- uplynutí doby, na kterou byl podnik založen,
- dosažení účelu, pro který byl zřízen,

- rozhodnutí společníků o zrušení podniku,
- rozhodnutí soudu o zrušení podniku,
- rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo přeměně v jinou společnost nebo družstvo.

Existují také zvláštní důvody pro zrušení, ty jsou specifikovány pro jednotlivé právní formy společností v zákoně. K nejvýznamnějším 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 zamítnutí návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku.

Pokud likvidátor odhalí, že podnik, který je v likvidaci, je předlužen, je povinen podat návrh na zahájení konkurzního řízení. Význam konkurzního řízení spočívá také v likvidaci majetkové podstaty podniku, avšak cíl konkurzu a likvidace se podstatně odlišuje. V rámci likvidace se postupně mění majetkové části v likvidní prostředky, které poté budou sloužit k úhradě veškerých závazků společnosti, likvidační přebytek pak bude rozdělen mezi vlastníky. Cílem konkurzu nebo vyrovnání je docílit poměrného uspokojení věřitelů z majetku úpadce, dlužníka (Synek, M. a kol., 2006).

Někdy je v životě podniku nezbytné učinit rozhodnutí, které povede buď k pokračování činnosti, nebo naopak. Je nutné zvážit, zda hodnota získatelná likvidací je vyšší než hodnota, kterou by podnik svým majitelům přinesl, pokud by pokračoval v činnosti. Jestliže aktiva podniku postačují k vypořádání závazků podniku, je možné uskutečnit jeho likvidaci. V opačném případě se podnik nalézá v úpadku a jeho následné fungování je již zřetelněji právně ošetřeno (Kislingerová, E., 2007).

## 3. PRIMÁRNÍ CÍL PODNIKU

### 3.1 Cíle

#### 3.1.1 Charakteristika cílů

„Cíle podniku jsou kritéria, podle kterých může být podnikatelské jednání měřeno“ (Wöhe, G., Kislingerová, E., 2007).

Má-li firma formulované své poslání, vytipované oblasti podnikání a prozkoumaný stav, v němž se nachází, mohou její vrcholoví manažeři přikročit k definování cílů.

V podstatě vždy se jedná o kombinaci cílů zaměřených např. na zisk, růst obratu, zvýšení podílu na trhu, omezení rizika, inovace výrobků nebo technologie apod. Ty však nejsou dosažitelné současně. Je potřeba, aby různé cíle byly:

- hierarchické, tj. uspořádány od nejdůležitějších až po méně významné,
- kvantifikované, tj. konkrétně vyčíslené co do velikosti a času,
- reálné – zejména z hlediska jejich kvantifikace; reálnost cílů musí vycházet z analýzy okolí i silných a slabých stránek firmy,
- vzájemně sladěné, tj. aby některé z cílů nebyly ve vzájemném substitučním (záměnném, nahrazujícím) vztahu (Němec, V., 1998).

#### 3.1.2 Členění cílů

Cíle lze dělit na:

- individuální (pracovní spokojenost) a kolektivní (jistota existence podniku),
- věcné (stanovení množství výroby) a formální (stanovení odbytových cílů),
- omezené (zúročení do určité výše) a neomezené (maximalizace),
- dlouhodobé a krátkodobé,
- komplementární (ideální vztah), konkurenční (problematický vztah) a indiferentní (nemá vliv) (Wöhe, G., Kislingerová, E., 2007).

## 3.2 Primární cíl podniku

### 3.2.1 Charakteristika primárního cíle

Pro finančního manažera je základem vědět, co vytváří základní cíl podnikatelské činnosti. Tomu budou pak všechna rozhodování podřízena. Ve firmě je podstatný účel, za kterým byl podnik založen, a který je důvodem existence podniku. Právní normy, které upravují podnikání v České republice, udávají jako základní cíl podnikání maximalizaci zisku, ten je považován za cílové kritérium uznávající především zájmy vlastníků. Jednoznačné je to zejména u firem, kde manažer je současně vlastníkem. Zde pak dochází k jednotě cílů a zájmů. Uznal-li by se zisk jako cílové kritérium, pak by rozhodnutí finančních manažerů měla být podřízena krátkodobému cíli, právě zisku.

Je tedy zřejmé, že kvalitnějším měřítkem než zisk je peněžní tok, cash flow. S tím přímo souvisí likvidita a společně jsou jedním ze zásadních kritérií pro Going Concern Princip, tj. pro dlouhodobý provoz podniku a jeho existenci. Investoři však neberou v potaz jen úroveň peněžního toku, ale zajímá je i riziko s ním spojené. Úkolem finančních manažerů tedy bude nacházet přiměřený poměr úrovně peněžního toku a rizika tak, aby byl podnik pro investory nadále zajímavý.

Primární možností z pohledu cílů je hodnota akcie. Zde se daří i sjednocovat krátkodobé a dlouhodobé cíle. Toto měřítko je vyhovující, pokud má společnost akcie obchodovatelné na kapitálovém trhu. Jedná-li se o uzavřenou akciovou společnost, do pozice vrcholového cíle se přesune hodnota firmy. Příčinou je zjištění, že právě v hodnotě firmy se komplexně promítají všechna rozhodnutí, která byla vykonána v souvislosti se základními rozhodovacími procesy, tj. do jakých aktiv a s jakým efektem investovat, jak tyto investice profinancovat, jaký nastavit finanční mix, jak rozdělit vyprodukovaný hospodářský výsledek, kolik vyplatit akcionářům na dividendu, resp. kolik na základě zvážení růstových příležitostí reinvestovat zpět do firmy (Kislingerová, E., 2007).

Maximalizaci celkového zisku postupně nahrazovaly poměrové ukazatele (ROE aj.), maximalizace zisku na jednu akcii, tržní cena akcie, zahrnutí rizika



do rozhodování a určitá dynamizace. Prvky dynamizace byly znát zejména 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). Při obvyklém rozhodování manažerů se v řadě firem setrvalo u zisku, a na něm založených ukazatelích (ROA, ROI, EPS); zvláště pak u ukazatele ROE, přesto, že je v publikaci Podniková ekonomie (Synek, M. a kol, 2006) zmíněno, že: „je účetní mírou spojující historická data s běžným trhem a že nerozlišuje různé riziko u jednotlivých společností“. V 80. letech pak vznikly složitější modely pro řízení podniků, které za vrcholný cíl podniku považují maximalizaci jeho hodnoty. Tato myšlenka převažuje v teorii i hospodářské praxi dodnes a je v podstatě východiskem i nejnovějších modelů, ve kterých je za cíl podnikání považována maximalizace hodnoty pro akcionáře, tzv. Shareholder Value (Synek, M. a kol., 2006).

Pojetí Shareholder Value spočívá v tom, že za hlavní jsou považovány zájmy vlastníků. Ti by měli disponovat největšími pravomocemi, jelikož na ně připadá podnikatelské riziko ztráty. Hlavním cílem podniku, označovaným též jako cíl ekonomický, je zvyšování hodnoty vlastního kapitálu (Wöhe, G., Kislíngerová, E., 2007).

### **3.2.2 Primární cíl – maximalizace hodnoty podniku a tzv. Shareholder Value**

V kontextu s cílem podniku je jeho hodnotou chápána současná hodnota očekávaných budoucích čistých cash flow (peněžních toků). Pokud za cash flow bude považován zisk (tj. rozdíl mezi výnosy a náklady), potom současná hodnota podniku je hodnota očekávaných budoucích zisků diskontovaných k současnosti pomocí vhodné diskontní míry.

Hodnota podniku = současná hodnota očekávaných budoucích zisků

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

Z – očekávaný budoucí zisk v roce t

i – diskontní míra

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

Tímto způsobem interpretovaný primární cíl podniku lze považovat za obecný cíl podnikání, ať už jde o velkou nebo malou, soukromou nebo veřejnou firmu, podnik jednotlivce nebo akciovou společnost. Konkrétní formu takto stanovený cíl podniku může získat v tzv. metodě diskontovaných cash flow (DCF – Discounted Cash Flows) (Synek, M. a kol., 2006).

### 3.2.3 Primární cíl – maximalizace Shareholder Value

Shareholder Value zachycují ukazatele MVA a EVA.

MVA neboli tržní přidaná hodnota se dá také jinak označit jako přírůstek tržní hodnoty podniku. Jde o rozdíl mezi vklady akcionářů do podniku a tím, co by za prodej svých akcií obdrželi. Nedostatek tohoto ukazatele spočívá ale v tom, že ho lze využít jen u podniků, jejichž akcie jsou obchodovány na burze ([www.epokorny.eu](http://www.epokorny.eu)).

MVA = tržní hodnota podniku – obchodní kapitál

MVA může nabývat kladné i záporná hodnoty. Cílem manažerů je maximalizovat ji. Pokud je MVA kladná, činnost manažerů je dobrá a vytvářejí novou hodnotu, jestliže je záporná, nepracují dobře a investovanou hodnotu snižují. Tento ukazatel se využívá pro meziroční měření změny hodnoty: MVA se zvýší, když hodnota firmy naroste více, než bylo do ní ve stejném období vloženo nového kapitálu.

MVA může být vypočítána takto:

$$P_s - P_p \cdot n$$

$P_s$  = tržní cena akcie

$P_p$  = nominální cena akcie

$n$  = počet akcií (Synek, M. a kol., 2006).

EVA, neboli ekonomicky přidaná hodnota, se v posledních letech přesouvá do popředí zájmů ve světě podnikání. Podstatný přínos při hodnocení podniků spočívá v tom, že EVA je nástroj, který kombinuje hospodářský výsledek s velikostí rizika, které je spojeno s dosahováním tohoto výsledku. Sbližuje tak účetní veličinu s pohledy kapitálového trhu a investorů, působících na něm (Maříková, P., Mařík, M., 2001).

Ukazatel EVA měří, jakou účastí se za určité období podílely aktivity společnosti na zvýšení (kladná EVA) či snížení hodnoty (záporná EVA) pro své vlastníky. Na rozdíl od ukazatele MVA není pro stanovení ukazatele EVA nutné, aby se podnik vyskytoval na burze. EVA je velice komplexní ukazatel. Bere v potaz provozní, investiční i finanční činnosti podniku a lze ho použít jako měřítko výkonnosti, prostředek k řízení firmy a přijímání rozhodnutí. Může se také využít jako základ k odměňování. Tyto vlastnosti jsou příčinou jeho velké oblíbenosti ([www.epokorny.eu](http://www.epokorny.eu)).

Ukazatel EVA je rozdíl mezi provozním hospodářským výsledkem (ziskem) podniku po zdanění (tzv. NOPAT) a jeho náklady na kapitál:

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

$$NOPAT = EBIT \cdot (1 - t) - C \cdot WACC$$

EBIT = provozní zisk před úroky a zdaněním

$t$  = míra zdanění zisku

$C$  = dlouhodobě investovaný kapitál

NOPAT = čistý provozní zisk po zdanění

WACC = náklady na kapitál vyjádřené diskontní mírou

## **4. MOŽNOSTI MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI**

### **4.1 Výkon a výkonnost**

„Výsledek práce podnikatele a všech pracovníků firmy, tj. vyrobené a prodané výrobky či vykonané služby zákazníkům označujeme jako výkony podniku“ (Němec, V., 1998).

Výkonnost v prostředí ekonomiky a průmyslu označuje schopnost jednotky docílit výsledků, které pak lze porovnat na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek. Tyto výsledky by měly být vyjádřitelné v kladných hodnotách. Výkonnost je také brána za způsobilost dosahovat takových výsledků po určitý čas.

Výkonnost podniku naráží na jednu zásadní překážku a tou je, jak ji měřit, jak ji objektivizovat. Navíc platí, že na výkonnost se může nahlížet z různých úhlů pohledu. Pak má toto slovo jiný význam pro majitele společnosti, jiný pro zaměstnance, jiný pro konkurenta, jiný pro manažera podniku ([www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)).

Pojem výkonnost je využíván v různých oborech od sportu po světovou ekonomiku. V obecném pojetí výkonnost znamená určitý druh ukazatele popisující způsob a průběh činnosti, kterou vykonává zkoumaný subjekt, na základě podobnosti s porovnávaným způsobem konání této činnosti. Výklad, objasnění této charakteristiky očekává schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály (Wagner, J., 2009).

### **4.2 Měření podnikové výkonnosti**

Cílem hodnocení výkonnosti podniku je změřit ekonomické jevy v podobě ukazatelů a tyto ukazatele a jejich vývoj analyzovat.

Předmětem analýzy může být celý podnik nebo jeho části, jeho výsledky a všechny jeho činnosti, popřípadě jen některé jeho činnosti nebo procesy. Analýza souhrnných výsledků by se měla stát středem zájmu vrcholového managementu (rozbory komplexní), parciální výsledky (rozbory výběrové, dílčí, tematické) by měly být předmětem zájmu příslušných odborných útvarů (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

#### **4.2.1 Zdroje informací v podniku**

Nezbytným zdrojem informací o firmě je účetnictví, z něhož jsou to hlavně:

- finanční výkazy – účetní závěrka, tj. rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha účetní závěrky;
- doplňující informace – získané jednak z podniku, jednak z kapitálového trhu.

V rozvaze je uvedený stav majetku a zdrojů jeho krytí v peněžním vyjádření k určitému časovému okamžiku. Veškeré záznamy zachycené v tomto výkazu představují prakticky statistické ukazatele okamžikové. Pro účel sestavování ukazatelů jsou většinou zobrazeny ve formě prostého aritmetického průměru z počátku a konce období, ten totiž zpravidla lépe vyjadřuje skutečný stav, který v průběhu období kolísá (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

Rozvaha tedy obsahuje jednotlivé položky aktiv a pasiv, uvedené většinou k poslednímu dni účetního období.

Výkaz zisku a ztráty upřesňuje, které výnosy a náklady za dílčí činnosti se účastnily na tvorbě výsledku hospodaření běžného období. Ten je pak v rozvaze uveden jako jediný údaj (Grünwald, R., Holečková, J., 2009).

Výkaz zisku a ztráty tedy zobrazuje informace o výsledku hospodaření podniku za určité časové období a je zároveň přehledem o nákladech a výnosech. Údaje z tohoto výkazu jsou statistickými ukazateli intervalovými (tokovými). Naše účetní soustava rozeznává různé kategorie zisku, které se musí přetvořit tak, aby byly relevantní

k úrovním zisku používaných v anglosaských zemích vyskytujících se ve finanční analýze.

Zisk po zdanění (výsledek hospodaření za účetní období +/-, čistý zisk)

EAT (Earnings After Taxes)

+ Daň z příjmů za běžnou činnost

+ Daň z příjmů z mimořádné činnosti

= Zisk před zdaněním (výsledek hospodaření před zdaněním +/-, zisk)

EBT (Earnings Before Taxes)

+ Nákladové úroky

= Zisk před úroky a zdaněním

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

+ Odpisy dlouhodobého majetku

= Zisk před úroky, odpisy a zdaněním

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

(Krutina, V., Novotná, M., 2009)

Pro analýzu finanční výkonnosti je vyhovující časové rozlišení výnosů a nákladů (akruální báze): do výnosů účetního období se nezapočítávají příjmy, které jsou výnosem příštích období, a výdaje, které jsou nákladem příštího období (Grünwald, R., Holečková, J., 2009).

Účetnictví zobrazuje dílčí absolutní hodnoty proměnných. Slouží k horizontální analýze (pozoruje se vývoj jednotlivých údajů obsažených v účetnictví – výpočet rozdílů a indexů) a vertikální analýze (procentní rozbor, tj. například jaký mají jednotlivé složky majetku podíl na majetku celkovém). Aby bylo možné uskutečnit analýzu vzájemných vazeb a souvislostí mezi ukazateli, jsou dávány jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemných poměrů, tím vznikají poměrové ukazatele. Při hodnocení výkonnosti podniku má zásadní pozici měření finanční výkonnosti, tj. finanční analýza. Každá finanční analýza se musí přizpůsobovat obzvláště účelu, pro který se zpracovává (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

## 4.2.2 Nástroje pro hodnocení výkonnosti podniku

Hodnocení výkonnosti firmy se provádí pomocí poměrových ukazatelů, které jsou zpravidla uspořádány do ukazatelových soustav:

1. paralelní ukazatelové soustavy,
2. rychlé bonitní a bankrotní indikátory,
3. pyramidové soustavy ukazatelů.

### 4.2.2.1 Paralelní ukazatelové soustavy (poměrové ukazatele)

Vybrané ukazatele jsou považovány z hlediska významu za rovnocenné a jsou sdružovány do skupin podle toho, do které oblasti podnikového hospodaření zasahují.

Výhody konstrukce poměrových ukazatelů jsou:

- umožňují analýzu časového vývoje (srovnání v čase),
- jsou nástrojem průřezové analýzy (porovnávání finanční situace firmy s finanční situací podobných firem) = srovnání v prostoru,
- srovnání s tzv. standardními hodnotami,
- umožňují konstrukci finančních modelů.

Poměrové ukazatele se rozdělují do skupin podle dílčích oblastí finanční analýzy:

#### 1. ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti; profitability ratios)

**Rentabilita vloženého kapitálu** (Return on Investment – ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}}$$

Rentabilitou kapitálu se rozumí schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku využíváním investovaného kapitálu (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

Absolutní ukazatel výkonu je zisk, ale ve spojitosti s kapitálem je nazýván rentabilita, resp. výnosnost, což je relativní ukazatel výkonnosti dle údajů z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty (Grünwald, R., Holečková, J., 2009).

### **Rentabilita aktiv (Return on Assets – ROA)**

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

V rámci tohoto ukazatele je poměřován výsledek hospodaření, kterého bylo dosaženo, s celkovou průměrnou výší aktiv, která k tomu byla využita. ROA sděluje, jak byla aktiva zhodnocena, a to bez ohledu na strukturu zdrojů jejich financování. Je tudíž měřítkem celkové efektivnosti zkoumané činnosti, a proto by měl být pro výpočet použit výsledek hospodaření v takové úrovni, která není strukturou financování ovlivněna. Takové nároky splňuje nejlépe výsledek hospodaření před odečtením úroků a daní (EBIT).

### **Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)**

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zde se poměřuje dosažený výsledek hospodaření s průměrnou výší vlastního kapitálu. ROE se soustřeďuje na efektivnost zkoumané činnosti z pohledu vlastníka poté, co byly příslušným způsobem zaktualizovány požadavky všech ostatních zájmových skupin. Pro výpočet by tak měl být použit výsledek hospodaření po odečtení nároků všech ostatních skupin. Takové požadavky plní nejlépe hospodářský výsledek po odečtení úroků i daní (Wagner, J., 2009).

Pomocí ROE zjistí vlastníci a jiní investoři, jestli je jejich kapitál dostatečně výnosný (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

## **2. ukazatele aktivity (activity ratios)**

Informují, jak podnik využívá jednotlivé složky majetku, měří dobu (obratu), po kterou je majetek v určité formě vázán, hodnota těchto ukazatelů se vyjadřuje v jednotkách času.



**Rychlost obratu aktiv** (Total Assets Turnover) =  $\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$

- měřítko celkového využití majetku
- co nejvyšší (min. roven 1)

**Doba obratu zásob** (Average Inventory Period) =  $\frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby} \div 360}$

- počet dní, po které jsou zásoby v podniku

**Doba obratu pohledávek** (Average Collection Period) =  $\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} \div 360}$

- průměrný počet dní, kdy odběratelé zůstávají dlužní

### 3. ukazatele zadluženosti

Vyjadřují vztahy mezi cizími a vlastními zdroji.

**Zadluženost** (Debt Ratio) =  $\frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$

**Ukazatel úrokového krytí** (Interest Colerage) =  $\frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$

- kolikrát převyšuje zisk placené úroky / kolikrát se může snížit zisk, než se podnik stane neschopným platit náklady na cizí kapitál
- 1 = na zaplacení úroků by bylo zapotřebí celého zisku

### 4. ukazatele likvidity

V rámci těchto ukazatelů je poměřováno, čím je možno platit s tím, co má podnik uhradit. Je to pohled na schopnost podniku dostát svým závazkům.

**Běžná likvidita** – likvidita 3. stupně (Current Ratio)

Běžná likvidita =  $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$

- čím vyšší, tím lepší platební schopnost podniku

- nejlepší 2 - 2,5
- hodnota nižší než 1 nepříznivá (snížená likvidita)

**Pohotovává likvidita** – likvidita 2. stupně (Quick Ratio, Acid Test)

$$\text{Pohotovává likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby-nedobytné pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

= rychlý test

- uspokojivá hodnota kolem 1

### 5. ukazatele produktivity

Vysoká produktivita snižuje náklady, tím umožňuje i snížit ceny výrobků, a tím pádem zvýšit zisk z každého výrobku. To má pozitivní vliv na rentabilitu podniku.

$$\text{Výnosy na pracovníka} = \frac{\text{výnosy}}{\text{počet pracovníků}}$$

$$\text{Přidaná hodnota na pracovníka} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

$$\text{Výnosy na 1 Kč osobních nákladů} = \frac{\text{výnosy}}{\text{osobní náklady}}$$

$$\text{Přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$$

Nebude-li produktivita práce stoupat rychleji než průměrné mzdy, poroste mzdová nákladovost (mzdové náklady, resp. osobní náklady na 1 Kč výnosů) a tím bude klesat i rentabilita podniku.

$$\frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}} \div \frac{\text{výnosy}}{\text{počet pracovníků}} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{výnosy}}$$

## **6. ukazatele kapitálového trhu (market value ratios)**

Tyto ukazatele hodnotí podnik z hlediska zájmů současných i budoucích akcionářů. Dokumentují, jak je podnik viděn kapitálovým trhem, a to se porovnává s výkonností podniku (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

Finanční výkonnost podniku jako výnosnost pro vlastníky je zpravidla měřena rentabilitou vlastního kapitálu podle účetních dat uvedených v rozvaze (vlastní kapitál) a ve výkazu zisku a ztráty (výsledek hospodaření za účetní období = zisk po zdanění). Výkonnost lze také vyčíslit dle tržních měřítek. Tržní výkonnost zobrazuje zisková výnosnost z tržní hodnoty podniku. Hodnotí se podle údajů z kapitálového trhu. Pokud se jedná o akciovou společnost, berou se v potaz akcie nebo dluhopisy, kótované na burze (Grünwald, R., Holečková, J., 2009).

### **4.2.2.2 Bonitní a bankrotní indikátory**

Tyto indikátory jsou určeny jak pro rychlou orientaci investorů a věřitelů, tak pro klasifikaci firem z hlediska jejich kvality (výkonnosti a důvěryhodnosti). Bonitní indikátory zobrazují kvalitu firmy podle jejich výkonnosti. Jsou k dispozici především investorům a vlastníkům, kteří kvůli nedostatku údajů nemají možnost propočtu čisté současné hodnoty firmy. Bankrotní indikátory jsou využívány zejména věřiteli, kteří se zajímají o to, zda je podnik schopen dostát svým závazkům.

#### **Altmanův index důvěryhodnosti**

- Z – skóre představuje agregovanou hodnotu bonity firmy ve formě funkce, která obsahuje nejlépe vyhovující kombinaci ukazatelů a jejich vah.
- Za bezproblémové jsou považovány ty firmy, které dosáhnou hodnoty Z – skóre lepší, než je střední hodnota dobrých firem. Naopak za kandidáty na bankrot jsou brány ty firmy, jež nedosáhnou střední hodnoty špatných firem. Oblast mezi těmito dvěma hodnotami tvoří tzv. „šedou zónu“, která naznačuje jisté problémy a nutnost obezřetnosti a v případě Z - skóre je to rozmezí hodnot 1,81 až 2,99.

$$Z = 3,3 \cdot \frac{\text{EBIT}}{A} + 1,0 \cdot \frac{\text{VÝN}}{A} + 0,6 \cdot \frac{\text{TVK}}{\text{CZ}} + 1,4 \cdot \frac{\text{ZZ}}{A} + 1,2 \cdot \frac{\text{ČPK}}{A}$$

A = aktiva

VÝN = výnosy

TVK = tržní hodnota vlastního kapitálu (tržní cena akcie x počet akcií)

CZ = cizí zdroje

ZZ = zadržovaný zisk (hospodářský výsledek za účetní období – vyplacené dividendy + hospodářský výsledek minulých let + fondy ze zisku)

ČPK = čistý pracovní kapitál (oběžná aktiva – (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci))

EBIT/A = výnosnost celkového kapitálu neboli produkční síla firmy

VÝN/A = obrat aktiv

TVK/CZ = poměr tržní hodnoty vlastního kapitálu a cizích zdrojů firmy neboli zadlužení firmy v tržní hodnotě

ZZ/A = podíl aktivovaného zisku na celkových zdrojích firmy

ČPK/A = podíl dlouhodobého kapitálu použitého na krytí oběžných aktiv na celkových zdrojích firmy

### IN indexy

- Firmy, které mají hodnotu indexu IN95 vyšší než 2, by měly být způsobilé bez problému splnit závazky. Šedá zóna indexu IN95 se pohybuje mezi hodnotami 1 a 2. Firmy, které se nachází v této oblasti, jsou rizikové a mohou se dostat do problémů s plněním svých závazků. U firem, kterým vyšla hodnota menší než 1, se již potíže vyskytují, nejsou schopné dostát svým závazkům.
  - o Index IN95 bývá úspěšný na více než 70%.

$$\text{IN95} = 0,22 \cdot \frac{A}{\text{CZ}} + 0,11 \cdot \frac{\text{EBIT}}{Ú} + 8,33 \cdot \frac{\text{EBIT}}{A} + 0,52 \cdot \frac{\text{VÝN}}{A} + 0,10 \cdot \frac{\text{OA}}{\text{KZ+KBÚ}} - 16,80 \cdot \frac{\text{ZPL}}{\text{VÝN}}$$

- Nabývá-li index IN99 vyšší hodnoty než 2,07, daná firma má kladnou hodnotu ekonomického zisku. Pokud vyjde hodnota indexu IN pod 0,684, firma dosahuje záporné hodnoty ekonomického zisku. Rozmezí „šedé zóny“ je poměrně široké.
  - o Index IN99 vystihne situaci firmy s úspěšností vyšší než 85%.

$$IN99 = -0,017 \cdot \frac{A}{CZ} + 4,573 \cdot \frac{EBIT}{A} + 0,481 \cdot \frac{VÝN}{A} + 0,015 \cdot \frac{OA}{KZ+KBÚ}$$

Ú = nákladové úroky

OA = oběžná aktiva

KZ = krátkodobé závazky

KBÚ = krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci

ZPL = závazky po lhůtě splatnosti

A/CZ = finanční páka

EBIT/Ú = úrokové krytí

OA/(KZ+KBÚ) = běžná likvidita (likvidita třetího stupně)

ZPL/VÝN = doba obratu závazků po lhůtě splatnosti

(Neumaierová, I., Neumaier, I., 2002)

#### 4.2.2.3 Pyramidové soustavy ukazatelů

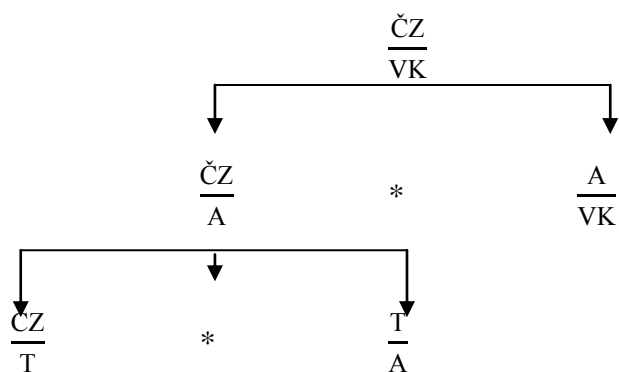
Tyto nástroje zachycují souvislosti mezi jevy ve firmě. Základem je vrcholový ukazatel, který je pak rozkládán na ukazatele stojící v pozici příčinných faktorů. To je pak označováno jako účelová hierarchie ukazatelů neboli pyramidová soustava ukazatelů. Prostřednictvím vhodně sestavené pyramidové soustavy ukazatelů lze systematicky posoudit minulou, současnou i budoucí výkonnost firmy (Neumaierová, I., Neumaier, I., 2002).

#### Systém ukazatelů Du-Pont (Du Pontův diagram)

Du Pontův diagram lze využít k identifikaci důsledků změn dílčích položek v rozvaze a ve výkazu zisků a ztrát na ziskovost firmy. Jde o pyramidový rozklad

ukazatele Zisk na vlastní jmění (ROE), ten se pak rozpadá na součin několika ukazatelů. Jestliže je tento model zadán do počítače, lze pak snadno simulovat dopady jednotlivých změn a sledovat přímo jejich vliv na ziskovost (Jindřichovská, I., Blaha, ZS., 2001).

Rozklad Du-Pont lze schematicky znázornit takto:



(Neumaierová, I., Neumaier, I., 2002)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5. METODIKA

### 5.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je vysvětlit pojem životní cyklus podniku, klasifikovat fáze životního cyklu s ohledem na vývoj primárního a dalších cílů podniku. Z vývoje vybraného podniku v regionu soudržnosti Jihozápad identifikovat jednotlivé fáze životního cyklu. Na podkladě poměrových ukazatelů zhodnotit současnou situaci podniku a navrhnout aktuální dílčí cíle k zlepšení podnikové výkonnosti.

### 5.2 Metodika práce

Teoretická část se nejprve zabývá pojmem podnik a podnikání, následuje charakteristika životního cyklu podniku a jeho fáze, primární cíl podniku a metody měření podnikové výkonnosti. Praktická část je uvedena popisem vybraného podniku, na který jsou následně aplikovány teoretické znalosti, a to komparace vybraných absolutních ukazatelů, další jsou pak výpočty a porovnání poměrových ukazatelů v jednotlivých letech, konkrétně je vybráno období 2004 až 2010. Potřebné údaje pochází především z výkazů zisku a ztráty podniku, rozvah podniku, výročních zpráv a několik dalších informací bylo poskytnuto z interních zdrojů firmy. Dále je provedeno srovnání s oborovým průměrem vybraných ukazatelů. Na závěr probíhá zhodnocení situace podniku a doporučení aktuálních dílčích cílů.

Absolutní ukazatele, které byly vybrány pro účely této práce, jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 1: Přehled absolutních ukazatelů

Název	Zkratka	Zdroj
Aktiva	A	R001
Dlouhodobý majetek	DM	R003
Oběžná aktiva	OA	R031
Zásoby	ZÁS	R032
Pohledávky	POHL	R039 + R048
Krátkodobý finanční majetek	KR.FM	R058
Pasiva	P	R067
Vlastní kapitál	VK	R068
Výsledek hospodaření minulých let	VH min.	R081
Výsledek hospodaření za účetní období	VH	R084
Cizí zdroje	CZ	R085
Krátkodobé závazky	KZ	R102
Krátkodobé bankovní úvěry	KBÚ	R116
Tržby	T	V01 + V05 + V19
Výkony	VÝK	V04
Výkonová spotřeba	VÝK SP.	V08
Přidaná hodnota	PH	V11
Osobní náklady	OsN	V12
Nákladové úroky	NÚ	V43
Výnosy	VÝN	V01 + V04 + V19 + V26 + V42 + V44
Počet pracovníků	PRAC	účetní závěrky
Závazky po lhůtě splatnosti	ZPL	účetní závěrky

Pozn.: R = Rozvaha podniku, V = Výkaz zisku a ztráty podniku



Na základě uvedených absolutních ukazatelů bylo pak možné využít vzorce, popsané v nadcházející tabulce, a pomocí nich tak zjistit finanční situaci podniku po období 7 let.

Tabulka 2: Přehled použitých vzorců

Název	Zkratka	Výpočet
Zisk před úroky a zdaněním	EBIT	VH + daň z příjmu + NÚ
Rentabilita aktiv	ROA	EBIT / A
Rentabilita vlastního kapitálu	ROE	VH/VK
Rychlost obratu aktiv	ObA	T / A
Doba obratu zásob	DOZ	ZÁS / (T / 360)
Doba obratu pohledávek	DOP	POHL / (T / 360)
Doba obratu dluhů	DODl	KZ / (T / 360)
Zadluženost	ZADL	CZ / A
Ukazatel úrokového krytí	UÚK	EBIT / NÚ
Běžná likvidita (3. stupně)	Blik	OA / KZ
Pohotová likvidita (2. stupně)	Plik	(OA - ZÁS) / KZ
Výnosy na pracovníka	VÝNpr	VÝN / PRAC
Přidaná hodnota na pracovníka	PHpr	PH / PRAC
Výnosy na 1 Kč osobních nákladů	VÝNosn	VÝN / OsN
Přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů	PHosn	PH / OsN
Čistý pracovní kapitál	ČPK	OA - (KZ + KBÚ)
Index IN95	IN95	
$IN95 = 0,24 \cdot A/CZ + 0,11 \cdot EBIT/NÚ + 18,73 \cdot EBIT/A + 0,41 \cdot VÝN/A + 0,10 \cdot OA/(KZ+KBÚ) - 11,57 \cdot ZPL/VÝN$		
Index IN99	IN99	
$IN99 = -0,017 \cdot A/CZ + 4,573 \cdot EBIT/A + 0,481 \cdot VÝN/A + 0,015 \cdot OA/(KZ+KBÚ)$		
Altmanův index důvěryhodnosti	Z	
$Z = 3,3 \cdot EBIT/A + 1,0 \cdot VÝN/A + 0,6 \cdot VK/CZ + 1,4 \cdot VHmin/A + 1,2 \cdot ČPK/A$		

## 6. CHARAKTERISTIKA VÝVOJE VYBRANÉHO PODNIKU

### 6.1 Profil společnosti



**Obchodní jméno:** KLAUS Timber, a.s.

**Právní forma podnikání:** akciová společnost, a.s.

**Sídlo:** Kladrubce 1, 335 44 Kasejovice

**Datum zápisu do obchodního rejstříku:** 31. 8. 2007

**Identifikační číslo:** 279 89 313

#### **Předmět podnikání:**

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- výroba dřevěných výrobků (kromě truhlářských a tesařských, nábytku a hraček),
- výroba pilařská a impregnace dřeva,
- velkoobchod,
- ubytovací služby,
- realitní činnost.

Základní kapitál činil 16 000 000 Kč, byl tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady třech zakladatelů a byl rozdělen na:

- 28 ks nekótovaných kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě každé akcie 500 000 Kč,
- 18 ks nekótovaných kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě každé akcie 100 000 Kč,
- 8 ks nekótovaných kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě každé akcie 25 000 Kč.

Akcie byly rozvrženy mezi tři zakladatele a to tak, že první a druhý zakladatel vlastní každý po 1 ks nekótovaných kmenových akcií na jméno v listinné podobě

o jmenovité hodnotě každé akcie 100 000 Kč a po 1 ks nekótovaných kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě každé akcie 25 000 Kč, zbylé akcie jsou ve vlastnictví třetího zakladatele. Na každých 1 000 Kč jmenovité hodnoty akcie připadá jeden hlas.

Orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valnou hromadu svolává představenstvo, a to minimálně jednou ročně. Představenstvo má tři členy a jsou jimi zakladatelé společnosti, zasedá nejméně jednou za tři měsíce. Jménem společnosti jedná samostatně kterýkoliv člen představenstva. Dozorčí rada má tři členy a zasedá nejméně jednou ročně.

Přibližná výše nákladů spojených se založením společnosti činila 100 000 Kč.

### **Historie:**

Předchůdcem KLAUS Timber, a.s. byla firma FA KLAUS CZ, s.r.o., která byla založena 8. 10. 2003.

### **Základní údaje k založení FA KLAUS CZ, s.r.o.:**

Předmět podnikání:

- výroba dřevěných výrobků,
- výroba pilařská a impregnace dřeva,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod.

Základní kapitál činil 200 000 Kč. Společnost měla jen jednoho společníka a ten se zavázal celou výši základního kapitálu splatit do 90 dnů ode dne podpisu zakladatelské listiny, nejpozději před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Tento společník byl zároveň jednatelem společnosti.

Byla udělena prokura.

### **Další informace k FA KLAUS CZ, s.r.o.:**

V srpnu 2005 byl rozhodnutím jediného společníka v působnosti valné hromady společnosti navýšen základní kapitál z původních 200 000 Kč o 6 395 000 Kč na 6 595 000 Kč. Zvýšení základního kapitálu bylo provedeno nepeněžitým vkladem stávajícího společníka, a to konkrétně objektem pilařské výroby včetně technologie

a manipulační plochy.

V listopadu 2006 jediný společník rozhodl o změně zakladatelské listiny. Šlo konkrétně o rozšíření předmětu podnikání společnosti o tyto předměty podnikání:

- silniční motorová doprava nákladní,
- ubytovací služby,
- realitní činnost.

V roce 2007 dosáhla firma ročního obratu 230 mil. Kč, což znamenalo meziroční nárůst prodeje vlastních výrobků téměř o 57 %. Došlo tedy opět k upevnění postavení na trhu dřevěných obalů. V absolutních číslech prodej vzrostl oproti roku 2006 o 13 100 m<sup>3</sup> řeziva v paletách. Z 88 % byly výrobky vyexportovány do zahraničí, převážně do SRN.

### **Fúze sloučením:**

Den **1. 1. 2008** byl stanoven jako rozhodný den fúze společnosti FA KLAUS CZ, s.r.o. a společnosti KLAUS Timber, a.s.

Společnost FA KLAUS CZ, s.r.o. zanikla a nástupnickou společností se stala společnost KLAUS Timber, a.s. Základní kapitál nástupnické společnosti ke dni uzavření smlouvy o fúzi činil 16 000 000 Kč.

Sloučením došlo k zániku zanikající společnosti bez likvidace a k přechodu jejího majetku, včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů, na nástupnickou společnost.

Společník zanikající společnosti obdržel výměnou za svůj obchodní podíl akcie nástupnické společnosti, a to nekótované kmenové akcie na jméno v listinné podobě:

- 88 ks o jmenovité hodnotě každé akcie 500 000 Kč,
- 20 ks o jmenovité hodnotě každé akcie 100 000 Kč.

Tyto nově emitované akcie způsobily zvýšení základního kapitálu nástupnické společnosti o 46 000 000 Kč. Sloučením společností tedy došlo ke změně zakladatelské listiny nástupnické společnosti, neboť došlo ke změně výše základního kapitálu, počtu všech akcií a změně stanov v části předmětu podnikání.

Předmětem podnikání společnosti se stává:

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- výroba dřevěných výrobků (kromě truhlářských a tesařských, nábytku a hraček),
- výroba pilařská a impregnace dřeva,
- velkoobchod,
- silniční motorová doprava nákladní,
- ubytovací služby,
- realitní činnost,
- dokončovací stavební práce.

Základní kapitál společnosti nyní činí 62 000 000 Kč, je tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady a je rozdělen na:

- 116 ks nekótovaných kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě každé akcie 500 000 Kč,
- 38 ks nekótovaných kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě každé akcie 100 000 Kč,
- 8 ks nekótovaných kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě každé akcie 25 000 Kč.

KLAUS Timber a.s. je výrobní dřevařská společnost, která působí v jižním Plzeňsku. Firma se soustřeďuje na pořez a další zpracování dřevní hmoty. Finálními výrobky jsou typizované i netypizované dřevěné palety, dekly, bedny a další dřevěné obaly s možností vysušení či ošetření pro vývoz z Evropské unie. Společnost také zajišťuje dopravu vlastních výrobků v rámci celé Evropy. Proces zpracovávání dřevní hmoty je rozdělen do dvou samostatných provozoven v Kladrubcích a v Drahekově.

V obci Kladrubce je sídlo společnosti a nachází se zde také provozovna, kde se kompletuje řezivo do konečné podoby žádaného dřevěného obalu, z velké části se jedná o palety. Finální úpravy, které skýtají značení, sušení a přípravu k expedici, jsou uskutečňovány jak v Kladrubcích, tak i v sušícím centru a skladu ve Dvorci u Nepomuka.

Provozovna v Dražkově v současné době disponuje moderní třídící linkou Baljer-Zembrod. Pořez kulatiny je prováděn pomocí rámově pily a rozmítací linky STORTI. Navíc zde vznikají vedlejší produkty, a to piliny a štěpky.

K přepravě výrobků firma využívá vlastní autodopravu. V současnosti je v jejím vlastnictví 8 tandemových velkoobjemových souprav SCANIA.

Firma vyrábí přibližně 200 druhů palet. Export palet tvoří 90% produkce.

Hlavním cílem společnosti je první post v oblasti dodávek palet v západních Čechách a na západoněmeckém trhu.

## 6.2 Ekonomické charakteristiky podniku

### 6.2.1 Vývoj absolutních ukazatelů

K identifikaci fází životního cyklu podniku zajisté napomůže mimo jiné i přehled aktiv, pasiv a dalších podstatných veličin vybraného podniku.

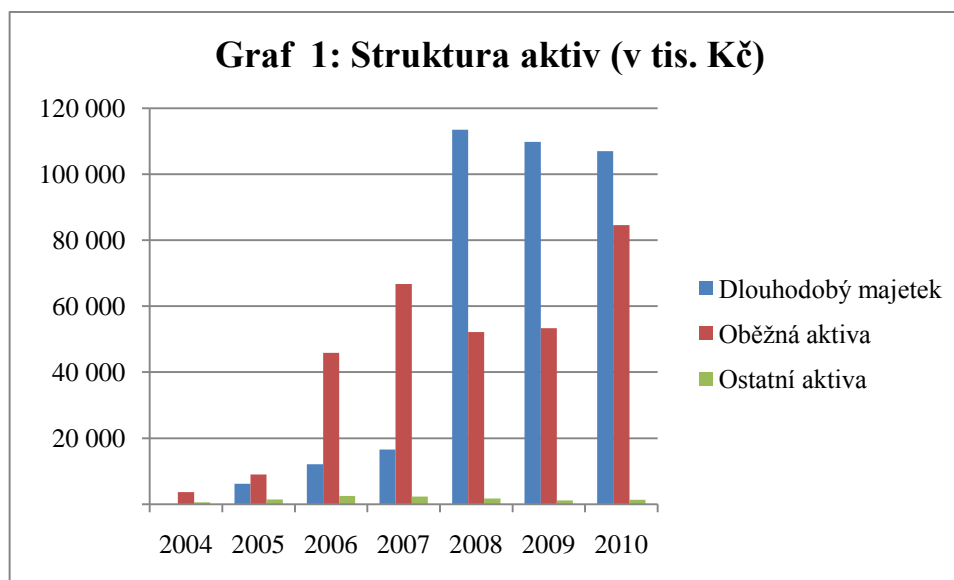
Tabulka 3: Vývoj aktiv (v tisících Kč)

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>AKTIVA celkem</b>	4 248	16 579	60 484	85 553	167 453	164 280	192 892
<b>Dlouhodobý majetek</b>	51	6 186	12 131	16 542	113 500	109 815	107 004
<b>Oběžná aktiva</b>	3 648	8 956	45 894	66 726	52 190	53 302	84 592
<b>Zásoby</b>	383	4 337	15 583	26 745	29 339	32 318	47 880
<b>Pohledávky</b>	2 915	4 528	28 122	39 799	22 320	20 895	35 994
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	350	91	2 189	202	531	89	718
<b>Ostatní aktiva</b>	549	1 437	2 459	2 285	1 763	1 163	1 296

Zdroj: Rozvahy podniku

Tabulka 3 vypovídá o vývoji celkových aktiv podniku a jejich jednotlivých složek po dobu 7 sledovaných let. Na první pohled je jasné, že celková aktiva mají, kromě roku 2009, rostoucí tendenci. Krátkodobý finanční majetek absolvoval jistá větší zakolísání,

a to především v letech 2005 – 2007. V roce 2006 vystoupal na 2 189 tisíc Kč, ale v dalším roce nastal opět propad, a to o 1 987 tisíc Kč. Bylo to způsobeno zejména vysokým finančním obnosem ve valutové pokladně, který byl připraven k platbě závazků, ta se uskutečnila začátkem roku 2007.



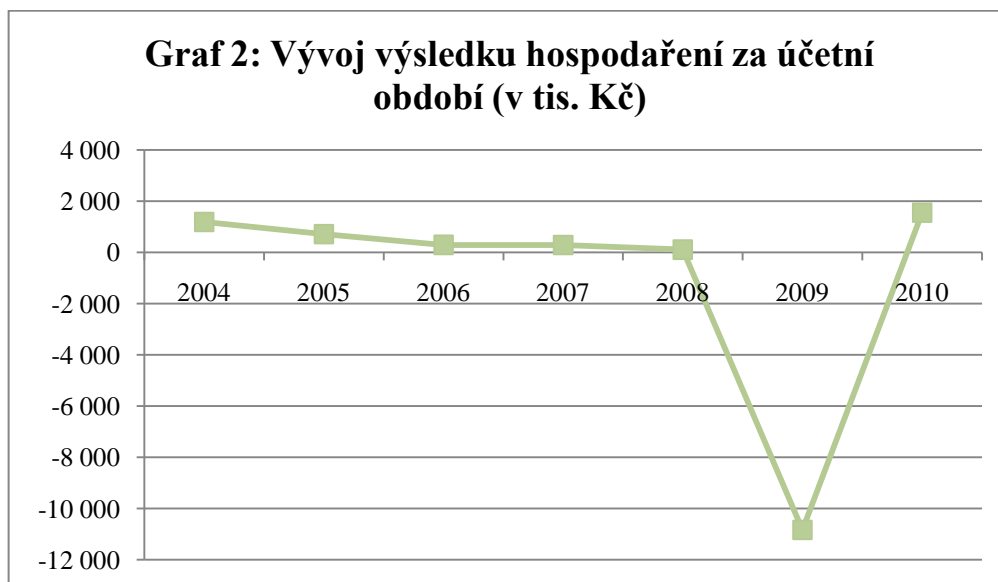
Z grafu 1 je zřejmé, že struktura aktiv se mezi lety 2007 – 2008 razantně změnila, místo oběžných aktiv začal převládat dlouhodobý majetek. V roce 2006 začal ve společnosti koloběh modernizace, konkrétně významná investice do pořezu, poté následovaly investice do paletovací linky, sušárenského centra a expedice. Tento koloběh se uzavřel v prosinci 2008. V únoru 2009 proběhla montáž automatické zakracovací pily. Také byly provedeny stavební a technické úpravy nezbytné k plánovaným a nakonec i úspěšně uskutečněným kolaudacím ve všech provozovnách. Je tedy zřejmé, že dlouhodobý majetek začal nabývat na síle.

Tabulka 4: Vývoj pasiv (v tisících Kč)

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>PASIVA celkem</b>	4 248	16 579	60 484	85 553	167 453	164 280	192 892
<b>Vlastní kapitál</b>	1 384	8 478	8 770	7 873	56 895	46 016	47 529
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	1 184	709	292	286	105	- 10 841	1 552
<b>Cizí zdroje</b>	2 864	8 101	51 694	77 680	110 217	117 767	145 363
<b>Krátkodobé závazky</b>	2 864	8 101	46 139	49 998	61 756	75 649	66 742
<b>Ostatní pasiva</b>			20		341	497	

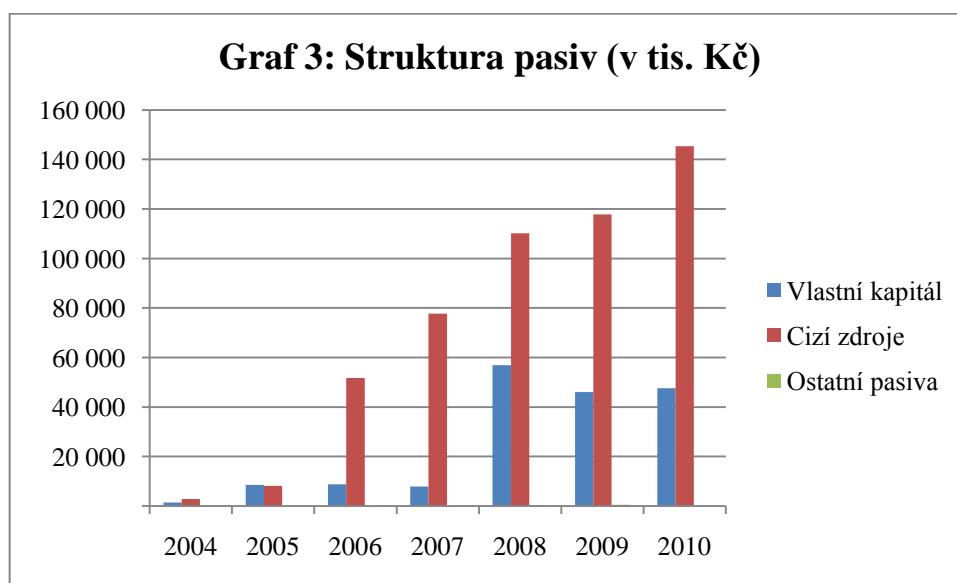
Zdroj: Rozvahy podniku

Vývoj celkových pasiv je opět kromě roku 2009 vzestupný. Vlastní kapitál se zvýšil mezi léty 2004 a 2005 o více než 7 milionů Kč, další rok se tempo růstu vlastního kapitálu snížilo a mezi lety 2006 a 2007 dokonce poklesl o 10,23 %. Následující rok došlo k značnému růstu na 56 895 tisíc Kč, avšak rok 2009 opět přinesl snížení, způsobené především značnou ztrátou. Krátkodobé závazky zaznamenaly vysoký nárůst mezi roky 2005 – 2006 z 8 101 tisíc Kč na 46 139 tisíc Kč, ale největší kolísání představuje výsledek hospodaření za účetní období.





Jak je vidět z grafu 2, výsledek hospodaření za účetní období klesal a v roce 2009 nastal hluboký propad v podobě ztráty téměř 11 milionů Kč. V tomto období byl podnik zasažen hospodářskou krizí, přesněji od podzimu roku 2008. V prvním a druhém čtvrtletí roku 2009 došlo ke značnému propadu poptávky po dřevěných obalech, což znamenalo velké potíže s odbytem a následnou platební neschopností. Neuspokojivý výsledek v oblasti finančního hospodaření za rok 2009 byl způsoben také kurzovými ztrátami. Dalším faktorem byla i absence očekávané podpory hlavní partnerské banky, která zpřísnila hodnotící kritéria a vznesla další požadavek na zajištění. Firmu zasáhla hospodářská krize dříve, než většinu ostatních podniků v České republice. Důvodem byla především spolupráce s německými odběrateli. Ovšem výhodou bylo, že se také společnost dříve stabilizovala. V roce 2010 již dosáhla opět zisku v částce 1 552 tisíc Kč.



Ve struktuře pasiv mají největší zastoupení cizí zdroje, které se v roce 2007 vyšplhaly na 77 680 tisíc Kč, přičemž vlastní kapitál dosahoval ve stejném období 7 873 tisíc Kč. Pouze v roce 2005 byl vlastní kapitál a cizí zdroje téměř na stejné úrovni. Cizí zdroje absolvovaly růst ve všech sledovaných obdobích, ale vlastní kapitál se v letech 2007 a 2009 snižoval. V roce 2008 nabyl vlastní kapitál nejvyšší hodnoty za pozorované období 56 895 tisíc Kč.

Tabulka 5: Průměrný počet zaměstnanců

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Počet zaměstnanců</b>	15	33	52	82	102	108	115

Zdroj: Účetní závěrky podniku

Počet zaměstnanců úměrně s léty narůstal. V roce 2004 společnost začínala s 15 zaměstnanci a v roce 2010 se jejich počet vyšplhal až na 115. V roce 2009 kupodivu nedošlo k žádnému snížení, i přes probíhající hospodářskou krizi.

Tabulka 6: Vývoj dalších vybraných ukazatelů (v tisících Kč)

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Výkony</b>	11 880	32 839	155 815	230 778	263 114	236 635	323 590
<b>Tržby celkem</b>	11 626	30 185	146 946	231 951	261 934	234 015	318 555
<b>Výkonová spotřeba</b>	8 029	25 448	135 566	194 187	212 306	183 089	255 318
<b>Přidaná hodnota</b>	3 851	7 391	20 249	36 591	51 194	53 883	68 634
<b>Osobní náklady</b>	2 093	5 856	17 555	27 650	42 960	47 754	52 301

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty podniku

Výkony a tržby mají rostoucí charakter, ale v roce 2009 opět došlo k mírnému snížení, které ale není příliš razantní, v obou případech jde zhruba o 10 % pokles. Následně pak došlo opět v obou případech ke zvýšení hodnot téměř o 37 %. Oproti tomu přidaná hodnota stoupala i v roce 2009, a to o 5,25 %. Tempo růstu výkonové spotřeby a osobních nákladů se postupně snižovalo a u výkonové spotřeby došlo v roce 2009 k poklesu přibližně o 29 000 tisíc Kč.

### 6.2.2 Vývoj poměrových ukazatelů

K výpočtům poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity, a k výpočtům indexů jsou využívány již zmíněné

vybrané absolutní ukazatele. Další potřebné údaje jsou uvedeny v následující tabulce 10.

Tabulka 7: Další potřebné údaje k výpočtům poměrových ukazatelů (v tisících Kč)

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>EBIT</b>	1 653	1 109	933	2 732	1 448	-10 059	4 017
<b>Nákladové úroky</b>			287	604	1 884	1 987	1 672
<b>Výnosy</b>	11 897	33 395	157 462	237 868	276 645	245 047	334 973
<b>Krátkodobé bankovní úvěry</b>			3 373	23 669	21 358	22 750	34 222
<b>Závazky po lhůtě splatnosti</b>	872	872	5 982	19 653	24 117	23 772	13 802
<b>Výsledek hospod. minulých let</b>		1 164	1 847	2 124	-603	-583	-11 424
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	784	855	-3 618	-6 941	-30 924	-45 097	-16 372

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty podniku, rozvahy podniku, vlastní výpočty

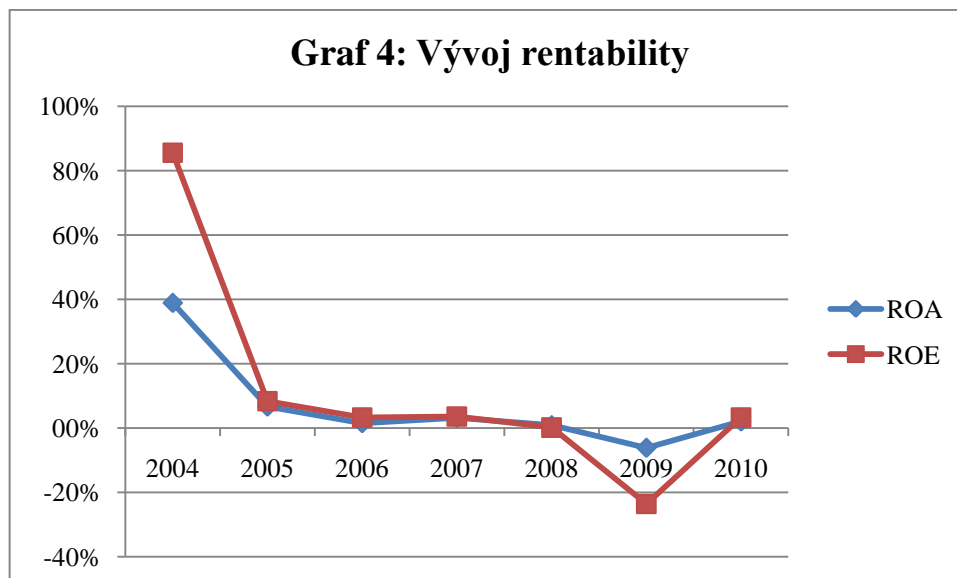
### 6.2.2.1 UKAZATELE RENTABILITY

Rentabilita neboli výnosnost znamená schopnost podniku dosáhnout výnosu na základě vložených prostředků. Rentabilita je mnohdy užívána při rozhodování o tom, jakou aktivitu z firmy vyloučit, popřípadě na jakou aktivitu zaměřit svoje síly.

Tabulka 8: Vývoj ukazatelů rentability

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>ROA (v %)</b>	38,91	6,69	1,54	3,19	0,86	- 6,12	2,08
<b>ROE (v %)</b>	85,55	8,36	3,33	3,63	0,18	-23,56	3,27

Zdroj: Vlastní výpočty



Vývoj firmy není z hlediska rentability příliš optimistický. Rentabilita aktiv (ROA) naznačuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk, což se v roce 2004 dařilo. V letech 2006 až 2008 se hodnoty pohybovaly kolem 1 až 3 %. Aktiva sice rostla o 40 % a v jednom roce dokonce až o 290 %, ale výsledek hospodaření a EBIT postupně dosahovaly nižších a nižších hodnot a v roce 2009 se dokonce dostaly do minusových čísel, což zapříčinilo i tak nízkou hodnotu ROA. Rok 2010 znamenal mírné zlepšení na hodnotu 2,08 %.

Pomocí rentability vlastního kapitálu (ROE) vlastníci a investoři zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. V roce 2004 byla hodnota ROE velmi vysoko, a to na 85,55 %, což bylo způsobeno velmi podobnou úrovní výsledku hospodaření a vlastního kapitálu, avšak následoval velký propad, který zapříčinil naprosto odlišný vývoj obou hodnot. Vlastní kapitál v průběhu let vzrostl i o 600 %, ale zisk podniku se postupně měnil v jeho ztrátu. Výsledek hospodaření se poslední sledovaný rok navrátil do plusu, tudíž se i hodnota ROE stala příznivější.

#### **6.2.2.2 UKAZATELE AKTIVITY**

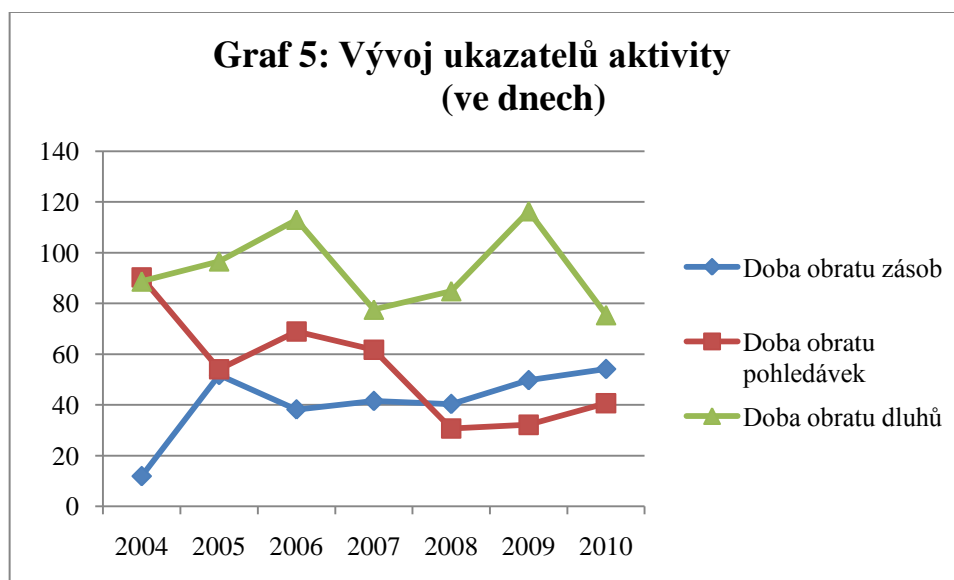
Ukazatele aktivity vyjadřují, jak rychle je schopen podnik využívat svého majetku. Jsou charakterizovány buď rychlostí obrátu (kolikrát se obrátí určitá položka

majetku za stanovený časový interval) nebo dobou obratu (doba, po kterou je majetek vázán).

Tabulka 9: Vývoj ukazatelů aktivity

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	2,74	1,82	2,43	2,71	1,56	1,42	1,65
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	12	52	38	42	40	50	54
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>	90	54	69	62	31	32	41
<b>Doba obratu dluhů (ve dnech)</b>	89	97	113	78	85	116	75

Zdroj: Vlastní výpočty



Rychlost obratu aktiv měří, jak podnik využívá svoje aktiva. Hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,42 do 2,74. V letech 2006 a 2007 se rychlost obratu aktiv zvyšovala, avšak kritické roky 2008 a 2009 měly opět podíl na snížení tohoto ukazatele, ten se ale v roce 2010 zvýšil o 0,23.

Další ukazatele aktivity jsou vztaheny na dny, tudíž mají větší vypovídací hodnotu. Čím kratší je doba obratu zásob, tím váží zásoby menší množství zdrojů (kapitálu), který by mohl být použit pro jiné účely. Nejpříznivější byl tedy z tohoto

hlediska rok 2004. V roce 2005 došlo k rapidnímu nárůstu doby obratu zásob, ale další roky jsou hodnoty obdobné, a to kolem 40, později 50 dnů.

Velice důležitým ukazatelem je doba obratu pohledávek, která říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek. V praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepříliš uspokojivou ([www.businessvize.cz](http://www.businessvize.cz)).

Z toho plyne, že rok 2004 byl z hlediska splatnosti pohledávek neuspokojivý, což bylo způsobeno zřejmě především neinformovaností zákazníků a jejich nedůvěrou, ale v dalších letech se ukazatel vylepšil až na hodnotu 31 dnů, a ta se během dalších dvou let zvýšila na 41 dnů.

Doba obratu dluhů podává obraz o tom, kolik dnů v průměru uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. V roce 2006 se hodnota vyšplhala až na 113 dnů, avšak pak klesala. V roce 2009 vystoupala k 116 dnům, což zřejmě zapříčinila nižší platební schopnost společnosti v důsledku krize. V roce 2010 se snížil ukazatel na nejnižší pozorovanou hodnotu 75 dnů.

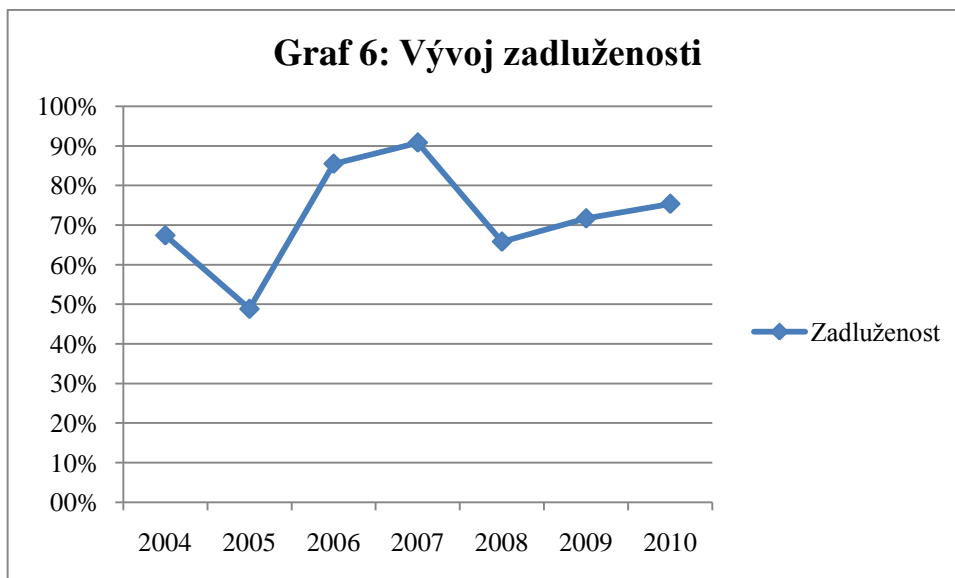
### 6.2.2.3 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování cizí zdroje. Majitelé firem dávají přednost vyšší míře zadluženosti, neboť cizí kapitál je levnější, věřitelé naopak preferují nižší zadluženost firmy, a tak nižší riziko, že o své peníze přijdou.

Tabulka 10: Vývoj ukazatelů zadluženosti

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Zadluženost (v %)</b>	67,42	49,86	85,47	90,80	65,82	71,69	75,36
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>			3,25	4,52	0,77	-5,06	2,40

Zdroj: Vlastní výpočty



Zadluženost tedy zobrazuje celkovou zadluženost podniku. Čím je ukazatel vyšší, tím vyšší a nebezpečnější je zadluženost. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 30 - 60 %. V analyzované firmě je tudíž v letech 2005 a 2008 zadluženost v ideální podobě, ale ani další roky se příliš neodchylují od normálu. V roce 2007 však zadluženost stoupla až na 90,8 %, což už znamená vysoký stupeň rizika.

Hodnota ukazatele úrokového krytí by neměla klesnout pod 3. Naopak minimální hodnotou je 1, čili každé snížení zisku by znamenalo ztrátu. V letech 2006 a 2007 je tedy ve vybrané firmě úrokové krytí těsně za hranicí optimální hodnoty. V roce 2008 klesá pod 1, na čemž má podíl opět krize a s ní spojený pokles položky EBIT na 1 448 tisíc Kč. V roce 2010 se tento ukazatel navrácí do normálu hodnotou 2,40.

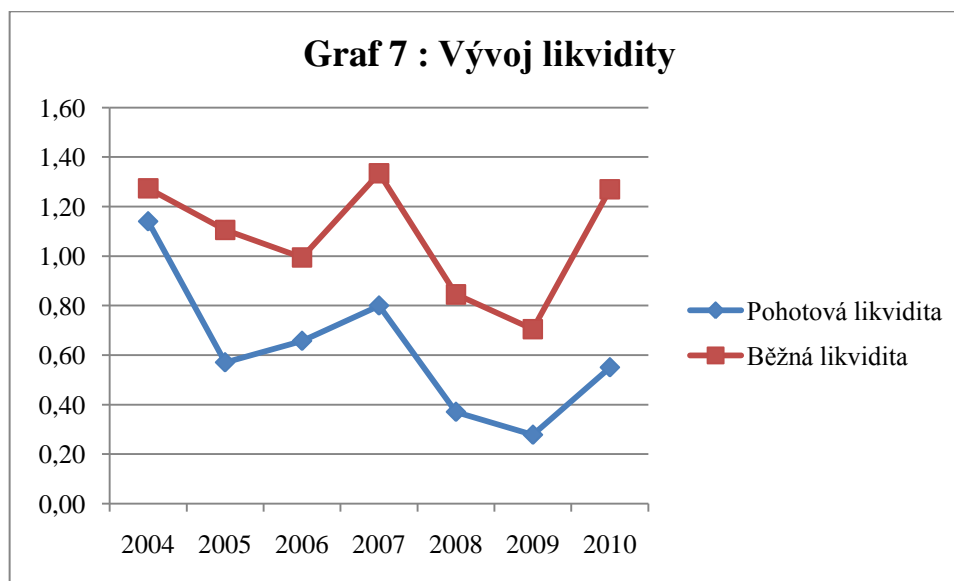
#### **6.2.2.4 UKAZATELE LIKVIDITY**

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy včas uhradit své splatné závazky. Neupokojující likvidita může podnikatele uvrhnout do platební neschopnosti a dovést až k bankrotu.

Tabulka 11: Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Pohotová likvidita (2. stupeň)</b>	1,14	0,57	0,66	0,80	0,37	0,28	0,55
<b>Běžná likvidita (3. stupeň)</b>	1,27	1,11	0,99	1,33	0,85	0,70	1,27

Zdroj: Vlastní výpočty



Ukazatel běžné likvidity vyměřuje platební schopnost podniku z hlediska krátkého období. Ve světě se za jeho uspokojivou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,5 až 2,5. Likvidita 3. stupně spočítaná na vybranou firmu však do tohoto rozmezí nespadá a navíc má sestupnou tendenci, což obojí hovoří v neprospěch podniku.

Ukazatel pohotové likvidity vystihuje okamžitou platební schopnost a jeho standardní hodnoty by se měly pohybovat mezi 1 a 1,5, což se zdařilo jen v případě roku 2004, kdy byla pohotová likvidita vyčíslena na 1,14.

Celkově je likvidita na špatné úrovni, neboť oba stupně mají sestupnou tendenci. Jediný rok 2010 skýtá naději v následné zlepšení likvidity podniku.

### 6.2.2.5 UKAZATELE PRODUKTIVITY

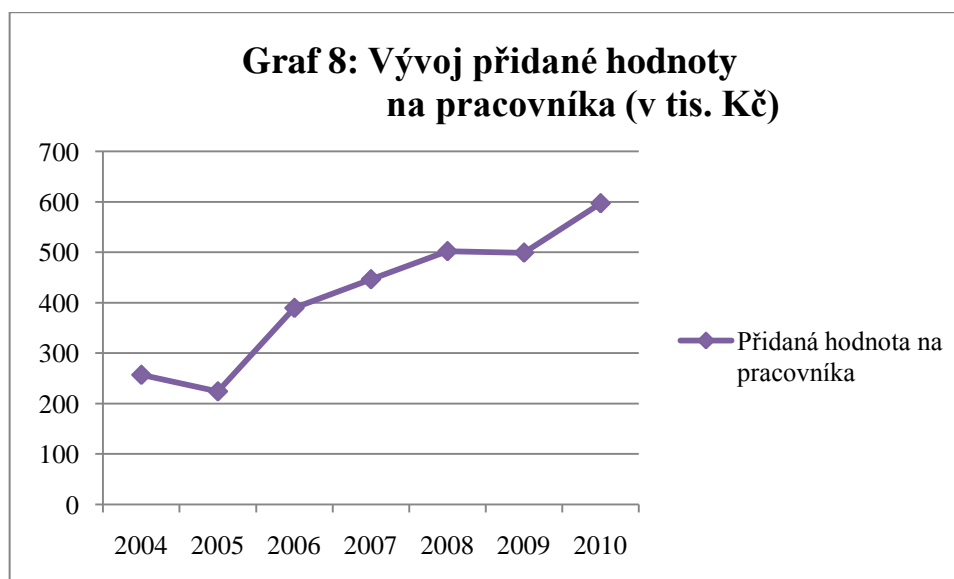
Ukazatele produktivity vyměřují rozsah zapojení a využití zdrojů ve vztahu k výsledkům ekonomické činnosti (produkce).



Tabulka 12: Vývoj ukazatelů produktivity

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Výnosy na prac. (v tis. Kč)</b>	793,13	1011,97	3028,12	2900,83	2712,21	2268,95	2912,81
<b>Přidaná hodnota na prac. (v tis. Kč)</b>	256,73	223,97	389,40	446,23	501,90	498,92	596,82
<b>Výnosy na 1Kč osobních nákladů</b>	5,68	5,70	8,97	8,60	6,44	5,13	6,40
<b>Přidaná hodnota na 1Kč osob. nákl.</b>	1,84	1,26	1,15	1,32	1,19	1,13	1,31

Zdroj: Vlastní výpočty



Všechny tyto ukazatele měří totéž, ale nejpřesněji měří produktivitu práce ukazatel přidané hodnoty na pracovníka, která má po celé sledované období vzestupnou tendenci, což je pozitivní. V roce 2010 dosáhla hodnoty dokonce 2912,81 tisíc Kč. Ukazatel výnosů na pracovníka působil velice kolísavě. Krizový rok 2009 měl špatný vliv i na měření produktivity, jelikož ve stínu hospodářské krize klesaly výnosy z 276 645 tisíc Kč na 245 047 tisíc Kč.

Výnosy na 1 Kč osobních nákladů a přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů mezi roky také kolísají. V roce 2006 dosáhly výnosy na 1 Kč osobních nákladů nejvyšší

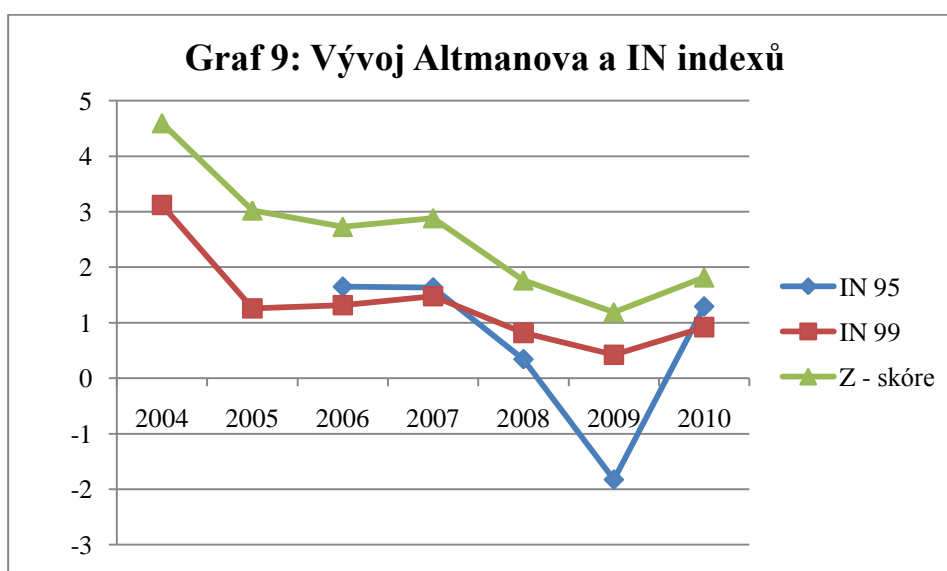
hodnoty, a to 8,97 Kč, naopak nejnižší zaznamenal rok 2009. Ukazatel přidané hodnoty na 1 Kč osobních nákladů se mezi roky příliš znatelně nemění.

### 6.2.2.6 IN INDEXY, ALTMANŮV INDEX DŮVĚRYHODNOSTI

Tabulka 13: Vývoj Altmanova a IN indexů

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>IN 95</b>			1,65	1,63	0,34	-1,83	1,29
<b>IN 99</b>	3,12	1,26	1,32	1,48	0,82	0,42	0,92
<b>Z - skóre</b>	4,60	3,02	2,73	2,88	1,76	1,19	1,82

Zdroj: Vlastní výpočty



IN95 neboli věřitelský index v letech 2006, 2007 a 2010 nabývá hodnot v rozmezí 1 až 2. V těchto obdobích je podnik brán jako rizikový s určitými finančními potížemi. Finančně zdravý podnik by dle tohoto indexu měl mít hodnotu vyšší než 2, což se analyzované firmě ani v jednom sledovaném období nepovedlo. Naopak v letech 2008 – 2009 byl podnik dle počítaného ukazatele definován jako neschopný dostát svým závazkům, neboť hodnota IN95 klesla pod 1. Tento stav naznačovaly i ukazatele likvidity a ukazatel doby splacení dluhů.

Pouze v roce 2004 nabyl index IN99 vyšší hodnoty než 2,07, a sice 3,12, což znamená, že pouze v tomto roce měla daná firma kladnou hodnotu ekonomického zisku. Naopak v roce 2009 vyšla hodnota indexu IN pod 0,684, konkrétně nabyla hodnoty 0,42, a tudíž firma dosáhla záporné hodnoty ekonomického zisku. „Šedá zóna“ je v případě indexu IN99 rozdělena do tří pásem. První je od 1,42 do 2,07. Tam analyzovaný podnik spadá rokem 2007 a znamená to, že na tom v tomto roce nebyl špatně. V letech 2005 a 2006 byla situace nerozhodná. V roce 2008 s hodnotou 0,82 již převažovaly problémy. Rok 2010 znamená návrat k problémovému období, avšak oproti roku 2009 je to pokrok.

Altmanův index pomáhá ohodnotit riziko bankrotu podniku. „Šedou zónu“, která naznačuje jisté problémy a nutnost obezřetnosti je v případě Z - skóre rozmezí hodnot 1,81 až 2,99. Zkoumaný podnik tedy kypěl zdravím v roce 2004 a 2005, kdy hodnota Z – skóre neklesla pod 3. V letech 2006, 2007 a 2010 měl podnik jisté problémy, jelikož se nacházel v „šedé zóně“. Roky 2008 a 2009 uvedly podnik do zóny bankrotu, ze které se firma hned další rok vyprostila.

### 6.3 Srovnání vybraných hodnot s oborovým průměrem

Pro účely komparace byly vybrány průměrné hodnoty ukazatelů ROA, ROE a doby obratu zásob měřené v rámci zpracovatelského průmyslu, konkrétně v oboru (dle OKEČ) zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku.

Tabulka 14: Vývoj vybraných ukazatelů analyzovaného podniku pro účely srovnání

Ukazatel / Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>ROA (v %)</b>	38,91	6,69	1,54	3,19	0,86	- 6,12	2,08
<b>ROE (v %)</b>	85,55	8,36	3,33	3,63	0,18	-23,56	3,27
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	12	52	38	42	40	50	54

Zdroj: Vlastní výpočty

Tabulka 15: Vývoj vybraných ukazatelů v rámci zpracovatelského průmyslu

Ukazatel / Rok	2005	2006	2007	2008
<b>ROA (v %)</b>	10,03	13,39	14,47	10,61
<b>ROE (v %)</b>	20,87	27,97	30,02	20,61
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	58	53	51	45

Zdroj: www.czso.cz

Je patrné, že průměrné hodnoty ukazatelů rentability zpracovatelského průmyslu se od naměřených hodnot v analyzovaném podniku výrazně liší. Pouze v případě ROA jsou údaje v roce 2005 téměř totožné. Ve vybrané firmě bylo spočítáno ROA 6,69 %, a odvětvový průměr byl 10,03 %. Z tabulky č. 18 je patrné, že byl v roce 2008 zasažen hospodářskou krizí celý zpracovatelský průmysl, avšak v letech 2005 – 2007 měly hodnoty rentability, na rozdíl od popisované společnosti, rostoucí trend.

Markantní rozdíly mezi ukazateli propočítanými pro podnik a průměrnými ukazateli, zahrnujícími celý zpracovatelský průmysl, jsou způsobeny především tím, že ve statistikách jsou zařazeny i menší firmy, dokonce i fyzické osoby, podnikající na základě Živnostenského zákona a zvláštních předpisů. Tyto subjekty pak průměrné hodnoty zkreslují, což způsobuje, že srovnání s analyzovaným podnikem je pouze orientační.

Ukazatel doby obratu zásob se, kromě roků 2004 a 2006, pohybuje u popisované firmy v podobných mezích jako hodnoty průměrné, a to kolem 40 a 50 dnů. Průměrná hodnota doby obratu zásob byla v roce 2005 58 dní a od tohoto roku postupně klesala. Naopak ve sledované firmě od roku 2006 tento ukazatel roste. V roce 2010 nabyl nejvyšší hodnoty, a to 54 dní.

## **7. IDENTIFIKACE FÁZÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU VYBRANÉHO PODNIKU S OHLEDEM NA VÝVOJ JEHO VÝKONNOSTI**

Rok 2004 je první fází životního cyklu vybraného podniku, čili založení a vznik.

Období 2005 – 2007 se dá identifikovat jako fáze růstu, neboť celková aktiva, výkony, tržby i vlastní kapitál rostly. V roce 2006 nastalo razantní zvýšení všech absolutních ukazatelů. Je to především z důvodu rozšíření výroby ve sledovaném podniku. Do roku 2005 se společnost soustředila na pořez a výrobu řeziva. Od roku 2006 však svoji činnost rozšířila na kompletaci do dřevěných obalů. Výsledek hospodaření se snižoval, což byla příčinou větších investic. Z těchto důvodů rentabilita aktiv i rentabilita vlastního kapitálu měly klesající charakter. Rychlost obrátu aktiv se zvyšovala až na hodnotu 2,71. Doby obrátu zásob, pohledávek a dluhů měly kolísající tendence. Zadluženost vzrostla až na 91 %, což bylo vysoce rizikové. Hodnoty úrokového krytí byly v tomto období v rámci normálu v hodnotách 3,25 – 4,52. Pohotová likvidita měla vzestupnou tendenci, ale běžná likvidita kolísala. Ukazatele produktivity měly charakter vesměs vzestupný, což hovořilo ve prospěch podniku.

Společnost měla vždy vysoké leasingové náklady, neboť na financování většiny strojů neměla volné finanční prostředky, a tak využívala služeb leasingové společnosti. V rámci fúze v roce 2008 pak došlo k ocenění aktiv (leasingových předmětů) znalcem na reálnou hodnotu, což bylo jednou z příčin prudkého nárůstu položky aktiv téměř o 96 %.

Ke konci roku 2008 postihla firmu celosvětová hospodářská krize, což nejvýrazněji zobrazuje výsledek hospodaření, ten se v roce 2009 přehoupl do ztráty téměř 11 milionů Kč. Společnost účinky krize zaznamenala dříve, než ostatní firmy na českém trhu, neboť dřevařský průmysl byl zasažen velice silně a navíc společnost spolupracuje s německými firmami, které krizi zaznamenaly již na podzim roku 2008. Němečtí odběratelé razantně snížili poptávku, což mělo znatelný dopad na chod podniku. Mezi roky 2008 a 2009 se tržby snížily přibližně o 11 %. Krize navíc

postihla firmu v nejhorším období, kdy zainvestovala do sušárny. Investice byla dlouhodobě plánovaná a proběhla z toho důvodu, aby společnost byla schopna provádět celý výrobní cyklus dřevěných obalů. Dokud tento cyklus neuzavřela, musela využívat služeb drahých externích firem, což přinášelo značné náklady.

Jak již bylo zmíněno, společnost má převážně německé odběratele, tudíž 90 % tržeb obdrží v eurech. V roce 2007 využíval podnik kurzového zajištění, a jelikož pro ně byla tato volba velmi výhodná, v roce 2008 pokračovali. V létě 2008 se však v důsledku krize kurz eura razantně zvedl, kurzové zajištění bylo nižší, a tak došlo k rozsáhlým finančním ztrátám. V tomto období mnoho menších firem z dřevařského průmyslu ukončilo svoji činnost.

V letech 2008 – 2009 tedy nastala fáze krize. Podnik se zřejmě nestačil přehoupnout do fáze stabilizace, neboť neustále docházelo k novým investicím a výsledek hospodaření se propadl nejprve o 63 %, a poté došlo k již uváděnému hlubokému poklesu na ztrátu téměř 11 milionů Kč. Rentabilita aktiv i vlastního kapitálu se tak dostala do minusových čísel. Rychlost obrátu aktiv klesla na 1,42. Zadluženost kolísala mezi hodnotami 66% - 72%. Ukazatele likvidity se v roce 2009 propadly na nejnižší hodnoty, a to u běžné likvidity na 0,7 a u pohotové likvidity na 0,28. Produktivita práce zaznamenala mírný pokles. Dle Altmanova indexu důvěryhodnosti se firma v tomto období nalézala v zóně bankrotu.

Rok 2010 pro podnik znamená jakési znovuoživení, čili opětovný růst s předpovídanou stabilizací. Sama společnost považuje rok 2010 za nový start. Ukončila spolupráci s ČSOB a začala využívat služeb City Bank, která se specializuje na větší společnosti a platby v zahraniční měně. S pomocí City Bank firma transformovala krátkodobé závazky na dlouhodobé, jelikož změnou bankovního subjektu to bylo v dané chvíli pro podnik výhodnější. Byly tak zaplacený obchodní závazky a došlo k velkému navýšení obrátu. S rokem 2010 také skončily veškeré investice. Rentabilita se zpět dostala do kladných hodnot. Doba obrátu dluhů klesla ze 116 dnů na 75. Likvidita i produktivita začala mít rostoucí tendenci. A především výsledek hospodaření se vyhoupl na zisk v hodnotě 1 552 tisíc Kč.

## 8. ZHODNOCENÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRH AKTUÁLNÍCH DÍLČÍCH CÍLŮ

V současnosti je po dřevěných obalech velká poptávka, ovšem zásadním problémem je rostoucí cena dřeva. V dřevařském průmyslu se v poslední době vyskytují nejasnosti a politické pře, čímž se uměle navyšuje tržní cena dřeva.

Společnost nepředpokládá ve střednědobém horizontu žádné významné investice, tudíž navržené dílčí cíle spočívá spíše v udržení, kontrole, popřípadě obnovování stávající strategie, která měla velice znatelný úspěch, a která vyvedla společnost z krize. Hodnoty poměrových ukazatelů se oproti roku 2009 razantně zlepšily, a tak je podnik na dobré cestě k fázi stabilizace a zralosti. Jmenovaná společnost má významné postavení na paletářském trhu v ČR. Dalším cílem by tedy mohlo být udržení či vylepšení stávající pozice mezi nejlepšími firmami tohoto odvětví. S tím je spojena i stále kontrolovaná kvalita, jež firmě udrží, popřípadě přiláká nové zákazníky. Dlouhodobější cílem by mohlo být vybudování pozice i na zahraničním trhu.

Mezi další doporučené cíle zajisté patří optimalizace rentability (odvětvový průměr se pohybuje v případě ROA okolo 10 % a v případě ROE kolem 20 %), zde se především jedná o změnu trendu vývoje z klesajícího na rostoucí. Hodnoty ukazatele doby obratu zásob by se měly snižovat, tudíž by bylo efektivní zapracovat na řízení skladů. Dále by bylo vhodné snížit zadluženost podniku, což ale v krátkodobých výhledech nebude pravděpodobně možné, neboť podnik využívá krátkodobých i dlouhodobých úvěrů. Likvidita podniku s rokem 2010 nabrala vzestupný směr, což je velice pozitivní, a tak by bylo dobré tento vývoj podpořit. Produktivita práce společnosti je na dobré úrovni, je tedy zřejmé, že podnik by si měl tento rostoucí charakter produktivity udržovat.

## 9. ZÁVĚR

V této bakalářské práci je zhodnocena výkonnost společnosti Klaus Timber, a. s. pomocí absolutních a poměrových ukazatelů za období 2004 – 2010 a navrženy aktuální dílčí cíle pro další rozvoj popisovaného podniku.

Po zhodnocení výkonnosti analyzované firmy je zřejmé, že byly zjištěny hodnoty odpovídající činností vybraného podniku. Společnost Klaus Timber, a. s. procházela v letech 2005 až 2007 fází růstu. V roce 2006 podnik dokonce rozšířil svoji činnost na kompletaci do dřevěných obalů. Ke konci roku 2008, v období nejrozsáhlejších investic, zasáhla firmu hospodářská krize, což je ze všech ukazatelů na první pohled zřejmé. Ztráta v hodnotě 11 milionů Kč mluví za vše. Je však nutné podotknout, že podnik se s mimořádnou situací vyrovnal nezvykle rychle a v roce 2010 znovu navazuje na předchozí růst a výsledek hospodaření se opět dostává do kladných čísel. Všechny významné finančně nejnáročnější investice byly provedeny v letech 2005 - 2008 a po splacení dlouhodobých úvěrů a leasingových splátek, které jsou pro tyto účely využívány, pro podnik může nastat ještě o mnoho pozitivnější situace.

V životě každého podniku dochází k různým výkyvům, ať pozitivním či negativním, očekávaným či naopak. Vždy lze objevit nějaké slabé stránky a vždy je, co vylepšovat. Avšak pravidelným hodnocením podniku pomocí finančních a jiných analýz se usnadňuje manažerům práce. Potencionální problémy mohou být při pravidelné kontrole zjištěny mnohem dříve, než ohrozí samotnou existenci podniku. Lze kritickým situacím pak i snadněji čelit.



## 10. SUMMARY

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat fáze životního cyklu podniku s ohledem na vývoj jeho výkonnosti, zhodnocení situace podniku a návrh aktuálních dílčích cílů. V teoretické části práce byl nejprve vysvětlen pojem podnik a popsán životní cyklus podniku a jeho jednotlivé fáze. V praktické části práce byl nejdříve představen vybraný podnik. Dále byly porovnávány absolutní ukazatele v letech 2004 až 2010. Následuje hodnocení výkonnosti podniku pomocí poměrových ukazatelů také v období 7 let. Bylo provedeno i orientační oborové srovnání. Vzhledem k činnostem podniku, zejména investičním, byly naměřeny odpovídající výsledky. Pouze v roce 2009 byl zjištěn razantní výkyv, způsobený hospodářskou krizí. Především výsledek hospodaření se dostal do ztráty téměř 11 milionů Kč. Rok 2010 znamenal pro analyzovaný podnik „znovuoživení“. Hodnoty měřených ukazatelů se zlepšily. Podnik dokonce dosáhl zisku přibližně 1,5 milionu Kč. V závěru práce byly identifikovány fáze životního cyklu daného podniku. Současně se tento podnik nachází ve fázi růstu, po které bude pravděpodobně následovat fáze stabilizace.

**Klíčová slova:** podnik, životní cyklus podniku, cíle, výkonnost, finanční analýza

The aim of the Bachelor's work was to identify the individual phases of the enterprise lifecycle with respect to its efficiency development, the evaluation of the enterprise situation as well as the proposal for up-to-date partial goals. In the theoretical part of the Bachelor's work, the term of enterprise was explained followed by the description of the enterprise lifecycle including its individual phases. In the practical part of the Bachelor's work, the selected enterprise was introduced at first. Then absolute indicators during years 2004 – 2010 were compared and the enterprise efficiency was evaluated by means of the ratio indicators during the same period of seven years. Estimated comparison of individual qualifications was executed as well. Corresponding results were found out with respect

to the enterprise activities focusing on the investment policy. Considerable swing was perceived only in 2009 as a result of the economic recession. Financial result in particular decreased significantly and dropped down to a loss of almost 11 million crowns. 2010 was a year of a rise for the analyzed enterprise. Values of measured indicators improved. The enterprise even reached a profit of approximately 1.5 million crowns. At the end of the Bachelor's work, the phases of lifecycle were identified within the selected enterprise. The enterprise is currently going through a phase of growth, after which a phase of stabilization is likely to follow.

**Keywords:** enterprise, enterprise lifecycle, goals, efficiency, financial analysis

## 11. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4
2. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2
3. KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0
4. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X
5. HIGGINS, RC. *Analýza pro finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 399 s. ISBN 80-7169-404-5
6. NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 315 s. ISBN 80-7169-613-7
7. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
8. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4
9. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

10. MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X
11. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1
12. JINDŘICHOVSKÁ, I., BLAHA, ZS. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 316 s. ISBN 80-7261-025-2
13. KRUTINA, V., NOVOTNÁ, M. *Ekonomika podniku*. 2. vyd. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009. 133 s.
14. CHLUDIL, Jiří. *Marketingová strategie v Čechách - životní cyklus podniku* [online]. 29. 10. 2002 [cit. 2010-11-20]. Dostupné z: <<http://www.marketingovyklub.cz/index.php?cmd=item&id=45&menuID=8>>
15. POKORNÝ, Štěpán. *Finanční cíle podnikání* [online]. 28. 05. 2008 [cit. 2010-11-20]. Dostupné z: <<http://www.epokorny.eu/news/financni-cile-podnikani/>>
16. KISLINGEROVÁ, Eva. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize* [online]. 2. 2. 2010 [cit. 2010-11-20]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize/1001663/56079/?page=2>>
17. ZIKMUND, Martin. *Ukazatele aktivity* [online]. 13. 04. 2010 [cit. 2011-01-20]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>>
18. Český statistický úřad. *Ekonomické výsledky průmyslu v roce 2008* [online]. 31. 08. 2010 [cit. 2011-01-20]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/8006-10>>

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled absolutních ukazatelů

Tabulka 2: Přehled použitých vzorců

Tabulka 3: Vývoj aktiv (v tisících Kč)

Tabulka 4: Vývoj pasiv (v tisících Kč)

Tabulka 5: Průměrný počet zaměstnanců

Tabulka 6: Vývoj dalších vybraných ukazatelů (v tisících Kč)

Tabulka 7: Další potřebné údaje k výpočtům poměrových ukazatelů (v tisících Kč)

Tabulka 8: Vývoj ukazatelů rentability

Tabulka 9: Vývoj ukazatelů aktivity

Tabulka 10: Vývoj ukazatelů zadluženosti

Tabulka 11: Vývoj ukazatelů likvidity

Tabulka 12: Vývoj ukazatelů produktivity

Tabulka 13: Vývoj Altmanova a IN indexů

Tabulka 14: Vývoj vybraných ukazatelů analyzovaného podniku pro účely srovnání

Tabulka 15: Vývoj vybraných ukazatelů v rámci zpracovatelského průmyslu

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura aktiv (v tis. Kč)

Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období (v tis. Kč)

Graf 3: Struktura pasiv (v tis. Kč)

Graf 4: Vývoj rentability

Graf 5: Vývoj aktivity (ve dnech)

Graf 6: Vývoj zadluženosti

Graf 7: Vývoj likvidity

Graf 8: Vývoj přidané hodnota na pracovníka (v tis. Kč)

Graf 9: Vývoj Altmanova a IN indexů

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2010

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty podniku k 31. 12. 2010

Příloha 3: Vývoj vybraných ukazatelů ve zpracovatelském průmyslu (2005-2008)

## Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2010

Název společnosti: KLAUS Timber a.s.  
Sídlo: Kladručce 1,335 44 Kasejovice

Identifikační číslo: 27989313  
Datum účetní závěrky: 31.12.2010  
Sestavena dne: 28.2.2011

Účetní období: 1.1.2010 - 31.12.2010  
Minulé účetní období: 1.1.2009 - 31.12.2009

### ROZVAHA

v plném rozsahu  
(v celých tisících Kč)

AKTIVA			<u>2010</u>	<u>2009</u>
	<u>Brutto</u>	<u>Korekce</u>	<u>Netto</u>	<u>Netto</u>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>130 965</b>	<b>- 23 961</b>	<b>107 004</b>	<b>109 815</b>
<b>B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>- 6 143</b>	<b>4 048</b>	<b>- 2 095</b>	<b>- 3 305</b>
B. I. 3. Software	141	- 141		47
B. I. 5. Goodwill	- 6 284	4 189	- 2 095	- 3 352
<b>B. II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>137 108</b>	<b>- 28 009</b>	<b>109 099</b>	<b>113 120</b>
B.II. 1. Pozemky	2 285		2 285	2 285
B.II. 2. Stavby	55 709	- 6 467	49 242	50 504
B.II. 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	37 362	- 13 917	23 445	25 384
B.II. 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 391		3 391	1 843
B.II. 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	234		234	60
B.II. 9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	38 127	- 7 625	30 502	33 044
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>85 631</b>	<b>- 1 039</b>	<b>84 592</b>	<b>53 302</b>
<b>C. I. Zásoby</b>	<b>47 880</b>		<b>47 880</b>	<b>32 318</b>
C. I. 1. Materiál	14 970		14 970	8 791
C. I. 2. Nedokončená výroba a polotovary	18 480		18 480	9 286
C. I. 3. Výrobky	14 289		14 289	14 118
C. I. 5. Zboží	141		141	123
<b>C.III. Krátkodobé pohledávky</b>	<b>37 033</b>	<b>- 1 039</b>	<b>35 994</b>	<b>20 895</b>
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	27 325	- 1 009	26 316	12 707
C.III.3. Pohledávky - podstatný vliv	3 929		3 929	2 466
C.III.6. Stát - daňové pohledávky	4 810		4 810	4 977
C.III.7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	729		729	437
C.III.8. Dohadné účty aktivní	108		108	30
C.III.9. Jiné pohledávky	132	- 30	102	278
<b>C.IV. Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>718</b>		<b>718</b>	<b>89</b>
C.IV.1. Peníze	509		509	53
C.IV.2. Účty v bankách	209		209	36
<b>D. I. Časové rozlišení</b>	<b>1 296</b>		<b>1 296</b>	<b>1 163</b>
D. I. 1. Náklady příštích období	1 296		1 296	1 163
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>217 892</b>	<b>- 25 000</b>	<b>192 892</b>	<b>164 280</b>



Název společnosti: KLAUS Timber a.s.  
Sídlo: Kladručce 1,335 44 Kasejovice

Identifikační číslo: 27989313  
Datum účetní závěrky: 31.12.2010  
Sestavena dne: 28.2.2011

Účetní období: 1.1.2010 - 31.12.2010  
Minulé účetní období: 1.1.2009 - 31.12.2009

## ROZVAHA

v plném rozsahu  
(v celých tisících Kč)

PASIVA	<u>2010</u>	<u>2009</u>
A. Vlastní kapitál	47 529	46 016
A. I. Základní kapitál	62 000	62 000
A. I. 1. Základní kapitál	62 000	62 000
A. II. Kapitálové fondy	1 165	1 165
A. II. 2. Ostatní kapitálové fondy	1 165	1 165
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	- 5 764	- 5 725
A. III. 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	5	5
A. III. 2. Statutární a ostatní fondy	- 5 769	- 5 730
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	- 11 424	- 583
A. IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	- 11 424	- 583
A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 552	- 10 841
B. Cizí zdroje	145 363	117 767
B. II. Dlouhodobé závazky	9 048	9 452
B. II. 9. Jiné závazky	4 150	5 348
B. II. 10. Odložený daňový závazek	4 898	4 104
B. III. Krátkodobé závazky	66 742	75 649
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	57 082	62 138
B. III. 5. Závazky k zaměstnancům	2 349	2 289
B. III. 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 060	2 733
B. III. 7. Stát - daňové závazky a dotace	873	1 081
B. III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	568	
B. III. 10. Dohadné účty pasivní	480	30
B. III. 11. Jiné závazky	2 330	7 378
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	69 573	32 666
B. IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	35 351	9 916
B. IV. 2. Krátkodobé bankovní úvěry	34 222	22 750
C. I. Časové rozlišení		497
C. I. 1. Výdaje příštích období		497
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>192 892</b>	<b>164 280</b>

## Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty podniku k 31. 12. 2010

Název společnosti: KLAUS Timber a.s.  
Sídlo: Kladručce 1, 335 44 Kasejovice

Identifikační číslo: 27989313  
Datum účetní závěrky: 31.12.2010  
Sestavena dne: 28.2.2011

Účetní období: 1.1.2010 - 31.12.2010  
Minulé účetní období: 1.1.2009 - 31.12.2009

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v druhovém členění  
v plném rozsahu  
(v celých tisících Kč)

Označení	<u>2010</u>	<u>2009</u>
I. Tržby za prodej zboží	1 948	1 820
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	1 586	1 483
+ Obchodní marže	362	337
II. Výkony	323 590	236 635
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	313 471	230 490
2. Změna stavu zásob z vlastní činnosti	9 364	6 145
3. Aktivace	755	
B. Výkonová spotřeba	255 318	183 089
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	211 107	138 389
B. 2. Služby	44 211	44 700
+ Přidaná hodnota	68 634	53 883
C. Osobní náklady	52 301	47 754
C. 1. Mzdové náklady	37 195	34 013
C. 3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 905	11 697
C. 4. Sociální náklady	2 201	2 044
D. Daně a poplatky	2 142	1 700
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9 611	9 930
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 136	1 705
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 026	368
III.2. Tržby z prodeje materiálu	2 110	1 337
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 991	1 375
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		242
F. 2. Prodaný materiál	1 991	1 133

G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	722	- 1 501
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 185	2 494
H.	Ostatní provozní náklady	2 067	3 354
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>6 121</b>	<b>- 4 530</b>
χ.	Výnosové úroky	167	119
N.	Nákladové úroky	1 672	1 987
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 947	2 274
O.	Ostatní finanční náklady	5 218	7 922
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 3 776</b>	<b>- 7 516</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	793	- 1 205
Q. 1.	- splatná		- 168
2.	- odložená	793	- 1 037
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>1 552</b>	<b>- 10 841</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>1 552</b>	<b>- 10 841</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>2 345</b>	<b>- 12 046</b>

### Příloha 3: Vývoj vybraných ukazatelů ve zpracovatelském průmyslu (2005-2008)

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

v procentech

Odvětví	2005	2006	2007	2008	Rozdíl Difference 2006-2005	Rozdíl Difference 2007-2006	Rozdíl Difference 2008-2007
<b>Průmysl celkem</b>	<b>6,44</b>	<b>7,04</b>	<b>8,60</b>	<b>6,21</b>	<b>0,60</b>	<b>1,56</b>	<b>-2,39</b>
<b>B Těžba a dobývání</b>	<b>8,61</b>	<b>7,65</b>	<b>9,46</b>	<b>10,46</b>	<b>-0,96</b>	<b>1,81</b>	<b>1,00</b>
<b>C Zpracovatelský průmysl</b>	<b>6,76</b>	<b>7,72</b>	<b>8,67</b>	<b>5,14</b>	<b>0,96</b>	<b>0,95</b>	<b>-3,53</b>
z toho:							
Výroba potravinářských výrobků	4,12	3,54	4,48	3,82	-0,58	0,94	-0,66
Výroba nápojů	10,36	8,89	10,50	6,81	-1,47	1,61	-3,68
Výroba textilií	3,45	1,48	4,54	0,63	-1,98	3,07	-3,91
Výroba oděvů	3,16	9,31	9,35	1,76	6,15	0,05	-7,59
Výroba usní a souvisejících výrobků	5,30	8,54	10,56	4,71	3,24	2,02	-5,85
Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kr. nábytku	10,03	13,39	14,47	10,61	3,36	1,08	-3,86

#### Rentabilita vlastního jmění (ROE) Return on equity (ROE)

v procentech

Odvětví	2005	2006	2007	2008	Rozdíl Difference 2006-2005	Rozdíl Difference 2007-2006	Rozdíl Difference 2008-2007
<b>Průmysl celkem</b>	<b>12,30</b>	<b>13,49</b>	<b>16,37</b>	<b>12,59</b>	<b>1,19</b>	<b>2,88</b>	<b>-3,78</b>
<b>B Těžba a dobývání</b>	<b>13,40</b>	<b>13,89</b>	<b>15,96</b>	<b>17,03</b>	<b>0,49</b>	<b>2,08</b>	<b>1,07</b>
<b>C Zpracovatelský průmysl</b>	<b>13,97</b>	<b>15,84</b>	<b>17,36</b>	<b>10,64</b>	<b>1,87</b>	<b>1,52</b>	<b>-6,72</b>
z toho:							
Výroba potravinářských výrobků	9,78	8,41	11,21	9,58	-1,37	2,80	-1,63
Výroba nápojů	17,43	14,42	16,11	11,15	-3,01	1,69	-4,96
Výroba textilií	6,27	3,01	9,24	1,27	-3,26	6,23	-7,97
Výroba oděvů	7,77	18,82	20,87	4,59	11,06	2,04	-16,28
Výroba usní a souvisejících výrobků	13,17	20,62	21,58	11,69	7,45	0,96	-9,90
Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kr. nábytku	20,87	27,97	30,02	20,61	7,10	2,06	-9,41

#### Doba obratu zásob Inventories turnover time

ve dnech

Odvětví	2005	2006	2007	2008	Rozdíl Difference 2006-2005	Rozdíl Difference 2007-2006	Rozdíl Difference 2008-2007
<b>Průmysl celkem</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>
<b>B Těžba a dobývání</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>
<b>C Zpracovatelský průmysl</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>
z toho:							
Výroba potravinářských výrobků	32	31	32	32	-1	0	0
Výroba nápojů	45	50	42	45	5	-8	3
Výroba textilií	97	223	155	202	125	-67	47
Výroba oděvů	69	71	65	63	2	-6	-2
Výroba usní a souvisejících výrobků	73	89	69	66	16	-19	-3
Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kr. nábytku	58	53	51	45	-5	-2	-7