

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA EKONOMIKY**

---

**Studijní program:** N 6208 Ekonomika a management

**Studijní obor:** Řízení a ekonomika podniku

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Životní fáze podniku se zaměřením na období krize**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Martina Novotná, Ph.D.**

Autor:

**Bc. Marie Čechurová**

---

**2013**

---

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie ČECHUROVÁ**  
Osobní číslo: **E11778**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Životní fáze podniku se zaměřením na období krize**  
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 se zaměřením na fázi krizového vývoje. Identifikovat možné příčiny krize včetně zmapování ukazatelů, které krizový vývoj naznačují, možnosti sanace. Na podkladě účetních výkazů vybraného podniku zhodnotit jeho jednotlivé vývojové fáze. Zaměřit se na fázi krize, odhalit dopady krize prostřednictvím podnikových ukazatelových soustav.

#### Osnova:

##### Teoretická část

1. Teoretické vymezení životního cyklu podniku
2. Fáze životního cyklu
3. Příčiny krizového vývoje podniku a možnosti sanace

##### Praktická část

4. Charakteristika zvoleného podniku z hlediska vývoje výkonů resp. přidané hodnoty
5. Identifikace fází životního cyklu vybraného podniku s ohledem na vývoj jeho výkonnosti
6. Fáze krize v podniku, její příčiny
7. Analýza krizového vývoje prostřednictvím ukazatelových soustav

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E.: Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd., vyd. Praha: C. H. Beck, 2010

KISLINGEROVÁ, E.: Manažerské finance. 1. vyd., vyd. Praha: C. H. Beck, 2004.

KISLINGEROVÁ, E.: Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009. 1. vyd., vyd. Praha: Grada, 2010

PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A.: Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2005

GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. I., vyd. Praha: Ekopress, 2009

MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI. Vyd. II., přeprac. a rozš. vyd. Praha: EKOPRESS, 2005

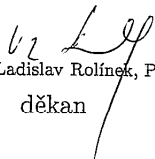
WAGNER, J.: Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd., vyd. Praha: Grada, 2009

Periodika: Ekonom

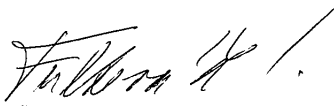
Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.  
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 12. února 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
1.5.  
Studená 13 (25)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 12. března 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě / v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 22. 4. 2013

.....  
Marie Čechurová

## **Poděkování**

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

# Obsah

1. ÚVOD.....	3
TEORETICKÁ ČÁST .....	5
2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU PODNIKU.....	5
2.1 Podnik a podnikání.....	5
2.2 Životní cyklus podniku .....	8
3. FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU .....	11
3.1 Založení podniku.....	11
3.2 Růst .....	14
3.3 Stabilizace/zralost .....	15
3.4 Krize, sanace .....	17
3.5 Zánik .....	19
4. PŘÍČINY KRIZOVÉHO VÝVOJE PODNIKU A MOŽNOSTI SANACE.....	23
4.1 Příčiny krizového vývoje podniku .....	23
4.2 Možnosti sanace .....	25
4.2.1 Turnaround.....	27
4.2.2 Úspěšné řešení krizových událostí.....	28
5. MOŽNOSTI MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI.....	29
5.1 Výkon a výkonnost .....	29
5.2 Měření podnikové výkonnosti.....	30
5.2.1 Zdroje informací v podniku .....	30
5.2.2 Nástroje pro hodnocení výkonnosti podniku .....	33
PRAKTICKÁ ČÁST .....	45
6. METODIKA.....	45

6.1	Cíl práce .....	45
6.2	Metodika práce.....	45
7.	CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU Z HLEDISKA VÝVOJE VÝKONŮ, RESP. PŘIDANÉ HODNOTY .....	48
7.1	Profil společnosti.....	48
7.2	Ekonomické charakteristiky podniku.....	50
8.	IDENTIFIKACE FÁZÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU VYBRANÉHO PODNIKU S OHLEDEM NA VÝVOJ JEHO VÝKONNOSTI.....	60
9.	FÁZE KRIZE V PODNIKU, JEJÍ PŘÍČINY.....	62
9.1	Srovnání vybraných hodnot s oborovým průměrem.....	63
10.	ANALÝZA KRIZOVÉHO VÝVOJE PROSTŘEDNICTVÍM UKAZATELOVÝCH SOUSTAV .....	65
11.	ZÁVĚR.....	71
12.	SUMMARY.....	72
13.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	74
	SEZNAM TABULEK .....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

# 1. ÚVOD

Volba vhodné právní formy podnikání, předmětu podnikání, pořízení potřebného majetku a zdrojů k jeho krytí jsou stěžejní body pojící se s počátkem podnikání každého podnikatele. Nezbytné jsou zajisté i určité znalosti daného odvětví a věcné a řídicí předpoklady pro efektivní fungování podnikatelské jednotky. I přes úspěch v této prvotní fázi podnikání mohou přijít určité problémy, kterým musí podnik či podnikatel čelit. Je zapotřebí neustále mapovat a analyzovat okolí podniku, neboť existuje mnoho vnějších i vnitřních vlivů, které mají na chod podniku velké dopady. Jedná se jak o výběr a následné vztahy s odběrateli, dodavateli či zaměstnanci, tak i měnící se vnější prostředí, do kterého spadají mimo jiné právní normy, vývoj inflace, HDP, fiskální politika státu či konkurence.

Podnik se během svého působení na trhu dostává do různých fází životního cyklu. Zvládne-li bez problému fázi vzniku, nemusí to nutně znamenat, že následující fáze růstu nepřinese nežádoucí situace. Naopak fázi růstu mnoho podniků nepřežije. Důvodem může být nesprávný přístup manažera či majitele k řízení nebo přílišné investice, které nepřinášejí optimální zisk. U velkých podniků bývá velkým problémem byrokracie. Mladé podniky (1 – 4 roky) navíc bývají ke krizovým stavům náchylnější.

Po úspěšné fázi růstu by měla nastoupit fáze stabilizace a zralosti, ve které by se podnik měl snažit setrvat po co možná nejdélší dobu, neboť je to pomyslný vrchol v životě podniku. Jelikož růst není neomezený, podnik může úmyslně ukončit růst a přejít do fáze stabilizace. Další možností je například transformace podniku. V období zralosti je podnik plnohodnotným účastníkem trhu.

Z výše jmenovaných fází životního cyklu může podnik lehce sklouznout do fáze krize, která může být způsobena mnoha faktory. V roce 2009 postihla celosvětovou ekonomiku hospodářská krize, na kterou většina podniků nebyla připravena a mnohé tak byly odsouzeny k zániku. Krize ale nemusí být způsobena pouze změnami ve vnějších podmínkách, ale problémy mohou vzejít i z vnitra podniku. Rizikové stavy mají externí i interní příčiny. Do krize může podnik dostat jak špatná platební morálka obchodních partnerů, tak i nepříznivé podnikové klima.



Pomocným nástrojem v takovém případě pak může být sanace, popřípadě tzv. „turnaround“, který může podnik uzdravit a navrátit zpět do života. Prvním bodem bývá definování sanační strategie s krátkodobým, střednědobým či dlouhodobým programem. Ozdravný proces pak obsahuje dalších několik kroků. Ovšem ne ve všech případech se tak podaří a podniky jsou poté nuceny přistoupit ke zrušení a následnému zániku.

S řešením krize je nejčastěji spojován krizový management a její povaha může být: strategická, vyvolaná hospodářskými výsledky či krize likvidity. Krizové řízení obsahuje dvě propojené roviny – prevence krizových událostí a reakce na krizové události. Hodnocení podnikové výkonnosti by mělo být nedílnou součástí života finančních manažerů, neboť podrobné finanční analýzy mohou odhalit rizika v počátečních fázích a podnik tak krizi může včas zabránit a obnovit svoji výkonnost. Jako nástroj k měření podnikové výkonnosti slouží zejména poměrové ukazatele, které se pro tyto účely skládají do ukazatelových soustav, například pyramidových.

Cílem této diplomové práce je vysvětlit pojem životní cyklus podniku, klasifikovat fáze životního cyklu se zaměřením na fázi krizového vývoje, dále také identifikovat možné příčiny krize včetně zmapování ukazatelů, které krizový vývoj naznačují, možnosti sanace. Na podkladě účetních výkazů vybraného podniku zhodnotit jeho jednotlivé vývojové fáze. Zaměřit se na fázi krize, odhalit dopady krize prostřednictvím podnikových ukazatelových soustav.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU PODNIKU

### 2.1 Podnik a podnikání

Podnikatelem se může stát fyzická nebo právnická osoba, jež dle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů) získala živnostenské oprávnění. Živnostenský list nebo koncesní listina se pak stávají dokladem živnostenského oprávnění. Výjimkou, kdy dle živnostenského zákona za živnost nelze považovat kteroukoli podnikatelskou činnost, se stávají činnosti zákonem zakázané nebo ze živnostenského zákona vyloučené. (Synek, M. a kol., 2006).

Podnik je utvářen kombinací lidí, fyzických a finančních aktiv a informací (finančních, technických, marketingových, atd.). Jako lidskou složku lze chápat akcionáře, management podniku, pracovníky, dodavatele a zákazníky. Celá společnost je podnikáním ovlivňována, neboť podnikatelé například užívají vzácné zdroje, ale i platí daně, zaměstnávají lidi a produkují velké množství zboží a služeb (Hirschey, M., Pappas, J. L., 1996).

Podnik je v obchodním zákoníku charakterizován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání, k němuž náleží i:

- věci,
- práva,
- jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží nebo mají sloužit k provozu podniku (Synek, M. a kol., 2006).

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

Podniky lze dále rozčlenit dle určitých hledisek, například podle:

1. hospodářských odvětví, a to na podniky průmyslové (včetně řemeslných), obchodní, bankovní, dopravní, pojišťovací a ostatní podniky poskytující služby;
2. druhu výkonů;

Členění dle tohoto rysu vede k rozdělení podniků na:

- a. podniky produkující hmotné výkony,
  - b. podniky poskytující služby.
3. způsobu zhotovování výkonů;

Toto členění probíhá dle dvou kritérií:

- podle výrobních principů,
  - podle výrobních způsobů.
4. výrobního faktoru, který převládá;

Můžeme rozlišovat:

- pracovně intenzivní podniky,
- investičně náročné,
- materiálově intenzivní.

Jsou také možné kombinace těchto tří případů.

5. velikosti podniku (velké, střední a malé podniky);
6. závislosti na stanovišti (podniky závislé na surovině, energii, pracovní síle, odbytu);

7. pohyblivosti (podniky zcela nebo zčásti vázané na stanoviště, cestující podniky);

8. právní formy (Wöhe, G., Kislíngerová, E., 2007).

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

Podnikání lze vystihnout několika základními rysy:

- Dosažení zisku, tzn. převýšení nákladů výnosy, je zásadní motiv podnikání.
- Podnikatel se soustředí na zájmy, požadavky, potřeby a preference svého zákazníka a jeho uspokojením docílí zisku.
- Podnikatel je vystaven riziku, neboť uspokojuje potřeby zákazníků svými výrobky a službami na trhu. Podnikatel by se tedy měl snažit nalézt strategii podniku a s ní spojenou politiku, která by případné riziko co nejvíce snížila. Co lze označit za přijatelné riziko, se odvíjí od aktuálních okolností, předmětu podnikání, vývoji okolního světa a samozřejmě i na osobnostních charakteristikách daného podnikatele. Ve většině případů se podnikatelské subjekty snaží riziko minimalizovat.
- Na úplném začátku podnikání podnikatel musí vložit do svého podniku kapitál (vlastní či vypůjčený), jehož velikost se odvíjí od předmětu a rozsahu podnikání. Majitel stánku se zeleninou, výrobce plastových oken a výrobce nákladních automobilů každý potřebuje odlišnou strukturu a velikost základního kapitálu (Synek, M. a kol., 2006).

Při pominutí právního hlediska lze na podnikání nahlížet i z jiného úhlu. Dle Synka (2006) lze uvést: „*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“.* Toto pojetí podnikání je spojeno s mikroekonomií, neboť Synek za základní jednotku ekonomiky považuje podnik.

## **2.2 Životní cyklus podniku**

Podnik během své existence prochází jakýmsi životním cyklem, jenž by se dal vzdáleně přirovnat například k cyklu lidského života. V případě podniku lze tento cyklus rozdělit do několika základních fází: založení podniku, růst, stabilizace, krize a zánik. Finanční manažeři pak mají za úkol se jednotlivými fázemi a s nimi spjatými určitými problémy intenzivně zabývat. Primárním strategickým cílem by pro manažery mělo být udržování firmy co nejdéle možnou dobu ve fázi mimořádného růstu a ve fázi zralosti. To, do jaké fáze podnik vstupuje, nebo ve které se nachází, je ovlivněno jak především samotnou výkonností podniku, tak i vývojem makroekonomického prostředí a celkové tendence odvětví, ve kterém se podnik pohybuje (Kislingerová, E., 2007).

Přirovnání života podniku k životu lidskému poukazuje na skutečnost, že i podnikatelský subjekt se po dobu své existence někdy setkává s nemocemi či nehodami, mající mnohdy až tragické konce (uzavření a likvidace firmy). Na druhou stranu by se měla nezbytně vyskytovat i období, kdy podnik roste, sílí, spolupracuje či spojuje se s jinými firmami nebo dokonce vytváří společnosti dceřiné. Podnikatel či top manažer současné doby by se proto neměl zaměřit pouze na prosperitu, vývoj a výkonnost firmy, ale měl by soustředit pozornost i na prevenci, monitorování a řízení rizik (Veber, J., Srpová, J. a kol., 2005).

Rozhodování je jedna z nejdůležitějších funkcí, které musí manažeři vykonávat. Lze definovat 6 základních kroků v procesu rozhodování: 1) identifikace problému, 2) určení cíle, 3) zhodnocení alternativ, 4) vyjasnění možných důsledků, 5) volba, 6) provádění analýz. Tento proces je však velmi flexibilní, každé rozhodnutí si žádá trochu odlišný postup. Nelze opomenout ani osobní zkušenosti manažera, úsudek, zdravý rozum a intuici, avšak ty nedokážou nahradit důkladnou analýzu (Samuelson, W.F., Marks, S.G., 1995).

Jako hlavní faktory spadající do makroekonomického prostředí, které ovlivňují život podniku a jeho výkonnost, lze označit zejména očekávaná tempa růstu HDP, fiskální politiku státu, peněžní nabídku a její vývoj, očekávané úrokové míry, vývoj inflace a devizové kurzy. Toto jsou faktory kvantifikovatelné, ale existují i faktory, které kvantifikovat nelze nebo jen stěží. I tak mají ale na podnikovou výkonnost zásadní vliv. Jde především o tvorbu a úroveň infrastruktury, vývoj právního prostředí, vymahatelnost práva apod.

Dalším významným faktem je zjištění, do jakého odvětví podnik spadá. Jednotlivá odvětví se nerozvíjí stejně rychle, jsou spojeny s různými úrovněmi míry zisku a bariérami vstupu do odvětví a dalšími nerovnostmi vývoje. K základním vědomostem manažera potřebných při určování taktických a strategických cílů by tak měly patřit znalost odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. V závislosti na hospodářském cyklu se odvětví dělí na cyklická, neutrální a anticyklická. Odvětví cyklická jsou prakticky identická s hospodářským cyklem ekonomiky jako celku. V období hospodářské expanze podniky patřící do cyklických odvětví docílí nejlepších výsledků, opakem tomu je v době recese. Jako typický příklad cyklického odvětví lze uvést stavebnictví či automobilový průmysl. Za neutrální odvětví jsou považovány podniky, které se zabývají výrobou tzv. nepostradatelných statků (léky, základní potraviny) a produktů s nízkou cenovou elasticitou, jako jsou například tabák, alkohol, noviny. Neutrální jsou tedy taková odvětví, jejichž vývoj přímo nesouvisí s hospodářským cyklem. Anticyklická odvětví jsou opakem odvětví cyklických, neboť v těchto odvětví jsou

podniky schopné dosahovat skvělých výsledků v období recese (např. různé formy zábavy a odpočinku).

Podnik také ovlivňuje i charakteristika konkurenčního prostředí, čímž by se manažeři též měli zabývat. Dále nelze opomenout ani regulaci ze strany státu, resp. bariéry vstupu do odvětví (Synek, M. a kol., 2006).

V případě životního cyklu produktu lze jeho vývoj ovlivňovat pomocí vhodných marketingových nástrojů, stejně tak je tomu i u životního cyklu podniku, který se manažeři snaží co nejdéle udržet ve fázi zralosti. Pro každou etapu životního cyklu firmy je zapotřebí určit efektivní marketingovou strategii, v nejlepším případě pouze změnou či přizpůsobením strategie základní. Přípravy nové strategie musí započít dříve, než nynější strategie přestane být úspěšná. Když se podniku daří a nemá žádné potíže, většina manažerů malých a středních podniků nedává nové strategii přílišný význam. Nepředpokládají, že by byla v nejbližší době zapotřebí. To může být počátek velkého problému. Ve chvíli, kdy bude změna strategie nutná, neodkladná a podnik ještě novou nebude mít připravenou, mohou nastat potíže. Dosavadní strategie se stane nevyhovující pro danou situaci, měnící se tržní podmínky a podnik se pak velmi snadno dostává do ohrožení konkurenčními podniky ([www.marketingovyklub.cz](http://www.marketingovyklub.cz)).

## 3. FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU

### 3.1 Založení podniku

Nejprve by měly být vytvořeny základní předpoklady, cíle pro plnění funkcí podniku. Tyto strategické cíle, které musí být bezpodmínečně vypracovány, by se měly týkat především následujících oblastí:

- a) vymezení předmětu činnosti,
- b) konkretizace potřebných finančních a jiných prostředků a jejich dostupnost,
- c) zvážení svých sociálně psychologických předpokladů pro podnikání,
- d) případné doplnění znalostí právních a dalších norem dotýkajících se daného podnikání, zejména v oblasti ochrany životního prostředí, ekologie, hygieny, hospodářské soutěže apod.

Dále také Synek (2003) definuje: „*Založení podniku představuje cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem a podnikatelem*“.

Založení malých a středních podniků ve většině případů dopomůže podnikatelský nápad jako například nový produkt (výrobek, služba) nebo mezera v nabídce na stávajícím trhu. Díky tomuto prvotnímu impulsu dokáže podnik po určitou dobu existovat. Pro toto období života podniku jsou typické nízké zisky, popř. i účetní ztráta (především u investičně náročných technologií z důvodu splácení počátečních úvěrů) a relativně malé obraty (malý počet zákazníků, příležitostné nákupy). Konkurence nový podnik prozatím pouze bere na vědomí, reaguje na něj jen minimálně. V této fázi manažeři či vlastníci upřednostňují nenápadné, neagresivní strategie s jedním hlavním cílem, a to přežít a popř. splatit úvěry. Na náročnější podporu prodeje většinou finance nezbyvají, a tak jsou marketingové nástroje využívány minimálně. Základním stavebním kamenem je produkt, díky němuž byl podnik založen ([www.marketingovyklub.cz](http://www.marketingovyklub.cz)).



V případě, že podnikatel si již určil poskytovanou službu či výrobek, který bude produkovat, dostává se k tvorbě specifických podmínek pro efektivní fungování podniku. Uskutečnění výrobního procesu či procesu poskytování služeb se zakládá zejména na:

A. 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. řídicích předpokladech (to se týká především větších podniků):

- 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,
- v. kontroly (Synek, M. a kol., 2006).

Jinou podstatnou otázkou je volba právní formy podnikání, což v podstatě záleží pouze na podnikateli. Důležitý je však soulad s obchodním zákoníkem a dalšími právními normami. Právní forma podnikání dlouhodobě ovlivňuje podnik. Její výběr se uskutečňuje nejen při zakládání, ale i například v případě transformace podniku, k níž dochází zejména z jistých strategických důvodů nebo dojde-li k podstatné změně vnějšího ekonomického prostředí (Synek, M., 2003).

Podniky jednotlivce, živnosti a obchodní společnosti jsou řazeny mezi základní právní formy podnikání. Obchodní společnosti lze pak dále specifikovat na osobní obchodní společnosti a společnosti kapitálové. Jednotlivé právní formy podnikání mají mnoho odlišných znaků, jedná se především o:

- způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko),
- oprávnění k řízení, tj. reprezentování podniku, jeho vedení, možnost spolurozhodování apod.,
- počet zakladatelů,
- výše a nutnost počátečního kapitálu,
- administrativní náročnost založení a provozování podniku,
- podíly na zisku či ztrátě,
- finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost (Kislingerová, E., 2007).

Odlišná potřeba finančních prostředků a tedy i peněžní toky celkově závisí na dílčích fázích životního cyklu podniku. Růstové příležitosti, které má podnik v počátcích svého vývoje, může využít jen tehdy, má-li vytvořené jisté majetkové portfolio jako podmínku pro následné činnosti podniku.

Období začínajícího života podniku bývá často označováno jako „období hladu“, neboť rozsáhlé počáteční investice způsobují převýšení výdajů nad příjmy. Přesvědčit a získat investory, kterým jde o zhodnocení jejich vloženého kapitálu, pro založení podniku tedy není snadný úkol.

Pro tuto fázi je typické, že podnik čerpá finanční zdroje a předpokládá, že se v budoucnu tyto investice vrátí. A tak je patrné, že se od první chvíle života podniku musí podnikatel zabývat faktory nejistoty a času (Kislingerová E., 2007).

## 3.2 Růst

Pokud podnik zdárně překoná počáteční období své existence, dostává se do fáze následující, a to fáze růstu. Na území či v oboru své činnosti má již podnik vypracované určité postavení a začíná rozšiřovat svou působnost. Příznačné charakteristiky pro tuto fázi jsou: zvedající se obrát, stoupající počet zákazníků a opakovaných nákupů, budování distribučních kanálů, razantně se zvyšující zisk, značné marketingové náklady určené na podporu prodeje, agresivní cenová politika. Dosažení pevného postavení na trhu se stává prvotním cílem stávající strategie. V tomto období i konkurence již podnik zaznamenává, ba dokonce sleduje ([www.marketingovyklub.cz](http://www.marketingovyklub.cz)).

Ve finančním plánování lze zaznamenat problémy, které růst a jeho řízení vyvolává. Příčina těchto problémů může být i taková, že manažeři se snaží růst maximalizovat, neboť si stojí za svým názorem, že zvyšováním tempa růstu podniku stoupá i jeho podíl na trhu a zisk. Z finančního pohledu k tomu ale vždy nedochází. Přílišný růst může být důvodem významného přetížení zdrojů společnosti nebo dokonce i bankrotu. Úkolem manažerů by tak mělo být podnikání aktivních kroků k udržení přiměřeného růstu společnosti (Higgins, RC., 1997).

V období rozšiřování aktivit a růstu podniku řada z nich danou situaci nezvládne. To poté může být důvodem jejich zániku, jemuž lze ale předcházet:

- neustálou péčí o inovaci produkce a její úměrnou kvalitu,
- vyhovující cenovou strategií,
- podporou prodeje (Synek, M. a kol., 2006).

Má-li trh zájem o produkci podniku nebo jeho služby, podnik roste. Tím pádem je i práce managementu efektivní, podnik produkuje zisk a současně je zaznamenáno také zvýšení tržeb či obrátu. Vzniká však zároveň potřeba dodatečných investic do strojů, budov a dalších zařízení, dále je nutné pokrýt přírůstek pracovního kapitálu.

Růst podniku lze financovat jak ze zdrojů interních, tak externích. Na manažerech leží rozhodnutí volby vlastního, akciového kapitálu před kapitálem cizím či naopak. Popřípadě se vyskytují i další varianty možností k profinancování, tj. leasing, faktoring, forfaiting atd. Ze zaměření se na akciový kapitál vyplývá navýšení základního kapitálu společnosti, o čemž v případě akciové společnost rozhoduje valná hromada.

Mimo faktů, týkajících se množství a cen produkce a zdrojů jejich pokrytí, je podstatnou otázkou, jak hodnotit úspěšnost či neúspěšnost podniku. Jedna ze základních představ nastiňuje, že stálá existence podniku je podmíněna rovnajícím se investicím a odpisům.

K růstu podniku může docházet i jinou cestou. Jedná se především o rozličné formy spojování podniků nebo obráceně jejich štěpení. Mezi nejvýznamnější formy sloučení či splynutí dvou podniků patří fúze. K rozštěpení naopak dochází při rozdělení podniku na dva (popř. i více) jednotek, z nichž jeden podnik zanikne, a jeho majetek je rozprodán (Synek, M. a kol., 2006).

### **3.3 Stabilizace/zralost**

Nenastanou-li větší problémy během růstu podniku, přichází období stabilizace. Podnik právě docílil takové velikosti, která je s ohledem na příležitosti na trhu ideální. Pro fázi stabilizace je příznačná rovnající se úroveň odpisů a investic. Jinak je tomu v období růstu, kdy se investice zvyšují rychleji než odpisy (Synek, M. a kol., 2006).

Jelikož je fáze růstu finančně i organizačně vyčerpávající, náročná pro celou organizaci, která pak nemá dostatek prostředků a sil k odolávání tlaku a útokům konkurence, neměla by přetrvávat moc dlouho. V jistou chvíli každý podnik dosáhne vrcholného bodu svých možností. Nastane volba a rozhodování o dalším vývoji, neboť růst není neomezený. Jednou z možností je vědomě skončit svůj růst a záměrně přejít do fáze zralosti. Jinou šancí na úspěch je transformace podniku. V takovém případě

se předpokládá další růst podniku ve své nové formě. Nevyužije-li firma ani jednu eventualitu, bude po jisté době trhem viděna jako firma zralá. Otázkou ovšem zůstává, zdali se této situaci bude umět přizpůsobit. V opačném případě se velmi brzy přehoupne do fáze poklesu.

V období stabilizace a zralosti podnik začíná jednat jako plnohodnotný účastník trhu. Z pohledu prodejního a finančního podnik pořád roste. Nejvýraznějšími charakteristikami této fáze jsou velký okruh zákazníků (bývá často uzavřený), opakované nákupy, očividný konkurenční boj, mírně a v nejlepším případě trvale stoupající výkony. Strategie většiny podniků tohoto období jsou cílené k udržení dosažených pozic a jen mírnému růstu.

Manažeři by měli být schopni efektivní reakce v případě, že nynější strategie podniku není dostačující, začíná být nevhodná, co se týče změn na trhu a konkurence. Nezbytností se stává příprava strategie s předstihem a její uvedení v pravý čas. Lze využít strategii úplně novou nebo vylepšit tu starou. Úspěšné podniky se na zpracování či přepracování strategií hodně zaměřují, kontrolují, hodnotí a jsou tak schopné včasné reakce. Největší hodnotu podnik vytváří právě ve fázi zralosti. Dostat se do této fáze a vědomě se zde udržovat by tak mělo být jedním z hlavních cílů každého podniku ([www.marketingovyklub.cz](http://www.marketingovyklub.cz)).

V situaci, kdy již podnik neroste potřebným tempem a jeho aktivity začínají klesat, by měl zasáhnout management podniku a pokusit se do tohoto negativního vývoje zasáhnout. Jako jeden z nástrojů, který lze v tomto případě využít, lze uvést sanaci. Pokud se sanace nezdaří, ocitá se podnik v trvalém krizovém stavu, po kterém většinou následuje i obávaný úpadek (Synek, M. a kol., 2006).

### 3.4 Krize, sanace

Téměř každá společnost si projde obdobím, kdy se její růst zastaví, a to nezávisle na špičkovém vedení organizace, výjimečnosti vyráběných produktů či zvolené marketingové strategii. Ve všech odvětvích i fázích ekonomického cyklu může dojít ke stagnaci růstu.

Z výzkumu provedeného v letech 2003 – 2008 v cca pěti tisících amerických společnostech vyplynulo, že podniky, které přestaly růst, mají obvykle vyšší obrat, nižší marže a setkávají se s menší loajalitou zákazníků oproti podnikům rostoucím. Ze studie vyšel také najevo vzájemný vztah mezi poklesem růstu tržeb a vnitřní dynamikou podniku. Jedná se zejména o interní záležitosti psychologického charakteru, jako jsou problémy v oblastech důvěry, respektu a další (McKee, S., 2010).

Po fázi založení a vybudování podniku většinou následuje růst a expanze. Existují však činitele, jako jsou například nedostatečná dynamika či opakované stagnace, které mohou být příčinou dočasných propadů nebo dokonce neúspěchu celého podnikatelského projektu. Charakteristickými příznaky krize růstu mohou být:

- nemožnost uspokojení nových zákazníků,
- obsazení tržních podílů konkurencí,
- propad serióznosti podniku, způsobený komentáři v mediích,
- nedostatek důvěry investorů.

V takových případech by podnikatel neměl tyto problémy spojené s pronikáním na trh potlačovat, ale urychleně řešit (Green, K., Hanke, O., 2004).

Z vnějšího a vnitřního prostředí podniku neustále přichází nejrůznější podněty a změny. Pokud na ně podnik neumí reagovat, nemůže dlouhodobě prosperovat. Dostane-li se firma do potíží, hledá z nich cestu ven, s čímž může pomoci využití sanace jako nástroje, pomocí kterého lze krizi překlenout.

Pojem krize lze dle Synka (2006) definovat takto: „*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 v podniku může být různé povahy. Může se odvíjet od životní fáze, kterou podnik zrovna prochází. U podniků, které byly právě založeny, lze jako příčiny krize uvést nezvládnutí růstu z hlediska financování či špatné vedení širšího pracovního kolektivu. Krizový stav ale může také souviset s velikostí podniku. U velkých podniků se může stát vyvolávající příčinou zejména byrokracie. Nedostatky v komunikaci mají původ ve vysokém stupni specializace a mnoha řídicích úrovních podniku. Pozdní reakce na probíhající změny už je jen pak vrcholnou, nejvíce viditelnou chybou.

Nachází-li se podnik v krizové situaci dlouhodobě, je nezbytné učinit razantní rozhodnutí a opatření vedoucí k obnově fungování podniku. Jako nástroj lze použít již zmiňovanou sanaci (Synek, M. a kol., 2006).

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

Před tou rozhodnou chvílí, kdy podnik využije možnosti sanace, nastává úpadek, což je v podstatě krize, která při svém dlouhodobém přetrvávání přímo ohrožuje existenci firmy. Podnik lze označit jako podnik v úpadku v následujících třech základních situacích:

- I. Podnik je po delší časové období ve ztrátě a setkává se s dlouhodobou platební neschopností.
- II. Podnik postihuje několik jednotlivých, avšak relevantních problémů. Při nezodpovědném přístupu k jejich řešení mohou vést až k likvidaci společnosti. Jde zejména o tyto tři problémové oblasti:
  - a) pokles objemu výkonů,

- b) vznik nepříznivého sociálního klimatu ve společnosti,
- c) přetrvávající platební neschopnost.

III. Podnik zdánlivě vypadá jako prosperující, ale opakovaně se setkává s nedostatkem kapitálu pro financování extrémního růstu (Synek, M., 2003).

Krizová událost se skládá ze čtyř po sobě jdoucích etap. Pokud jsou jednotlivé fáze správně řízeny, lze uchránit majetek, zájmy subjektů, či dokonce zdraví a životy.

1. Předkrizová situace – vypracování krizových plánů na základě analýzy nebezpečí;
2. Varovné období – signály, zprávy, události;
3. Série tíšňových událostí – aktivace krizového managementu;
4. Přechodný stav – obnova normálního stavu (Smejkal, V., Rais, K., 2003).

„Mladé“ podniky, které působí na trhu 1 – 4 roky jsou dle výzkumů mnohem náchylnější na stavy krize, je to především z těchto tří důvodů:

- dokud není každý zaměstnanec seznámen s jeho rolí, jsou založeny pouze na obecných znalostech;
- během rozdělování a definování rolí se mohou mezi pracovníky vyskytnout konflikty, což vede k neefektivnosti,
- obtížnost v navazování stabilních vztahů se zákazníky (Amel, D.H., Akkari, I., 2012).

### **3.5 Zánik**

V tržní ekonomice stále vznikají a zanikají podnikatelské subjekty. Značí se tak jistou dynamičností. Pokud sanace podniku nesplní svoje účely, dojde k jeho zániku. Konkrétně nejdříve proběhne zrušení podniku, který poté zanikne dnem výmazu z obchodního rejstříku (Synek, M., 2003).



Výmazu z obchodního rejstříku předchází mnoho činností organizačního, ekonomického a právního typu, které souvisejí se zrušením daného podniku, a které je zapotřebí nezbytně vykonat (Kislingerová, E., 2007).

Zrušení společnosti se v České republice řídí právními předpisy. Konkrétně v § 68 obchodního zákoníku jsou upraveny dvě možnosti zrušení společnosti. Jedná se o zrušení podniku s likvidací a zrušení bez likvidace (Synek, M., 2003).

V rámci zrušení společnosti bez likvidace se veškerý současný majetek, práva a povinnosti podniku přesunou k danému právnímu nástupci. Jedná se zejména o změnu právní formy podnikání, rozdělení podniku, převod jmění na společníka nebo sloučení či splynutí podniků (fúzi).

Je-li podnik rušen s likvidací, dochází k vypořádání veškerých závazků, i těch, které vznikly již v průběhu likvidace. Dále proběhne zpeněžení majetku tohoto podniku a po skončení likvidace podá likvidátor návrh na výmaz z obchodního rejstříku. Při zrušení podniku s likvidací tedy nevzniká žádný nový právní subjekt (Kislingerová, E., 2007).

K fúzi podniků vede celá řada důvodů. Podniky se mohou dobře doplňovat z hlediska svých výkonů, portfoliem výrobků či tržními segmenty. Velikost firem jako celku výrazně zlepšuje a podpoří postavení na trhu, tržní sílu, hodnotu firmy pro akcionáře a samozřejmě také zájmy vlastníků a manažerů. Spojení sil zkrátka predikuje rychlé zvýšení hodnoty firmy (Green, K., Hanke, O., 2004).

Existují dva zásadní důvody pro zrušení podniku. Buď se jedná o dobrovolné rozhodnutí samotného vlastníka podniku, nebo jde o povinnou akci na základě určité zákonné okolnosti.

Nejobvyklejší případy vedoucí 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.

Samozřejmě se mohou vyskytnout i zvláštní důvody pro zrušení, které jsou charakterizovány s ohledem na jednotlivé právní formy společností v zákoně. K nejčastěji se vyskytujícím zvláštním důvodům lze zařadit:

- 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.

V případě, že likvidátor zjistí, že daný podnik v likvidaci je předlužen, je jeho povinností podat návrh na zahájení konkurzního řízení. Cíl konkurzního řízení je likvidace majetkové podstaty podniku, ale ne ve stejném smyslu jako v rámci likvidace. Tyto dvě řízení jsou odlišná. Během likvidace se majetek podniku transformuje do likvidních prostředků. Tyto prostředky jsou určeny k úhradě všech závazků podniku. Vyskytne-li se likvidační přebytek, je přerozdělen vlastníkům. Konkurz nebo vyrovnání má za úkol docílit pouze poměrného uspokojení věřitelů z majetku dlužníka neboli úpadce (Synek, M. a kol., 2006).

V životě podniku může nastat přelom, kdy jedno rozhodnutí povede buď k pokračování jeho činnosti, nebo k ukončení. Otázkou se stává, jakou hodnotu

by podnik přinesl svým vlastníkům v případě udržení jeho existence. Mnohdy se totiž stává, že likvidace vlastníkům přinese hodnotu vyšší. Dále je nutné zvážit, zda podnik disponuje dostatečným objemem aktiv, které jsou pro likvidaci zapotřebí, jinak nastane úpadek, který je samozřejmě podrobně právně ošetřen (Kislingerová, E., 2007).

## **4. PŘÍČINY KRIZOVÉHO VÝVOJE PODNIKU A MOŽNOSTI SANACE**

### **4.1 Příčiny krizového vývoje podniku**

Vedoucí pracovník, který rozhoduje o reálných ekonomických krocích, jež společnost podnikne, se pohybuje ve vysoce proměnlivém prostředí. V běžném hospodářském životě se tak zvyšuje význam pojmů jako je „riziko“ a „nejistota“, a to především v případě oceňování firem, hodnocení investičních rizik, ale i ve standardním finančním řízení podniku.

Podnik je každý den vystaven velkému množství rizik, které jsou obecně rozeznatelná jako systematická a jedinečná. Mezi systematická rizika patří například riziko plynoucí z neočekávaných situací, riziko nelikvidity, inflace, riziko pohybu úrokových měr, riziko obecně ekonomické či politické. Naopak riziko podnikatelské, finanční, riziko manažerské neodpovědnosti a riziko ztráty z výměny měn se řadí k rizikům jedinečným (Kislingerová, E., 2010).

Z jiného pohledu mohou být příčiny krize podniku děleny jako interní a externí. Interní příčiny může podnik sám ovlivnit a předejít tak nežádoucím situacím, jako jsou například snižování ziskové marže a rentability podniku, problémy s likviditou, chyby v řízení, trvale klesající objem výkonů. Neustálé provádění analýz a hodnocení ekonomických ukazatelů a následně pak přijímání opatření, vedoucích ke zlepšení, je bezpodmínečně součástí řízení podniku. Externí faktory mají zásadní dopad na hospodářskou situaci podniku, ale sám podnik je ovlivnit nemůže. Mezi nejvýznamnější externí faktory lze zařadit faktory politické, ekonomické, finanční, měnové a sociální (Synek, M., 2003).

Téměř každý podnik si projde obdobím propadu prodeje. Dochází k tomu i přes obrovské úsilí vynaložené na analýzy trhu či marketingové strategie. Současný

zákazník požaduje co nejkvalitnější výrobky a služby, k čemuž ho mimo jiné podněcují i média a celosvětová konkurence. Proto je zapotřebí výrobky a služby neustále přizpůsobovat technickému vývoji, současným trendům a měnícím se tržním podmínkám. Na problémech firmy udržet se na trhu mají samozřejmě svůj podíl i aktivity konkurentů, zvyky spotřebitelů a ekonomické a politické podmínky. Pokud k přesunu zákazníků od podniku dojde, je zapotřebí urychleně zjistit, kam se jejich kupní síla přemístila.

Mladé a rostoucí podniky se často setkávají s tzv. explozí nákladů. Tento rapidní nárůst nákladů může být způsoben přehnaně vysokými investicemi do nevýrobních aktiv (kancelářské vybavení, firemní tiskoviny, reklamní akce) a budování image firmy. Zakladatelům firem také často dělá potíže rozpočtové plánování, neboť v některých odvětvích nejsou k dispozici empirické hodnoty, z nichž by se dalo čerpat a do jisté míry i předpovídat vývoj nákladů a financí podniku.

Nemalým problémem může být i nepříznivé podnikové klima, které v sobě nosí a dále šíří všichni zaměstnanci firmy. Motivace pracovníků se pak snižuje, což vede ke zhoršení výkonů, fluktuaci a absencím. Vznikne začarovaný kruh, kdy podnik přichází o své nejlepší zaměstnance, ztrácí svoji dobrou pověst u veřejnosti, tím dostává méně zakázek a získává méně kvalitních pracovníků. Existují dva faktory, které negativně ovlivňují atmosféru v podniku – nedostatky v práci vedoucích a špatná komunikace. Podniková komunikace je jedním ze zásadních úkolů manažerů a nejvýraznější vliv na ni má podniková kultura, kterou právě oni utváří.

Platební morálka byla a stále pořád je velkým problémem, což bylo jednou z příčin, proč na jaře 2002 bojovaly tisíce podniků o přežití. Dostát svým závazkům vůči dodavatelům, poskytovatelům úvěru, zaměstnancům, být schopen platit daně, nájem apod. jsou povinnosti každé firmy. „Likvidita, tedy platební schopnost, je základní předpoklad akceschopnosti podniku.“ (Green, K., Hanke, O., 2004).

Nelze opomenout tři zásadní interní faktory ovlivňující rozvoj firmy, a to stupeň byrokracie, stupeň specializace a vztah mezi vlastnictvím a řízením společnosti. Kromě

interních jsou dost podstatné i vlivy externí, jako například změny v legislativě, konkurenční boj, odstraňování celních a jiných bariér (Smejkal, V., Rais, K., 2003).

## 4.2 Možnosti sanace

Před započítím příprav a realizace sanace, neboli opatření vedoucí k ozdravení podniku, je zapotřebí určit konkrétní příčiny a povahu krize, popřípadě její vývojové stádium. Nejprve musí dojít k co nejpřesnějšímu zjištění stavu, v němž se podnik nachází. Dále se analyzují příčiny krize, které mohou být interní a externí, jak již bylo zmíněno. Dalším krokem je analýza odvětví, ve kterém daný podnik podniká.

Vymezení povahy krize je následujícím bodem. Krize může být:

- strategická – chybná rozhodnutí při zakládání podniku, špatně zvolený sortiment výroby, závislost na jednom obchodním partnerovi;
- vyvolaná hospodářskými výsledky – nízká konkurenceschopnost, vysoké ceny, vysoké personální či režijní náklady;
- likvidity – špatné řízení pohledávek a zásob, rozsáhlé investice z cizích zdrojů.

Pokud podnik objeví potíže hned v počátečním vývoji krize a dokáže správně a rychle reagovat, většinou obnoví svoji výkonnost. V případě, že bezprostředně hrozí úpadek, musí být zjištěno, zda je podnik schopen sanací projít (Synek, M., Kislingerová, E. a kol, 2010).

Po zodpovězení základních otázek se přechází k samotnému řešení krize, s čímž bývá nejčastěji spojován krizový management, který definuje Synek (2003) takto: *„Krizový management je určená a přesně definovaná skupina lidí, jejichž úkolem je řídit podnik, který se ocitl v krizi, s cílem obnovit jeho výkonnost a prosperitu“*.

Následující částí je syntéza analytických poznatků a formulace sanační strategie, kterou lze z časového hlediska rozdělit na:

- krátkodobý sanační program – bezprostřední, radikální zásah do chodu podniku (zvláště do oblasti financování), trvá několik týdnů, popř. měsíců;
- střednědobý program – časový horizont jednoho roku, významná restrukturalizace podniku;
- dlouhodobý program – dlouhodobá strategie podniku.

Vzhledem k využití pomoci vnějších zdrojů se rozlišuje sanace autonomní a heterogenní. Podniku mohou pomoci firmy, které zpracují nejen diagnózu krize, ale navrhnou i sanační program dle výsledků provedených analýz.

Ozdravný proces obsahuje několik kroků:

1. analýza výchozí situace – analýza ekonomická, výrobní, personální, finanční a jejich shrnutí;
2. formulace cílů podniku;
3. ozdravný plán – opatření směřující zejména:
  - a. do výroby – zkrácení časů výroby, zúžení výrobního sortimentu, rekvalifikace dělníků, případná kooperace;
  - b. do personální oblasti – dělba pravomocí a odpovědností, sociální klima;
  - c. do obchodní oblasti – změna cenové politiky, propagace či servisu;
  - d. do finanční oblasti – zlepšení stavu pracovního kapitálu, zvýšení rentability;
4. kvantifikace nákladů spojených s ozdravným plánem;
5. realizace ozdravného procesu – vychází z určitého ozdravného plánu (definice opatření, odpovědných osob, konkrétních termínů) (Synek, M., 2003).

## 4.2.1 Turnaround

U tématu sanace a krizové řízení je zajisté vhodné zmínit „Turnaround“. Tento výraz nemá jednu strohou ustálenou definici, ale lze ho vysvětlit jako pokus o oživení či záchranu podniku. Podnik může být v dané chvíli těsně před zhroutilím nebo lze tuto „přestavbu“ realizovat z důvodu posílení konkurenceschopnosti či zvýšení výkonnosti.

Turnaround se v evropském managementu používá jako synonymum pro krizový management. Hranici mezi těmito výrazy nelze přesně definovat. Krizové řízení je většinou spjaté s řešením nenadálé situace, bere v úvahu krizové faktory a rizika a většinou je vkládáno do rukou malé skupiny lidí. Důležitým přínosem je pak docenění názorů menšiny či jednotlivce. V podnicích, kde vládnoucí většina zastává obvyklé, nekreativní názory, často dochází k utlumení mnohdy výjimečných postojů jednotlivých osob.

Radikálnějším výrazem než turnaround je reengineering. Využije-li podnik takové možnosti, začne od nového bodu, kdy potlačí navyklé procesy výroby, pravidla či postupy a začne rozvíjet zcela nový koncept existence.

Ozdravení podniku je zpravidla velice komplikované, obtížné a provází ho mnoho chyb, například: pomalé, nedostatečné nebo naopak nadměrné snížení nákladů, stanovení vysokých cen, nízká kvalita či neuspokojivý prodej.

Pokud se turnaround vydaří, je na místě aplikovat tzv. „transformační řízení“, neboť se podnik nemůže vrátit na pozici, ze které vycházel. Tímto stylem řízení pak podnik obhájí svoji pozici na trhu (Jirásek, J., 1995).

Transformační řízení je přístup k vedení společnosti, v níž management provádí podnik transformačním procesem, změnami a jinými kritickými situacemi. Transformační vůdci musí nejen řídit změny probíhající v organizaci, ale i usměrňovat morálku zaměstnanců, což bývá v období změn častý problém ([www.chron.com](http://www.chron.com)).



## 4.2.2 Úspěšné řešení krizových událostí

Pro zvládnutí krizových situací je zapotřebí mít předem definováno: co a kde dělat, v jakém pořadí, jak a kdo. Je nezbytné vytvořit a vyzkoušet tzv. systém manažerského řízení krizových stavů, jehož cílem je předejít, popřípadě se dostatečně připravit a zvládnout mimořádné situace tak, aby se ze stavu nouze nestala krize.

Krizové řízení obsahuje dvě vzájemně propojené fáze, a to prevence krizových událostí a reakce na krizové události.

Zásady účinné reakce na mimořádnou událost:

- ✓ přijmout skutečný stav – čím dříve si manažeři uvědomí nebezpečí, tím dříve a efektivněji zareagují;
  - ✓ plánovat a koordinovat – činnosti před, během i po skončení události, rozdělení odpovědností;
  - ✓ identifikovat nebezpečí a možnosti;
  - ✓ určit způsob reakce – co nejvíce možností, které lze podle měnících se okolností vhodně modifikovat;
  - ✓ zabránit šíření škod – zmírnění důsledků, získání kontroly nad situací;
  - ✓ vyřešit událost – návrat do stejné nebo lepší pozice;
  - ✓ vyvarovat se možnosti opakování – zanalyzovat příčiny, průběh a reakce, odstranit slabiny;
  - ✓ obnovit funkčnost – návrat do běžného života
- (Smejkal, V., Rais, K, 2003).

Smejkal a Rais v knize Řízení rizik (2003) vyzdvihují: *„Nejdůležitějším pravidlem úspěšného manažerského řízení krizových událostí je naučit se krizi řídit, ne na ni pouze reagovat.“*

## 5. MOŽNOSTI MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI

### 5.1 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).*

Způsobilost podnikatelské jednotky dosáhnout určitých výsledků se v prostředí ekonomiky a průmyslu nazývá pojmem výkonnost. Tu lze pak s ohledem na specifická kritéria porovnat s výsledky dalších subjektů. Výsledné hodnoty by měly být interpretovatelné v kladných hodnotách. Na výkonnost se lze také zaměřit z hlediska času.

Problémem v otázce výkonnosti se stává způsob jejího měření a objektivního vyjádření. Dále je také nutno brát v potaz, že se na měření výkonnosti lze dívat z různých úhlů pohledu. Jak pro majitele podniku, zaměstnance, konkurenta, tak i pro manažera společnosti má výkonnost firmy odlišnou důležitost a hodnotu ([www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)).

Termín výkonnost se užívá snad ve všech oborech, dalo by se říci od sportu až po světovou ekonomiku. Obecně lze výkonnost definovat jako druh ukazatele vyjadřující způsob a průběh aktivity, vykonávané zkoumanou jednotkou, což je pak dále porovnáváno s obdobnou činností jednotky druhé. Předpokladem je existující kritériální škála, pomocí které lze subjekty porovnávat (Wagner, J., 2009).

## 5.2 Měření podnikové výkonnosti

Měřit ekonomické jevy v podobě ukazatelů, jejichž vývoj i je samotné lze dále analyzovat, je stěžejním cílem hodnocení podnikové výkonnosti. Předmět analýzy může být různorodý. Jedná se především o celý podnik nebo některé jeho úseky, výsledky podniku, některé aktivity či procesy, případně veškerou jeho činnost. Komplexními rozbory neboli analýzami souhrnných výsledků se zabývá především top management podniku. Naopak rozbory výběrové (díličí, tematické), čili analýzy parciálních výsledků, jsou v odpovědnosti a zájmu určitých odborných útvarů (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

### 5.2.1 Zdroje informací v podniku

Nenahraditelným a spolehlivým zdrojem informací o podniku je účetnictví, především tedy:

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

Rozvaha je v podstatě přehled majetku a zdrojů jeho krytí k určitému datu a v peněžním vyjádření. Informace získané z tohoto výkazu lze označit jako statistické ukazatele okamžikové. Jelikož stav jednotlivých položek v průběhu účetního období kolísá, pro sestavování ukazatelů a přesnější vyjádření skutečnosti jsou využívány záznamy v podobě prostého aritmetického průměru ze začátku a konce období (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

R. Doucha ve své knize Finanční analýza podniku (1996) uvádí, že optimum struktury pasiv bylo empiricky zjištěno takto: 50 % tvoří vlastní jmění, 30 % dlouhodobé cizí zdroje a 20 % krátkodobé cizí zdroje. Toto optimum ale neplatí pro všechny podniky a lze se od něj zajisté odchýlit. Dále uvádí, že ze struktury aktiv

lze vyčíst, čím se podnik zabývá. Například pokud v podniku tvoří 97 % aktiv hmotný investiční majetek, bude se pravděpodobně jednat o podnik průmyslový. Ovšem ne vždy jsou tyto odhady přesné.

Údaje o aktivech a pasivech neboli majetku a zdrojů jeho krytí udané ve většině případů k poslednímu dni účetního období zahrnuje rozvaha. Ale výnosy a náklady za konkrétní aktivity jsou uvedeny ve výkazu zisku a ztráty. Ten specifikuje, které výnosy a náklady mají podíl na tvorbě hospodářského výsledku běžného období, který je pak vložen do rozvahy jako jediný záznam (Grünwald, R., Holečková, J., 2009).

Přehled nákladů a výnosů a informace o výsledku hospodaření za dané časové období obsahuje výkaz zisku a ztráty. Tyto záznamy jsou statistické ukazatele intervalové (tokové). V naší účetní soustavě existuje několik úrovní (kategorií) zisku, které lze v případě potřeby vhodně transformovat a aplikovat k úrovním zisku používaných v anglosaských zemích.

Zisk po zdanění (výsledek hospodaření za účetní období +/-, čistý zisk) (1)

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)

Jako vhodný prvek pro finanční analýzu lze zmínit časové rozlišení nákladů a výnosů. Jde o tzv. aktuální bázi. K výnosům nynějšího účetního období se nezařazují příjmy, které budou výnosem až dalšího účetního období. Nepočítá se tak ani s výdaji, které se stanou náklady také až v příštím období (Grünwald, R., Holečková, J., 2009).

V účetnictví je možné vyhledat jednotlivé absolutní hodnoty proměnných, které jsou dále využívány pro horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza se zabývá vývojem sledovaných dat, popřípadě výpočtem rozdílů či indexů daných údajů. Ve vertikální analýze se jedná především o procentuální rozbor, například podíl určité složky na celkovém absolutním ukazateli. Má-li být provedena analýza vzájemných vazeb a souvislostí mezi ukazateli, musí být dány dílčí absolutní hodnoty do vzájemných poměrů, čímž se utváří ukazatele poměrové. Součástí hodnocení výkonnosti podniku je nezbytně měření finanční výkonnosti. Tato finanční analýza vždy musí být uzpůsobena jasně stanovenému účelu (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

Petr Marek ve své knize Studijní průvodce financemi podniku (2009) uvádí tuto definici: „*Finanční analýza (angl. financial analysis) představuje proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření minulých nebo budoucích období určité osoby včetně zjišťování jeho slabých a silných stránek, testování jednotlivých finančních parametrů a ověřování jejich skutečné vypovídací schopnosti.*“

## 5.2.2 Nástroje pro hodnocení výkonnosti podniku

Poměrové ukazatele se pro účely hodnocení výkonnosti podniku ve většině případů skládají do následujících ukazatelových soustav:

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

### 5.2.2.1 Paralelní ukazatelové soustavy (poměrové ukazatele)

Zvolené ukazatele jsou sestavovány do určitých kategorií dle okruhů podnikového hospodaření, kterých se konkrétně týkají, a jsou obecně uznávány jako významově rovnocenné. Mezi výhody sdružování poměrových ukazatelů patří:

- možnost analýzy časového vývoje, tj. srovnávání v čase,
- srovnávání v prostoru, např. porovnávání finanční situace firmy s finanční situací podobných firem,
- srovnání s tzv. standardními hodnotami,
- možnost konstrukce finančních modelů.

Poměrové ukazatele lze rozvrhnout do skupin dle dílčích oblastí finanční analýzy:

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

Jsou mezi nejsledovanějšími ukazateli finanční analýzy. Interpretují schopnost podniku dosáhnout co nejvyšších výnosů, a tím i naplnit základní cíl podniku, a to maximalizaci jeho tržní hodnoty. Obecně se rentabilita vypočítá jako poměr výnosů společnosti a vynaloženého kapitálu na jeho dosažení (Marek, P., 2009).

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

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}} \quad (2)$$

Rentabilitu kapitálu lze chápat jako způsobilost podniku k vytvoření nových zdrojů, dosahování zisku pomocí investovaného kapitálu (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

Za absolutní ukazatel výkonu je považován zisk. Ten je však ve vztahu s kapitálem označován jako rentabilita. Rentabilita neboli výnosnost je relativním ukazatelem výkonnosti v závislosti na údajích z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty (Grünwald, R., Holečková, J., 2009).

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

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (3)$$

Tento ukazatel zahrnuje poměr dosaženého výsledku hospodaření s celkovou průměrnou výší aktiv, jenž podnik k tomuto cíli využil. Hodnota rentability aktiv vystihuje zhodnocení aktiv bez ohledu na zdroje jejich financování. K výpočtu je využit výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT), a to především z důvodu nezávislosti na vlivu struktury financování. Přesto lze použít i EAT. ROA je měřítkem celkové efektivnosti určité aktivity.

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

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu dává do poměrného vztahu výsledek hospodaření a průměrný objem vlastního kapitálu. Při výpočtu je zapotřebí se zaměřit na výsledek hospodaření po odečtení úroků a daní. ROE totiž zkoumá efektivnost dané aktivity z pohledu vlastníka, a tak musí být nejprve zohledněny požadavky všech ostatních zájmových skupin (Wagner, J., 2009).

Rentabilita vlastního kapitálu sděluje vlastníkům a dalším investorům, zda je jimi vložený kapitál výnosný (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

Může dojít k situaci, kdy je hodnota tohoto ukazatele kladná se stoupající tendencí, avšak neznamena to pozitivní zprávu:

➤ Základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období jsou složkami vlastního kapitálu.

➤ Oba zmiňované výsledky hospodaření mohou nabývat záporných hodnot, a pokud pak převýší zbylé tři položky, může i vlastní kapitál mít zápornou hodnotu. V případě, že podnik ve stejném období eviduje ztrátu a současně je i hodnota vlastního kapitálu záporná, rentabilita vlastního kapitálu vyjde kladná, ale zajisté to není žádoucí zjištění (Marek, P., 2009).

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

Tyto ukazatele podávají informace o využití dílčích složek majetku podniku. S jejich pomocí lze vypočítat dobu, po kterou je majetek v dané podobě vázán. Jsou vyjádřeny v časových jednotkách.

$$\text{Rychlost obratu aktiv (Total Assets Turnover)} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (5)$$

- Informuje o celkovém využití majetku.
- Měla by být co možná nejvyšší, minimálně však rovná 1.

$$\text{Doba obratu zásob (Average Inventory Period)} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby} \div 360} \quad (6)$$

- kalkul dní, po které se zásoby vyskytují v podniku

(Krutina, V., Novotná, M., 2009)

Na tento ukazatel má významný vliv technologický charakter procesu výroby nebo poskytování služby. U strojírenského podniku může být hodnota 100 odpovídající, zatímco stejná hodnota u maloobchodu by byla zcela nepříznivá (Marek, P., 2009).



$$\text{Doba obrátu pohledávek (Average Collection Period)} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} \div 360} \quad (7)$$

- průměrný počet dní, kdy odběratelé zůstávají dlužní

### 3. ukazatele zadluženosti

Informují o vztazích cizích a vlastních zdrojů.

$$\text{Zadluženost (Debt Ratio)} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí (Interest Colerage)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (9)$$

- Z tohoto ukazatele lze vyčíst, kolikrát zisk převyší náklady na cizí kapitál. Lze také říci, kolikrát se může snížit zisk, aby byl podnik ještě schopný platit úroky.

- Rovná-li se ukazatel jedné, musí podnik k pokrytí úroků použít celý zisk (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

- o Hodnoty pod 1 nemusí nutně znamenat platební neschopnost podniku, neboť úrokové náklady mohou být placeny z prostředků, které si podnik vytvořil v minulosti, či jiných zdrojů. Doporučované hodnoty se pohybují mezi 5 a 10 (Marek, P., 2009).

### 4. ukazatele likvidity

Sdělují, na kolik je podnik způsobilý dodržet své závazky. Jsou poměřována aktiva, která lze použít k úhradě, se závazky, které podnik musí zaplatit.

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

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

- Obecně mezi nejlepší hodnoty patří 2 – 2,5.
- Čím jsou výsledky ukazatele vyšší, tím lepší je platební schopnost podniku. Naopak jsou nepříznivé hodnoty nižší než 1, to pak dochází ke snížené likviditě podniku (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

Nízký stupeň likvidity poukazuje na současné nebo budoucí problémy s platební schopností. Na druhou stranu vysoká likvidita signalizuje nižší výnosy nebo vyšší náklady. Lze identifikovat tři strategie řízení běžné likvidity z hlediska hodnot, které požadují banky za účelem poskytnutí úvěru – průměrnou (udržování hodnoty běžné likvidity mezi 1,5 a 2,5), konzervativní (snaha o hodnoty vyšší než v předchozím rozmezí) a agresivní (nižší hodnoty než zmiňované) (Marek, P., 2009).

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

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby-nedobytné pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

= rychlý (quick) test

- U tohoto ukazatele se za přijatelné považují výsledky kolem 1 (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

V rámci pohotové likvidity lze také rozlišit stejné tři typy strategií řízení likvidity, avšak rozmezí u průměrné strategie je stanoveno na 1 – 1,5 (Marek, P., 2009).

#### **5. ukazatele produktivity**

Vysoká produktivita má kladný dopad na rentabilitu podniku, jelikož zmenšuje náklady, na což navazuje snížení cen, a tak i navyšování zisku ze všech výrobků.

$$\text{Výnosy na pracovníka} = \frac{\text{výnosy}}{\text{počet pracovníků}} \quad (12)$$

$$\text{Přidaná hodnota na pracovníka} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}} \quad (13)$$

$$\text{Výnosy na 1 Kč osobních nákladů} = \frac{\text{výnosy}}{\text{osobní náklady}} \quad (14)$$

$$\text{Přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}} \quad (15)$$

Produktivita práce by měla růst rychlejším tempem než průměrné mzdy. V opačném případě bude vzrůstat mzdová nákladovost, konkrétně osobní náklady na 1 Kč výnosů, a tím se rentabilita podniku dostane do nepříznivých čísel.

$$\frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}} \div \frac{\text{výnosy}}{\text{počet pracovníků}} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{výnosy}} \quad (16)$$

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

Ukazatele kapitálového trhu podávají informace důležité především pro současné a budoucí akcionáře. Jedná se o jakýsi pohled kapitálového trhu na podnik. To je pak srovnáváno s podnikovou výkonností (Krutina, V., Novotná, M., 2009).

Pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu při využití účetních záznamů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty lze vyčíslit finanční výkonnost podniku jako výnosnost pro vlastníky. Ovšem výkonnost se dá vyjádřit i dle tržních měřítek, jedná se pak o ziskovou výnosnost z tržní hodnoty podniku a klasifikuje se dle dat z kapitálového trhu. V případě akciové společnosti je zapotřebí se soustředit na akcie či dluhopisy, kótované na burze (Grünwald, R., Holečková, J., 2009).

### 5.2.2.2 Bonitní a bankrotní indikátory

Hodnotit podniky dle jejich výkonnosti a důvěryhodnosti lze pomocí bonitních a bankrotních indikátorů. Tyto informace slouží především investorům a věřitelům. Bonitní indikátory upozorňují na kvalitu podniku z hlediska jeho výkonnosti a jsou určeny zejména investorům a vlastníkům, pro které je to z důvodu nedostatku kvantitativních dat jedna z mála možností, jak se informovat o situaci podniku. Bankrotní indikátory sdělují především, jestli je podnik schopen dostát svým závazkům, což zajímá hlavně věřitele.

#### Altmanův index důvěryhodnosti

- Index zobrazuje agregovanou hodnotu bonity firmy. Je ztvárněn pomocí funkce, která je kombinací nejvíce vyhovujících ukazatelů a jejich vah. Tento index je také označován jako Z – skóre.

- Při hodnocení je zavedena střední hodnota dobrých firem. Převýší-li podnik její hodnotu, je považován za bezproblémový. Střední hodnota špatných firem pak slouží k identifikaci kandidátů na bankrot. Těmi se podniky stávají, když na tuto hodnotu nedosáhnou. Třetím vytyčeným územím je „šedá zóna“. Ta se vyskytuje mezi výše zmíněnými středními hodnotami, varuje před určitými problémy a poukazuje na nutnost obezřetnosti. Konkrétně se jedná o rozhraní hodnot 1,81 až 2,99.

$$Z = 3,3 \cdot \frac{\text{EBIT}}{A} + 1,0 \cdot \frac{\text{VÝN}}{A} + 0,6 \cdot \frac{\text{TVK}}{\text{CZ}} + 1,4 \cdot \frac{\text{ZZ}}{A} + 1,2 \cdot \frac{\text{ČPK}}{A} \quad (17)$$

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

### Index IN95

- Nabývá-li tento index hodnoty vyšší než 2, podnik je schopen bez problému dostát svým závazkům. Pokud se výsledné číslo pohybuje v tzv. šedé zóně, tzn. v rozmezí hodnot 1 a 2, nalézá se podnik v rizikovém pásmu. Měl by pak zlepšit své výsledky, jinak se může dostat do nesnází způsobených nezpůsobilostí plnit své závazky. Neschopnost splácet a další potíže jsou neodvratitelné u podniku s výslednými hodnotami pod 1. Přičemž úspěšnost IN95 se pohybuje nad 70%.

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

(18)

### Index IN99

- IN99 má dokonce ještě vyšší procento úspěchu než index předchozí, a to více než 85%. Hraniční hodnoty jsou stanoveny na 2,07 a 0,684. Pokud se index pohybuje nad vyšší ze dvou hodnot, podnik vykazuje kladnou hodnotu

ekonomického zisku. Naopak je-li pod 0,684, ekonomický zisk je záporný. Šedá zóna je v případě tohoto indexu velmi široce vymezena.

$$IN99 = -0,017 \cdot \frac{A}{CZ} + 4,573 \cdot \frac{EBIT}{A} + 0,481 \cdot \frac{VÝN}{A} + 0,015 \cdot \frac{OA}{KZ+KBÚ} \quad (19)$$

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)

### 5.2.2.3 Pyramidové soustavy ukazatelů

Základním stavebním prvkem soustav je vrcholový ukazatel, který je dále rozložen na další příčinné ukazatele. Soustavy lze také pojmenovat jako účelové hierarchie ukazatelů nebo pyramidové soustavy ukazatelů. Ty pomohou nalézt souvislosti a vztahy mezi různými jevy v podniku. Účelným sestavením názorné pyramidové soustavy ukazatelů lze velmi efektivně zhodnotit výkonnost firmy, a to i z časového hlediska (Neumaierová, I., Neumaier, I., 2002).

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

Du Pont systém (rovnice) identifikuje vlivy působící na ROE (výnosnost vlastního kapitálu), popřípadě na ROA (výnosnost celkových aktiv), přičemž lze využít tyto rovnice:

$ROE = \text{rentabilita tržeb (zisková marže)} \times \text{obrat aktiv} \times \text{finanční páka}$

Pomocí ukazatelů pravé strany rovnice mohou manažeři cíleně ovlivňovat ROE.

$ROA = \text{rentabilita tržeb} \times \text{obrat celkových aktiv}$

(Hindls, Holman, Hronová a kol., 2003).

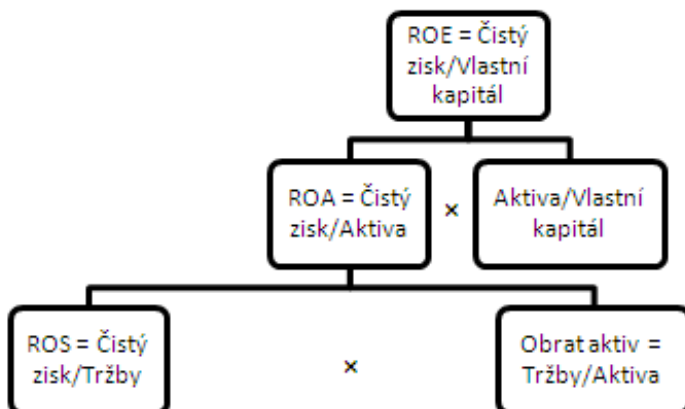
Cílem Du Pontova diagramu je nalézt důsledky změn určitých údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty na vytváření zisku podniku. Většinou se jedná o pyramidový rozklad ukazatele Zisk na vlastní jmění (ROE), jenž se dále rozděluje na součiny dalších činitelů. Zadáním tohoto modelu do příslušného programu lze nastínit účinky dílčích změn a pozorovat jejich dopad na ziskovost (Jindřichovská, I., Blaha, ZS., 2001).

Du Pontova analýza podává informace o základních činitelích, které mají rozdílný vliv na souhrnný ukazatel rentability. Vývoj ukazatele ROE je ovlivňován mimo jiné především produkční silou podniku a velikostí finanční páky. Produkční sílu vyjádříme poměrem čistého zisku (popř. lze k výpočtům využít EBIT) a aktiv podniku. Jeho zvýšení působí na vývoj ukazatele Zisku na vlastní jmění pozitivně. Finanční páku lze vypočítat jako podíl aktiv a vlastního jmění podniku, vypovídací schopnost není vždy jednoznačná (Kislingerová, E., Neumaierová, I., 2000).

Soustava Du Pont má ale nevýhodu v tom, že z ní nelze definovat konkrétní vliv provozní výkonnosti firmy a zvláště vliv firemní finanční politiky na vrcholový ukazatel. Ukazatele jsou ovlivňovány finančními i provozními faktory dohromady. Zásadním krokem je správná konstrukce pyramidové soustavy (Neumaierová, I., Neumaier, I., 2002).

Du Pontův diagram může mít podobu následujícího obrázku:

Obrázek 1: Du Pontův diagram



Zdroj: www.managementmania.com

Rentabilitu tržeb či obrat aktiv lze samozřejmě podle potřeb rozkládat i dál. Diagram pak je mnohem více rozvětvený. Pomocí výpočtu se lze podle potřeby dostat až k jednotlivým druhům nákladů či složkám majetku.

Pokud chceme vyčíslit vliv analytických ukazatelů na přírůstek syntetického ukazatele, využijeme k výpočtům dvě základní metody, a to metodu postupných změn nebo metodu logaritmickou.

#### Metoda postupných změn

Tato metoda patří mezi nejčastěji užívané metody rozkladu. Pokud je metoda postupných změn prováděna jen s omezeným počtem činitelů, lze její výpočet označit jako jednoduchý. Nutným předpokladem jsou však postupné a izolované změny jednotlivých činitelů, což se uskutečňuje v realitě jen stěží. Aby bylo možné metodu postupných změn využít, musí existovat objektivní kritérium pro určení pořadí změn činitelů (Seger, J., Hindls, R., Hronová, S., 1998).

$$\Delta X_a = (a_1 - a_0) * b_0 * \dots * s_0 \quad (20)$$



$$\Delta X_b = a_1 * (b_1 - b_0) * \dots * s_0$$

.....

$$\Delta X_s = a_1 * b_1 * \dots * (s_1 - s_0)$$

(Kislingerová, E., Neumaierová, I., 2000)

### Logaritmická metoda

Metoda logaritmická je z hlediska postupu obtížněji počitatelná než metoda předchozí. Netýkají se jí ale podmínky izolovaných a vzájemně nesouvisejících změn. Je využívána především při práci se složitějšími modely, ve kterých se spojují součtové a součinnové vztahy. To souvisí například se systémy ukazatelů pro finanční rentabilitu. Zásadní přínos této metody je jednoznačnost výsledků a to zvláště při rostoucím počtu činitelů (Seger, J., Hindls, R., Hronová, S., 1998).

$$\Delta X_a = \frac{\log \frac{a_1}{a_0}}{\log \frac{a_1}{a_0} + \log \frac{b_1}{b_0} + \dots + \log \frac{s_1}{s_0}} * (X_1 - X_0) = \frac{\log \frac{a_1}{a_0}}{\log \frac{X_1}{X_0}} * (X_1 - X_0) = \frac{\log I_a}{\log I_x} * (X_1 - X_0)$$

kde:

(21)

$\Delta X_a$  je vliv přírůstku analytického ukazatele na přírůstek syntetického ukazatele X

$$I_a = a_1/a_0$$

$$I_x = X_1/X_0$$

V případě výskytu záporného čísla v logaritmu musíme použít metodu postupných změn, kde je zapotřebí upozornit, že záleží na pořadí změn (Kislingerová, E., Neumaierová, I., 2000).

Výsledky logaritmické metody nejsou ovlivněny hodnotitelem, tudíž je tato metoda nejpřesnější. Pro metodu postupných změn (popř. metodu rozkladu se zbytkem) je nutné zvolit pořadí změn ukazatelů, což je subjektivní rušivý element (Neumaierová, I., Neumaier, I., 2002).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6. METODIKA

### 6.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vysvětlit pojem životní cyklus podniku, klasifikovat fáze životního cyklu se zaměřením na fázi krizového vývoje, dále také identifikovat možné příčiny krize včetně zmapování ukazatelů, které krizový vývoj naznačují, možnosti sanace. Na podkladě účetních výkazů vybraného podniku zhodnotit jeho jednotlivé vývojové fáze. Zaměřit se na fázi krize, odhalit dopady krize prostřednictvím podnikových ukazatelových soustav.

### 6.2 Metodika práce

Teoretická část nejprve řeší pojmy podnik a podnikání, následuje charakteristika životního cyklu podniku a jeho fáze. Dále jsou analyzovány příčiny krizového vývoje podniku, možnosti sanace a úspěšné řešení krizových situací. Poslední kapitolou teoretické části je měření podnikové výkonnosti. Praktická část začíná představením vybraného podniku a na které navazují ekonomické charakteristiky podniku období 2004 až 2012, které jsou podkladem k následné identifikaci fází životního cyklu. K výpočtům a porovnávání absolutních a poměrových ukazatelů jsou využity získané teoretické znalosti. Potřebné údaje pochází zejména z výkazů zisku a ztráty podniku, rozvah podniku, výročních zpráv a některé další informace byly poskytnuty vedením společnosti. Dalším bodem je určení příčin fáze krize podniku a analýza krizového vývoje prostřednictvím ukazatelových soustav. Závěrem této diplomové práce je shrnutí vyzkoumaných údajů.

Vybrané absolutní ukazatele, které byly využity v této práci, uvádí Tabulka 1.

Tabulka 1: Přehled absolutních ukazatelů

Název	Zkratka	Zdroj
Oběžná aktiva	OA	R13
Zásoby	ZÁS	R14
Aktiva	A	R33
Vlastní kapitál	VK	R34
Cizí zdroje	CZ	R46
Krátkodobé závazky	KZ	R50
Krátkodobé bankovní úvěry	KBÚ	R60
Výkony	VÝK	V04
Tržby	T	V01 + V05 + V18
Výkonová spotřeba	VÝK.SP.	V08
Přidaná hodnota	PH	V11
Osobní náklady	OsN	V12
Nákladové úroky	NÚ	V29
Výsledek hospodaření za úč. období	VH	V37 (R45)
Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním	EBIT	V37 + V29 + V33
Výnosy	V	V1 + V4 + V18 + V25 + V28 + V30
Provozní náklady	PN	V02 + V08 + V12 + V16 + V17 + V21 + V24 + V26
Finanční náklady	FN	V29 + V31
Počet pracovníků	PRAC	interní
Závazky po lhůtě splatnosti	ZPL	interní

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

Na základě uvedených absolutních ukazatelů bylo pak možné sestavit a vypočítat vzorce, popsané v Tabulce 2 na následující straně, a pomocí nich tak zjistit finanční situaci podniku po období 9 let.

Tabulka 2: Přehled použitých vzorců

Název	Zkratka	Výpočet
Rentabilita aktiv	ROA	VH / A
Rentabilita vlastního kapitálu	ROE	VH / VK
Rentabilita tržeb	ROS	VH / T
Osobní náklady / Výnosy	OsnV	OsN / V
Zadluženost	ZADL	CZ / A
Běžná likvidita (3. stupně)	Blik	OA / KZ
Pohotová likvidita (2. stupně)	Plik	(OA - ZÁS) / KZ
Čistý pracovní kapitál	ČPK	OA - (KZ + KBÚ)
Index IN95 (pro zpracovatelský průmysl)	IN95	
$IN95 = 0,24 \cdot A/CZ + 0,11 \cdot EBIT/NÚ + 7,61 \cdot EBIT/A + 0,48 \cdot VÝN/A + 0,10 \cdot OA/(KZ+KBÚ) - 11,92 \cdot ZPL/VÝN$		
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	
$Z = 3,3 \cdot EBIT/A + 1,0 \cdot VÝN/A + 0,6 \cdot VK/CZ + 1,4 \cdot VH_{min}/A + 1,2 \cdot ČPK/A$		
Výnosy na pracovníka	Vpr	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
Meziroční tempo růstu	MTR	$((\text{hodnota}_n / \text{hodnota}_{n-1}) - 1) \cdot 100$
Index	I	$\text{hodnota}_n / \text{hodnota}_{n-1}$
Průměrné mzdy	PM	OsN / PRAC
Celkové náklady	N	PN + FN
Finanční páka	FP	A / VK
Ostatní náklady	OstN	$N - (VÝK.SP + OsN)$
Nákladovost	Nákl	N / V
	Nákl osn	OsN / V
	Nákl vs	VÝK.SP. / V
	Nákl ost	OstN / V
Obrat aktiv	ObA	T / A
Metoda postupných změn		

## 7. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU Z HLEDISKA VÝVOJE VÝKONŮ, RESP. PŘIDANÉ HODNOTY

### 7.1 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,
- silniční motorová doprava nákladní,
- ubytovací služby,
- realitní činnost,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Základní kapitál podniku se při založení společnosti rovnal 16 000 000 Kč. V roce 2008 však byl v rámci fúze se společností FA KLAUS s. r. o. navýšen o 46 000 000 Kč

na 62 000 000 Kč. Skládá se z peněžitých i nepeněžitých vkladů a je rozčleněn do:

- 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.

Společnost FA KLAUS s. r. o. fúzí zanikla a nástupnická společnost KLAUS Timber, a. s. přebrala nejen její předmět podnikání, ale i dlouholetou filozofii zaměřenou na zákazníka a vybudované jméno flexibilního a spolehlivého partnera.

KLAUS Timber, a. s. je výrobní dřevařský podnik v oblasti jižního Plzeňska, jehož činnosti se zaměřují na pořez dřevní hmoty, zpracování řeziva, sušení a autodopravu. Produkty, které podnik nabízí svým zákazníkům, jsou především typizované a netypizované dřevěné palety, bedny a další dřevěné obaly. Sídlo podniku je umístěno v Kladrubcích, kde se nachází administrativní a logistické centrum. Proces zpracování dřevní hmoty je rozdělen do třech provozů v okolí města Nepomuk – Kladrubce, Dražkov a Dvorec.

V Dražkově se nachází pila, která je vybavena třídící linkou Bajler-Zembrod, rámovou pilou, rozmítacím centrem STORTI, pásovou pilou Wood-mizer a zakracovací pilou Prificut, a vždy zde probíhal pořez dřevní hmoty. S tím souvisí i vznik vedlejších produktů (pilina, štěpka, drcená kůra), které byly odprodávány dalším zpracovatelům. V letech 2010 a 2011 se stále častěji objevovaly problémy s nedostatkem a velmi vysokými cenami dřeva. To zapříčinilo omezení vlastního pořezu a nakonec i v listopadu 2011 jeho úplné zastavení. Řezivo podnik nyní dováží z Německa, Rakouska, Ruska a Rumunska.

V Kladrubcích probíhá zpracování řeziva do dřevěných obalů.

Sušení může v případě malého objemu probíhat v sušících komorách v Kladrubcích. Při větších objemech přichází na řadu sušící centrum ve Dvorci, které díky technologii

Mühlböck pojme v jednu chvíli až 4 kamiony palet. Ve Dvorci je také centrální sklad palet.

KLAUS Timber, a. s. disponuje certifikací IPPC o způsobilosti ošetření obalového materiálu dle mezinárodní směrnice FAO: Pub. No. 15.

Podnik zajišťuje přepravu svých produktů převážně pomocí vlastní autodopravy. Vozový park je aktuálně tvořen z 11 tandemových velkoobjemových souprav Scania s vleky Schwarzmüller. V případě potřeby jsou využívány i externí autodopravci.

V roce 2011 došlo k navýšení obratu společnosti o 21,8 %, což bylo důsledkem zvýšených cen výrobků (reakce na růst cen vstupů) a značné poptávky po dřevěných obalech. Naopak pro srovnání v roce 2009 došlo především z důvodu hospodářské krize k poklesu obratu o 12 %, což vzhledem k podmínkám a danému oboru není příliš záporná charakteristika.

Společnost vyrábí přibližně 200 druhů palet, přičemž pro export je určeno 65 % celkové produkce.

KLAUS Timber, a. s. je významným producentem na dřevozpracujícím a paletářském trhu, a zároveň důležitým zaměstnavatelem Nepomucka. Společnost se aktivně zapojuje v rámci Asociace českých a moravských dřevozpracovatelů a Společenstva dřevozpracujících podniků ČR a podporuje nejrozličnější kulturní, sportovní a vzdělávací projekty.

## **7.2 Ekonomické charakteristiky podniku**

Pro charakteristiku vývoje vybraného podniku a následnou identifikaci fází životního cyklu byly použity údaje z výkazů společnosti FA KLAUS, s. r. o., která zanikla fúzí roku 2008, od kterého je již čerpáno z dat společnosti KLAUS Timber, a. s. Z absolutních ukazatelů byly pak pomocí vzorců a výpočtů spočítány vybrané ukazatele poměrové, IN indexy a Altmanův index důvěryhodnosti.

Tabulka 3: Průměrný počet zaměstnanců

Ukazatel / Rok	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Počet zaměstnanců</b>	15	52	102	108	115	116	134

Zdroj: Účetní závěrky podniku

Od roku 2004 do roku 2008 došlo v analyzovaném podniku k navýšení pracovní síly o 87 zaměstnanců, jak je možné vysledovat z Tabulky 3. V dalších letech byl zaznamenán jen mírný nárůst. Překvapivě i v roce 2009, kdy probíhala hospodářská krize, nedošlo ke snížení počtu zaměstnanců, ale naopak k nárůstu o 6 pracovníků. Podnik začínal svoji činnost s 15 zaměstnanci a v roce 2012 se počet pracovníků vyšplhal na 134.

Tabulka 4: Vývoj vybraných ukazatelů (v tisících Kč)

Ukazatel / Rok	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Výkony</b>	11 880	155 815	263 114	236 635	323 590	382 410	396 189
<b>Tržby celkem</b>	11 626	146 946	261 934	234 015	318 555	380 918	435 634
<b>Výkonová spotřeba</b>	8 029	135 566	212 306	183 089	255 318	306 318	312 219
<b>Přidaná hodnota</b>	3 851	20 149	51 194	53 883	68 634	78 809	86 722
<b>Osobní náklady</b>	2 093	17 555	42 960	47 754	52 301	54 678	61 825

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty podniku

Z Tabulky 4 je patrné, že výkony, tržby i výkonová spotřeba mají mezi sledovanými roky rostoucí tendenci, avšak všechny zmíněné položky zaznamenaly v roce 2009 mírný pokles. Rapidní růst hodnot v roce 2008 byl podmíněn mimo jiné probíhající fúzí podniku. Rok 2010 znamenal pro zmiňované ukazatele také vysoký nárůst. Výkony vzrostly z 236 635 tisíc Kč na 323 590 tisíc Kč, což bylo z 95 % způsobeno růstem tržeb za prodej vlastních výrobků. Razantní zvýšení spotřeby materiálu a energie mělo převládající podíl na změně výkonové spotřeby, která se zvýšila o 39%. Zásadní vliv na zvýšení celkových tržeb o 36 %, tj. 84 540 tisíc Kč, měly tržby za prodej vlastních výrobků, které v tomto období vzrostly o 82 981 tisíc Kč. Přidaná hodnota má po celou



dobu existence podniku vzestupný charakter. Rostoucí osobní náklady se pojí se stále se zvyšujícím počtem zaměstnanců, v roce 2004 činily 2 093 tisíc Kč, kdežto v roce 2012 se ustálily na 61 825 tisíc Kč.

Tabulka 5: Vývoj ukazatelů rentability (v %)

Ukazatel / Rok	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ROA</b>	27,87	0,48	0,06	-6,60	0,80	2,31	3,27
<b>ROE</b>	85,55	3,33	0,18	-23,56	3,27	9,91	12,16
<b>ROS</b>	10,18	0,20	0,04	-4,63	0,49	1,32	1,61

Zdroj: Vlastní výpočty

Hodnoty rentability aktiv (ROA) ukazují, zda podnik efektivně hospodaří jak s dlouhodobým majetkem, tak například i s platebními prostředky, hotovými výrobky apod. Poměruje zisk s aktivy, potřebnými k dosažení výstupu podniku. Jak je patrné z Tabulky 5, v roce 2004 byla ROA příznivá, a to 27,87 %. Od roku 2006 do roku 2011, vyjma roku 2009, kdy byla záporná hodnota ROA způsobena ztrátou podniku, se výnosnost aktiv pohybovala do 1 %. Podnik disponoval velkým objemem aktiv v poměru k vyprodukovanému zisku. V roce 2008 byl vygenerován zisk ve výši 105 tisíc Kč, ale aktiva podniku dosahovala 167 453 tisíc Kč. Od roku 2010 zaznamenal ukazatel mírný, ale kladný růst, v roce 2012 nabýval hodnoty 3,27 %. Výsledek hospodaření za běžné období byl v tomto roce nejvyšší ze všech sledovaných let, a to 7 009 tisíc Kč.

Výnosnost vlastního kapitálu (ROE) je zajímavá především pro vlastníky podniku či investory. Tabulka 5 ukazuje, že v roce 2004 ROE dosáhla téměř 86 %, což je velmi pozitivní charakteristika. Naopak rok 2009 znamenal silně negativní hodnotu, konkrétně - 23,56 %. Záporný výsledek hospodaření v podobě přibližně 11 milionů Kč snížil položku vlastního kapitálu a zároveň způsobil zápornou hodnotu rentability vlastního kapitálu. V roce 2008 byla zaznamenána druhá nejnižší hodnota ROE, a to 0,18 %. To zapříčinil především nárůst základního kapitálu o 46 milionů Kč v důsledku fúze podniku. Po krizovém roce docházelo opět k navyšování tohoto ukazatele. V posledním

sledovaném roce je zaznamenána hodnota 12,16 %, rostoucí tendence ROE je pro podnik velmi pozitivní.

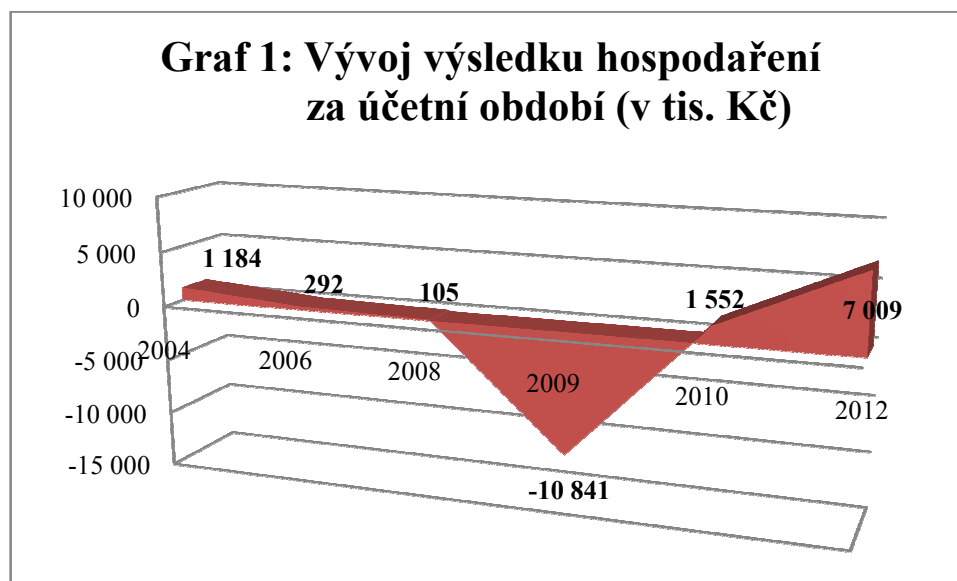
Rentabilita tržeb (zisková marže) vyjadřuje podíl výsledku hospodaření na tržbách podniku. Z Tabulky 5 je možné si povšimnout, že tento ukazatel kromě prvního sledovaného roku, kdy činil 10,18 %, nepřekročil hodnotu 2 %. U celkových tržeb byly zaznamenány o mnoho vyšší částky, než je tomu u výsledku hospodaření podniku, proto nemohou hodnoty ROS být příliš vysoké. Pozitivní je, že od roku 2009 měl ukazatel alespoň mírně rostoucí tendenci.

Tabulka 6: Vývoj ukazatele Osobní náklady / výnosy (v Kč)

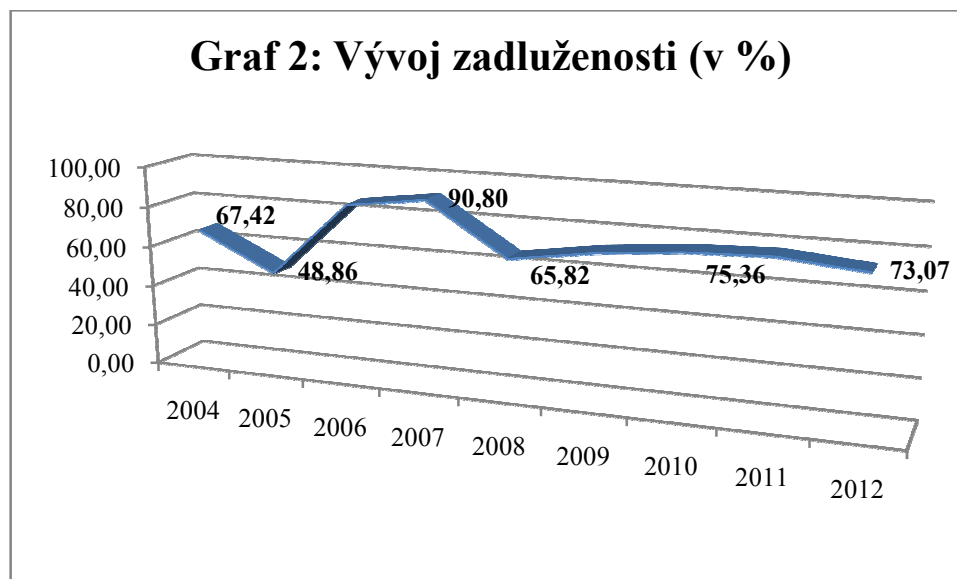
Ukazatel / Rok	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Osobní náklady/Výnosy</b>	0,18	0,11	0,16	0,19	0,16	0,13	0,14

Zdroj: Vlastní výpočty

Růst ukazatele znázorněného v Tabulce 6 značí růst nákladovosti podniku a v konečném důsledku pokles rentability, což se v letech 2008 – 2009 jednoznačně potvrdilo. Velmi nízké výsledky rentabilit byly zapříčiněny zejména výsledkem hospodaření, z něhož bylo při jejich výpočtech vycházeno, a jehož vývoj zachycuje následující Graf 1.



Od roku 2004 čistý zisk klesal, což vygradovalo ve ztrátu téměř 11 milionů Kč v krizovém roce 2009. Od tohoto roku se výsledek hospodaření stále zvyšoval. Mezi roky 2010 a 2012 došlo k navýšení o téměř 5,5 milionu Kč.



Graf 2 zobrazuje vývoj zadluženosti, která v podstatě vyjadřuje míru krytí majetku podniku cizími zdroji. Čím je ukazatel vyšší, tím je vyšší i riziko se zadlužeností spojené, a to především pro věřitele. Na druhou stranu je známo, že použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu v případě, že výnosnost aktiv převyšuje náklady na cizí kapitál. Úroky z cizího kapitálu jsou také součástí nákladů, které snižují hospodářský výsledek, ze kterého se platí daň. U analyzovaného podniku byly však od roku 2006 do roku 2011 hodnoty ROA na velmi nízké úrovni. V roce 2004 ale byly vypočteny ROA 27,87 % a ROE 85,55 %, což hovořilo ve prospěch využívání cizích zdrojů. Zadluženost byla v tomto roce vyčíslena na 67,42 %. Jelikož se úrokové sazby úvěrů využívaných jmenovaným podnikem pohybují od 3 % do 6,25 %, tak i v posledním analyzovaném roce lze zadluženost 73,07 % brát kladně. ROA v roce 2012 byla 3,27 %, tudíž vyšší než několik nižších úrokových sazeb, a tak využívání cizího kapitálu přispívalo k zvyšování ROE, konkrétně z 9,91 % roku 2011 na 12,16% v roce 2012.

Tabulka 7: Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatel / Rok	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Běžná likvidita (3. stupeň)</b>	1,27	0,99	0,85	0,70	1,27	1,31	1,43
<b>Pohotová likvidita (2. stupeň)</b>	1,14	0,66	0,37	0,28	0,55	0,54	0,66

Zdroj: Vlastní výpočty

Běžná likvidita udává krátkodobou platební schopnost podniku, neboli kolikrát podnik dokáže splatit své závazky, kdyby zpeněžil oběžná aktiva. Běžné hodnoty tohoto ukazatele se pohybují mezi 1,5 a 2,5 (Marek, P., 2009). Jak je zřejmé z Tabulky 7, pro vybraný podnik tedy nejsou hodnoty likvidity 3. stupně uspokojivé, obzvláště když tento ukazatel do roku 2009 klesal. Sumy oběžného majetku v jednotlivých letech příliš nepřesahovaly souhrnné hodnoty krátkodobých závazků. V letech 2006, 2008 a 2009 byl oběžný majetek dokonce nižší než krátkodobé závazky, tudíž se běžná likvidita nedostala přes číslo 1. Od roku 2010 však hodnoty rostly, rok 2012 zaznamenal číslo 1,43, což už se přibližuje hraniční hodnotě doporučeného rozmezí běžné likvidity.

Po vyloučení zásob, jako nejhůře zpeněžitelné části aktiv, lze vypočítat likviditu pohotovou, jejíž optimum se nachází v rozmezí 1 – 1,5 (Marek, P., 2009). Likvidita 2. stupně u analyzovaného podniku nabývala standardních hodnot pouze v roce 2004, kdy položka zásob oběžný majetek příliš nesnížila. V dalších letech pohotová likvidita silně kolísala. Tabulka 7 ukazuje, že v roce 2009 klesla dokonce pouze na 0,28. Stalo se to především kvůli tomu, že z 52 302 tisíc Kč oběžného majetku tvořily zásoby 32 318 tisíc Kč. Podnik měl v zásobách téměř po celé sledované období uloženo velké množství peněz a vysoké hodnoty zásob zhoršovaly výsledky pohotové likvidity. Postupná změna tohoto ukazatele ale od roku 2009 nabývá kladného směru.

Tabulka 8: Vývoj ukazatelů produktivity

Ukazatel / Rok	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Výnosy na prac. (v tis. Kč)</b>	793,13	3028,12	2712,21	2268,95	2912,81	3517,08	3278,75
<b>Přidaná hodnota na prac. (v tis. Kč)</b>	256,73	389,40	501,90	498,92	596,82	679,39	647,18
<b>Výnosy na 1Kč osobních nákladů</b>	5,68	8,97	6,44	5,13	6,40	7,46	7,11
<b>Přidaná hodnota na 1Kč osob. nákl.</b>	1,84	1,15	1,19	1,13	1,31	1,44	1,40

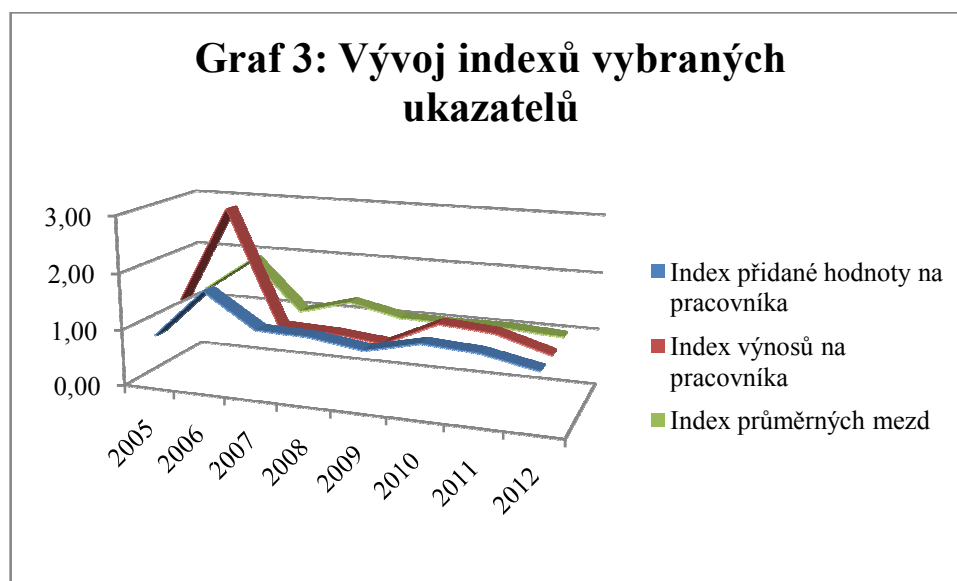
Zdroj: Vlastní výpočty

Tabulka 8 nastiňuje vývoj ukazatelů produktivity během sledovaného období. Výnosy na pracovníka měly většinu sledovaného období rostoucí tendenci. Výjimkou byly roky 2008 a 2009, kdy se hodnoty snížily na 2 712,21 a 2 268,95 tisíc Kč. Mezi roky 2011 a 2012 došlo také k poklesu, a to o téměř 240 tisíc Kč. Podobně se vyvíjely i výnosy na 1 Kč osobních nákladů. Přidaná hodnota na pracovníka zaznamenala pokles pouze v roce 2009 a 2012. Ve druhém jmenovaném roce bylo však snížení minimální. Rozdílný vývoj ukazatelů v roce 2008 byl způsoben tím, že od roku 2006 do roku 2008 došlo k navýšení pracovníků o 96 %, přidaná hodnota se zvýšila téměř o 153 %, ale výnosy vzrostly pouze o 76 %, tudíž ukazatele s výnosy spojené zaznamenaly pokles. Výnosy se zvyšovaly pomaleji, neboť i hlavní složka, tj. výkony, rostly v tomto období jen mírně. Přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů měla kolísavý trend. Například v roce 2006 byly osobní náklady na podobné úrovni jako přidaná hodnota, tudíž byla hodnota zmíněného ukazatele na úrovni 1,15. Ke snížení ukazatelů produktivity v roce 2012 došlo především z důvodu navýšení pracovní síly ze 116 na 134 zaměstnanců.

Tabulka 9: Vývoj tempa růstu vybraných ukazatelů (v %)

Ukazatel / Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Přidaná hodnota na pracovníka</b>	-12,76	73,86	14,59	12,48	-0,59	19,62	13,83	-4,47
<b>Výnosy na pracovníka</b>	27,59	199,23	-4,20	-6,50	-16,34	28,38	20,75	-6,78
<b>Průměrné mzdy</b>	27,18	90,25	-0,12	24,91	4,98	2,85	3,64	-2,12

Zdroj: Vlastní výpočty



Tabulka 9 i Graf 3 zobrazují vývoj tempa růstu přidané hodnoty na pracovníka, výnosů na pracovníka a průměrných mezd, dále pak indexů těchto ukazatelů. Zejména z Grafu 3 je viditelná kolísavá tendence ukazatelů v prvních letech, kdy v roce 2006 došlo k prudkému nárůstu ukazatelů produktivity zhruba o 74 %, resp. 200 %. V dalších letech docházelo ke zvyšování přidané hodnoty na pracovníka přibližně stejným tempem (13 – 14,5 %). V období 2008 – 2009 nastal propad hodnoty, ale pouze velmi mírný, a to z 501,90 na 498,92 tisíc Kč. Další růst utlumilo období 2011 – 2012, kdy se přidaná hodnota na pracovníka opět snížila, a to o cca 4,5 %. U výnosů na pracovníka došlo po rapidním nárůstu roku 2006 ke snižování až do roku 2009, kdy se hodnota ukazatele ustálila na 2268,95 tisíc Kč. Roky 2010 a 2011 znamenaly růstu o 21 – 28 %. V roce 2012 bylo zachyceno snížení výnosů na pracovníka, ale pouze o necelých 7 %.

Tempo růstu produktivity práce by mělo být větší než tempo růstu průměrných mezd. Z Tabulky 9 je zřejmé, že toto kritérium bylo splněno v případě výnosů na pracovníka v letech 2005, 2006, 2010 a 2011. V roce 2007 došlo u těchto dvou ukazatelů k poklesu. U zmíněného ukazatele produktivity byl pokles razantnější, neboť počet pracovníků vzrostl o 58 %, osobní náklady o 56 % ale u výnosů byl růst nejmenší, a to 51 %. Vývoj v roce 2008 a 2009 naznačoval velké propady ve výnosech a zároveň stoupající hodnoty osobních nákladů, proto hodnoty tempa růstu průměrných mezd o tolik převyšují tempo růstu výnosů na pracovníka. Rok 2012 přinesl navýšení pracovníků o 16 %. Výnosy stouply o 7,7% a osobní náklady o 13 %, tudíž jsou výsledné hodnoty porovnávaných ukazatelů záporné.

Tabulka 10: Vývoj Altmanova a IN indexů

Ukazatel / Rok	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012
<b>IN 95</b>	3,92	1,65	0,33	-1,07	1,17	1,42	1,86
<b>IN 99</b>	3,12	1,32	0,82	0,42	0,92	1,09	1,24
<b>Z - skóre</b>	4,60	2,73	1,76	1,19	1,82	2,04	2,38

Zdroj: Vlastní výpočty

Pro výpočet IN95 byly využity váhy pro zpracovatelský průmysl. Dle tohoto indexu by se měl finančně zdravý podnik nacházet nad střední hodnotou dobrých firem, tedy nad číslem 2, což se analyzovanému podniku podařilo pouze v roce 2004 s hodnotou 3,92. Do roku 2006 podnik nevyužíval krátkodobé bankovní úvěry a neplatil tak ani nákladové úroky, což bylo zajisté příčinou tak vysokého IN95 v roce 2004. Z Tabulky 10 si lze povšimnout, že hodnoty z let 2006, 2010, 2011 a 2012 spadaly do oblasti, kdy je podnik brán jako rizikový s určitými finančními potížemi. Výsledky IN95 pod 1 značí, že podnik není schopen splnit své závazky, což se u zvoleného podniku týkalo let 2008 a 2009.

Index IN99 značil tvorbu kladné hodnoty ekonomického zisku pouze v roce 2004, a to hodnotou 3,12. Jak je možné vidět v Tabulce 10, v jiném období zmiňovaný podnik kladné hodnoty ekonomického zisku již nedosáhl. Po většinu analyzovaných let se IN99 pohyboval v tzv. šedé zóně, kdy byla situace buď nerozhodná, nebo již byly

zaznamenány jisté potíže či finanční problémy. V roce 2009 se podnik dostal k nejméně příznivé hodnotě 0,42, což znamená, že v tomto roce podnik netvořil hodnotu pro vlastníka, ekonomický zisk byl záporný. Vývoj hodnot je však rostoucí, a to je pozitivní.

Jsou-li u Altmanova Z-skóre brány za hraniční hodnoty 1,81 a 2,99, pak lze dle údajů z Tabulky 10 vyvodit, že do roku 2006 byl podnik naprosto finančně zdravý. Krizové roky 2008 a 2009 s hodnotami 1,76 a 1,19 značily zónu bankrotu, ze které se podnik ale ihned v dalším období vyprostil. V roce 2012 se Altmanův index hodnotou 2,38 již mírně přibližoval zdravému pásmu.

Z hlediska všech počítaných indexů byl podnik do roku 2006 finančně zdravý, respektive tvořil ekonomický zisk. Všechny tři indexy označily roky 2008 a 2009 za krizové, či dokonce bankrotní a v dalších letech dosadily podnik do tzv. „šedé zóny“. V roce 2012 byly taktéž ve všech případech zaznamenány nejlepší výsledky všech třech indexů.



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

V životním cyklu podniku lze identifikovat několik fází. K určení konkrétních fází u analyzovaného podniku lze použít ekonomické charakteristiky.

První fáze, tj. založení a vznik, lze samozřejmě jednoznačně určit jako rok 2004.

Z hlediska vývoje výkonů a přidané hodnoty je následující fází růst. V období mezi roky 2004 a 2006 došlo k razantnímu zvýšení výkonů o 143 935 tisíc Kč, které bylo způsobené především rozšířením výroby v podniku. Ukazatele rentability se projevily jako klesající, což je pochopitelné, neboť vybraný podnik v rámci rozšiřování svých činností musel investovat do nového výrobního zařízení. Vysoké investice pak způsobily každoroční pokles výsledku hospodaření, což se muselo odrazit při výpočtech ROA, ROE i ROS. Zadluženost v roce 2006 dosáhla nejvyšší hodnoty za celé sledované období, a to 85,47 %. Ukazatele produktivity a jejich kladný vývoj byl pro období růstu typický a pro podnik velmi žádoucí.

Roky 2008 a 2009 přesunuly podnik do fáze krize, která byla vzhledem k probíhající celosvětové hospodářské neodvratitelná. Podnik byl také silně provázán se zahraničními firmami, což v tomto období jeho situaci zajisté neulehčilo. Výkony, s nimi spojená výkonová spotřeba i tržby zaznamenaly pokles. Nejvýraznější propad byl zaregistrován u výsledku hospodaření, který se dostal ze zisku v hodnotě 105 tisíc Kč v roce 2008 na ztrátu v podobě 10 841 tisíc Kč v roce 2009. Ukazatele rentability se vyskytly také v záporných číslech (např. ROE téměř – 24 %). Indexy IN v tomto období poukázovaly na neschopnost dostát svým závazkům a zápornou hodnotu ekonomického zisku. Dle Altmanova indexu byl podnik dokonce v zóně bankrotu.

Rok 2010 lze považovat za start opětovného růstu. Podnik se z krize dostal velmi rychle a pozitivní charakter většiny ukazatelů hovoří ve prospěch podniku. Ukazatele rentability se ocitají v kladných číslech a vzrůstají. Nejznatelnější změna nastala u ROE,

z 3,27 % na 9,91%. Všechny větší investice navíc byly dokončeny. Podnik v tomto období zvýšil odbyt pro tuzemský trh ze 17 % na 35% a v rámci zahraničního prodeje si ujednal výhodnější kurzové zajištění. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se zvýšily téměř o 83 milionů Kč. V rámci zvýšení prodeje došlo k navýšení oběžného majetku o 31 290 tisíc Kč, zejména se jednalo o zásoby, materiál, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

V roce 2012 se počítané ekonomické ukazatele vyvíjí odlišně. Na jedné straně ROE, ROA a ROS měly rostoucí tendenci. Rentabilita vlastního kapitálu dosáhla druhé nejvyšší hodnoty za sledované období, konkrétně 12,16 %. Výsledek hospodaření vzrostl na přibližně 7 milionů Kč. Hodnota zadluženosti se snížila o 3,5 procentního bodu. Počet zaměstnanců se vyšplhal na 134. Výnosy, přidaná hodnota i ukazatel výkonů také vzrostly. Běžná ani pohotová likvidita se ještě nedostaly do ideálních čísel, avšak v posledních dvou sledovaných letech u nich byla zaznamenána vzrůstající tendence. Indexy zaznamenaly nejlepší výsledné hodnoty za sledované období. Na straně druhé všechny počítané ukazatele produktivity zaznamenaly propad. U přidané hodnoty na pracovníka se jednalo o cca 4,5 %. Tento vývoj zapříčinil především nárůst pracovníků o 18 a s nimi provázaných osobních nákladů o 13 %. Z nejnovějších údajů roku 2012 lze tedy soudit, že se podnik po úspěšně překonané krizi dostal do fáze stabilizace, zralosti. Stěžejní ukazatele hovoří v jeho prospěch.

## 9. FÁZE KRIZE V PODNIKU, JEJÍ PŘÍČINY

Přestože v roce 2008 potkala analyzovaný podnik pozitivní událost v podobě fúze se společností FA KLAUS s. r. o., v rámci které byl navýšen základní kapitál podniku o 46 milionů Kč na 62 milionů Kč. Společnost FA KLAUS s. r. o. fúzí zanikla a nástupnická společnost KLAUS Timber, a. s. přebrala nejen její předmět podnikání, ale i dlouholetou filozofii zaměřenou na zákazníka a vybudované jméno flexibilního a spolehlivého partnera. Konec roku 2008 pro podnik znamenal začínající boj s krizí. Riziko plynoucí z neočekávané situace na trhu se vystupňovalo. Zahraniční firmy, se kterými podnik spolupracoval, byly na podzim roku 2008 postiženy celosvětovou hospodářskou krizí. Externím faktorem, který byl příčinou okamžitého snížení poptávky po dřevěných obalech KLAUS Timber, a. s. Celý dřevařský průmysl zaznamenal velké ztráty, mnoho společností bylo nuceno dokonce ukončit svoji činnost.

Nejprve došlo začátkem roku 2009 ke zpomalení peněžního toku, neboť v lednu došlo k výraznému zhoršení platební morálky zákazníků. To samozřejmě okamžitě ovlivnilo i platební schopnost samotné společnosti. Mezi roky 2008 a 2009 poklesly tržby podniku o 11 %. V roce 2009 mělo 83 % tržeb KLAUS Timber, a. s. původ v zahraničí. Pouhých 17 % tržeb bylo tuzemských. V roce 2012 byl již zaznamenán podíl tuzemského prodeje 44 %.

Výsledek hospodaření se propadal z 286 tisíc Kč roku 2007 na 105 tisíc Kč v roce 2008 a v roce 2009 došlo ke ztrátě téměř 11 milionů Kč, což byla hrozivá a nejvíce viditelná ekonomická charakteristika. Podnik navíc v tomto období zrovna dokončil objemnou investici do sušárny, kam se soustředily veškeré finanční prostředky. Bylo však zapotřebí obsáhnout celý výrobní cyklus palet a následně díky tomu vyloučit drahou externí spolupráci s dalšími firmami.

Likvidita podniku dosahovala nejnižších čísel za celé sledované období. Pohotová likvidita činila 0,28 a běžná 0,7, což jsou velmi nízká a neuspokojivá čísla. Podnik tomu v tu chvíli ale nemohl zabránit, neboť část odběratelů nebyla schopna plnit svoje

závazky, riziko nelikvidity bylo aktuální. Počítané ukazatele produktivity také zaznamenaly pokles, ale propad nebyl v žádném případě tak razantní.

V tomto krizovém období analyzovaný podnik exportoval přibližně 90 % svojí produkce, oproti aktuálním 65 %. Jelikož byly z převážné většiny přijímány platby v eurech, bylo využíváno kurzové zajištění, což se v druhé polovině roku 2008 obrátilo v neprospěch podniku. Kurz eura stoupal rapidně vzhůru a kurzové zajištění se ocitlo najednou na nižší úrovni, tudíž došlo k rozsáhlým finančním ztrátám. Kurz eura v roce 2009 velmi kolísal. Nejvyšší hodnoty dosáhl v měsíci únoru, a to 28,972 EUR/CZK, naopak na nejnižší úrovni se ocitl v září, kdy činil 25,179 EUR/CZK ([www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)). I nejnižší hodnota kurzu však převyšovala smlouvené kurzové zajištění podniku, které bylo pro tento rok stanoveno na 24,18 EUR/CZK.

Podnik neměl podporu ani v bankovním sektoru, absolutní nespokojenost s ČSOB ho dohnala k ukončení spolupráce a navázání nových kontaktů se City Bank, která má se spoluprací s velkými společnostmi větší zkušenosti.

## **9.1 Srovnání vybraných hodnot s oborovým průměrem**

Jsou-li srovnány hodnoty rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS) společnosti KLAUS Timber, a. s. a průměrné oborové hodnoty zpracovatelského průmyslu, je jasně zřetelné, že jmenovaný podnik se v krizovém roce 2009 i v roce následujícím pohyboval pod průměry podniků Sekce C – zpracovatelský průmysl, Oddíl 16 - zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku (dle NACE-CZ).

Tabulka 11: Srovnání vybraných ukazatelů v rámci zpracovatelského průmyslu s analyzovaným podnikem (v %)

	2009		2010	
	Podnik	Oborový průměr	Podnik	Oborový průměr
<b>ROA</b>	-6,60	7,14	0,80	10,49
<b>ROE</b>	-23,56	15,86	3,27	24,21
<b>ROS</b>	-4,63	4,85	0,49	8,21

Zdroj: Vlastní výpočty, www.czso.cz

Tabulka 11 umožňuje rychlou komparaci ukazatelů rentability jmenovaného podniku s oborovými průměry. Hodnoty rentabilit se ve zkoumaném odvětví především z důvodu celosvětové hospodářské krize nevyvíjely příliš pozitivně. Rentabilita aktiv se pohybovala okolo 7 % a rentabilita tržeb okolo 5 %. Lze tak vydedukovat, že zpracovatelský průmysl produkoval malé zisky. V roce 2010 ale ukazatele rentability vzrostly, v případě ROE z 15,86 % na 24,21 %.

Analyzovaný podnik je však hodně pod těmito průměrnými čísly. Minusovým hodnotám vybraných ukazatelů se podnik nemohl z důvodu záporného výsledku hospodaření v roce 2009 vyhnout. Jelikož v roce 2009 tvořil export 90% produkce a podnik využíval kurzové zajištění, které reálný kurz eura začal převyšovat, došlo u něj především ke kurzovým ztrátám, které nemusely ostatní podniky vůbec zaznamenat. I když se ani v roce 2010 společnost příliš nepřibližuje průměrným číslům, rozdíly hodnot mezi těmito dvěma srovnávanými roky jsou markantnější u podnikových ukazatelů a značí jeho další pozitivní vývoj.

## 10. ANALÝZA KRIZOVÉHO VÝVOJE PROSTŘEDNICTVÍM UKAZATELOVÝCH SOUSTAV

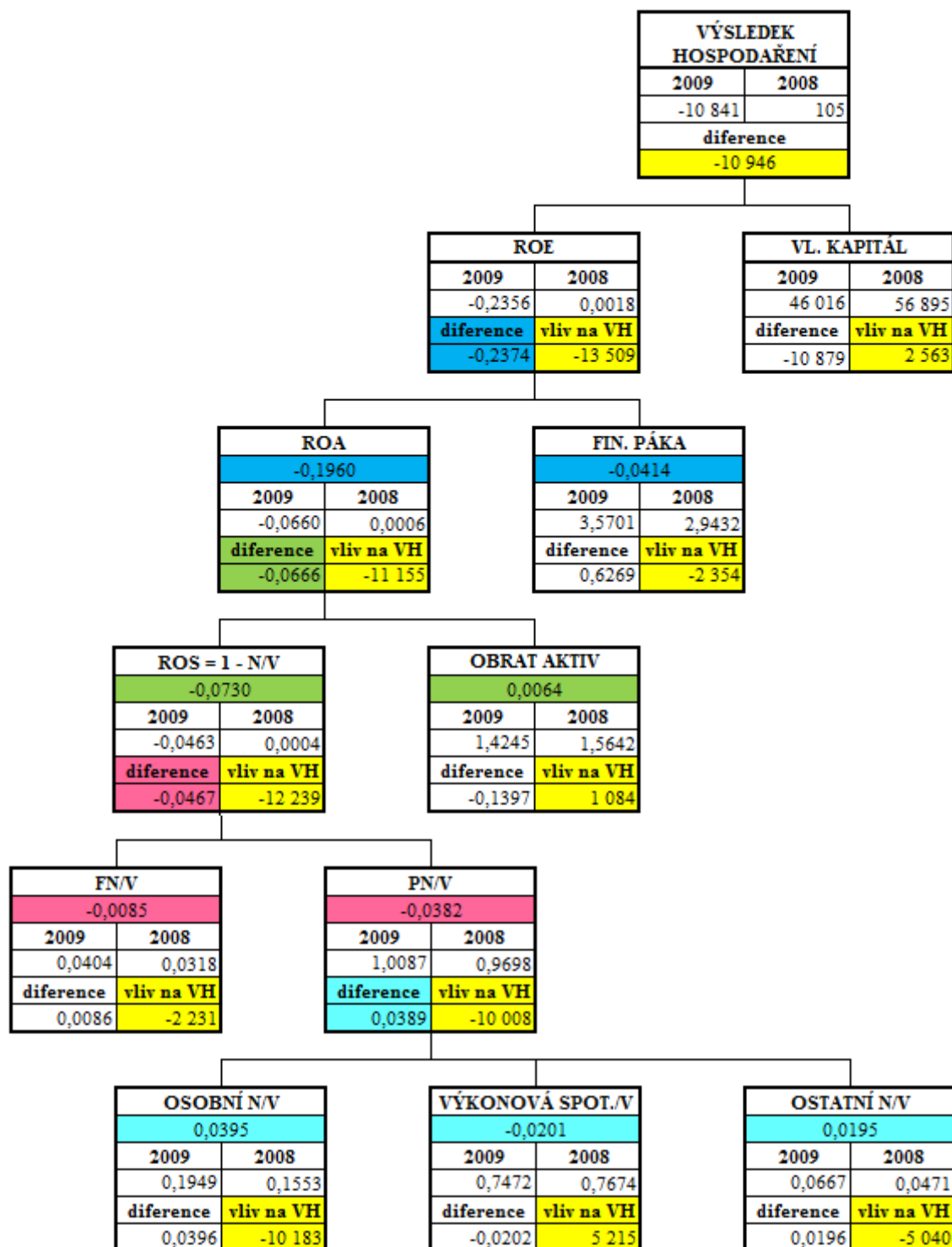
Obrázek 2 na straně 67 znázorňuje postupný rozklad rentability vlastního kapitálu, konkrétně se jedná o změnu tohoto ukazatele mezi roky 2008 a 2009, kdy se podnik nacházel v krizovém stavu. Z důvodu lepší orientace byl jako vrcholový ukazatel zvolen výsledek hospodaření za běžné účetní období, který mezi roky 2008 a 2009 klesl o 10 946 tisíc Kč. Převážný vliv na změnu výsledku hospodaření měla rentabilita vlastního kapitálu. ROE přešla z 0,185 % v roce 2008 na -23,559 % v roce 2009. Další fáze rozkladu ukázala, že hlavní vliv na tuto změnu měla rentabilita aktiv, a to téměř z 83 %. Finanční páka na rozdíl od ROA mezi těmito roky vzrostla z 2,9432 na 3,5701, neboť objem vlastního kapitálu se snížil o 10 879 tisíc Kč, ale aktiva podniku klesla pouze o 3 173 tisíc Kč. Finanční páka se v této fázi rozkladu podílela na změně výsledku hospodaření pouze hodnotou -2 354 tisíc Kč.

Na absolutní změnu rentability aktiv měla markantní vliv rentabilita tržeb, která měla také oproti obratu aktiv zásadní podíl i na změně výsledku hospodaření. Záporné hodnoty ukazatelů rentability zapříčinil hluboký propad hospodářského výsledku, a to ze 105 tisíc Kč na ztrátu 10 841 tisíc Kč. Provozní výsledek hospodaření se v daném období propadl z 1 053 tisíc Kč na ztrátu 4 530 tisíc Kč, a to především z důvodu razantního poklesu provozních výnosů o přibližně 26 693 tisíc Kč a nárůstu osobních nákladů téměř o 5 milionů Kč. Z hlediska finančního výsledku hospodaření došlo také k velkému propadu. Pokles finančních výnosů o cca 4 800 tisíc Kč a naopak milionový nárůst finančních nákladů zapříčinily propad finančního výsledku hospodaření o 6 027 tisíc Kč.

Po úpravě ukazatele ROS lze dále rozložit nákladovost podniku na vliv provozních a finančních nákladů. Mimořádné náklady a výnosy analyzovaný podnik nezaznamenává. Poměr finančních nákladů s výnosy se na změně nákladovosti podílel

přibližně z 18 % hodnotou -0,0085. Provozní náklady ovlivňují více ROS a v konečném důsledku i výsledek hospodaření. Na absolutní změně vrcholového ukazatele minus 10 946 tisíc Kč se podílí ROS částkou -12 239 tisíc Kč a z toho -10 008 tisíc Kč připadá provozním nákladům. V posledním stupni rozkladu se nejvýrazněji projeví osobní náklady. Propad celkových výnosů podniku byl zhruba o 10,5 milionu Kč větší než propad provozních nákladů. To bylo příčinou vzrůstu poměru PN/V z 0,9698 na 1,0087.

Obrázek 2: Pyramidový rozklad výsledku hospodaření v období 2009/2008



Zdroj: Vlastní výpočty

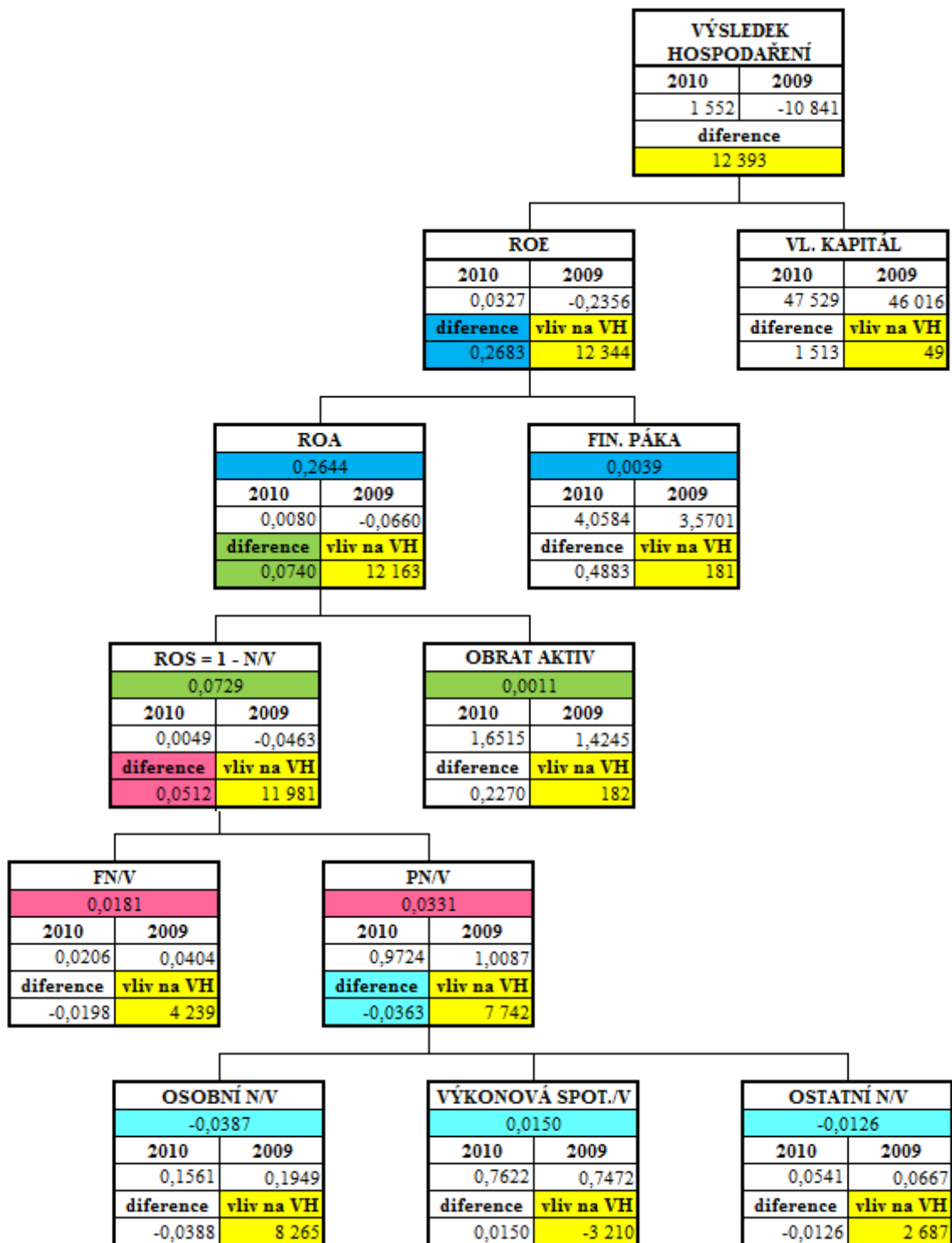


Obrázek 3 na straně 69 nastiňuje pozitivní vývoj ukazatelů v následujícím období po krizi v podniku. Výsledek hospodaření vzrostl v roce 2010 o 12 393 tisíc Kč, na čemž měla z 99 % podíl rentabilita vlastního kapitálu. Objem samotného vlastního kapitálu se příliš nezměnil. ROE z negativní hodnoty -23,559 % vzrostla na 3,265 %. Nárůst o 26,825 procentních bodů byl jasným signálem příznivého vývoje podniku. Převážný vliv na tento ukazatel byl zaznamenán opět z pozice rentability aktiv. Finanční páka prodělala nárůst z hodnoty 3,5701 na 4,0584 zapříčiněný zvýšením aktiv podniku o téměř 29 milionů Kč, ale její vliv na ROE byl zanedbatelný. ROE ovlivnila výsledek hospodaření 12 344 tisíci Kč, z čehož 12 163 tisíc Kč zapříčinila ROA.

Rentabilita tržeb měla oproti obratu aktiv na ROA výraznější dopad, stejně jako tomu bylo v předchozím sledovaném období. Všechny tři ukazatele rentability se vrátily do kladných čísel, a to především z důvodu nárůstu celkových výnosů z 245 047 tisíc Kč na 334 973 tisíc Kč. Provozní výsledek hospodaření se tak ze ztráty 4 530 tisíc Kč překlenul do zisku vyčísleného na 6 121 tisíc Kč. Finanční výsledek hospodaření zaznamenal snížení ztráty o přibližně 3,7 milionu Kč. Výsledek hospodaření za běžnou činnost byl v roce 2010 1 552 tisíc Kč. Z vlivu ROA na vrcholový ukazatel v hodnotě 12 163 tisíc Kč pouze 182 tisíc Kč zapříčinil obrat aktiv.

Účinek provozních a finančních nákladů v poměru k výnosům podniku na rentabilitu tržeb nebyl tolik rozdílný jako v období 2009/2008. Provozní náklady působily na absolutní změnu ROS téměř z 65 % a finanční z 35 %. Také rozdíl vlivů těchto ukazatelů na výsledek hospodaření se zmenšil. Vliv ROS na výsledek hospodaření činil 11 981 tisíc Kč, na čemž se provozní náklady podílely hodnotou 7 742 tisíci Kč a finanční 4 239 tisíc Kč. U finančních nákladů došlo v období 2010/2009 k poklesu z 9 909 tisíc Kč na 6 890 tisíc Kč, což byl razantní pokles, avšak oproti provozním nákladům šplhajícím k 326 000 tisícům Kč, jsou finanční relativně nízké. Z provozních nákladů měly opět největší váhu náklady osobní.

Obrázek 3: Pyramidový rozklad výsledku hospodaření v období 2010/2009



Zdroj: Vlastní výpočty

Tabulka 12: Vliv ukazatelů na výsledek hospodaření za běžné období (v tisících Kč)

Ukazatel / Období	2009/08	2010/09	2011/10	2012/11
<b>Osobní N/V</b>	-10 183	8 265	6 441	-1 462
+ <b>Výkonová spotřeba/V</b>	5 215	-3 210	3 318	8 771
+ <b>Ostatní N/V</b>	-5 040	2 687	-8 028	-5 985
<b>= PN/V</b>	-10 008	7 742	1 731	1 324
+ <b>FN/V</b>	-2 231	4 239	926	-228
<b>= ROS</b>	-12 239	11 981	2 657	1 096
+ <b>Obrat aktiv</b>	1 084	182	252	995
<b>= ROA</b>	-11 155	12 163	2 909	2 091
+ <b>Finanční páka</b>	-2 354	181	250	-952
<b>= ROE</b>	-13 509	12 344	3 159	1 139
+ <b>Vlastní kapitál</b>	2 563	49	322	837
<b>= Absolutní změna VH</b>	-10 946	12 393	3 481	1 976

Zdroj: Vlastní výpočty

V Tabulce 12 jsou zobrazeny účinky daných ukazatelů na absolutní změnu výsledku hospodaření podniku. Růst nákladovosti záporně ovlivňoval vrcholový ukazatel, což bylo nejvíce znatelné v případě provozních a potažmo osobních nákladů v krizovém roce 2009. Záporný, avšak pouze mírný, dopad na výsledek hospodaření měly také finanční náklady v letech 2009 a 2012.

Obrat aktiv působil na výsledek hospodaření ve všech sledovaných letech vždy mnohonásobně méně než rentabilita tržeb, jak je možné vidět z Tabulky 12. V roce 2012 se však tyto vlivy téměř vyrovnaly. Rentabilita aktiv měla, stejně jako v předchozím stupni rentabilita tržeb, v každém analyzovaném roce markantnější účinek na výsledek hospodaření oproti finanční páce. Nejvýraznější vliv tohoto ukazatele byl zaznamenán v prvních dvou analyzovaných obdobích.

V prvním stupni rozkladu měla vždy větší vliv na výsledek hospodaření rentabilita vlastního kapitálu oproti vlastnímu kapitálu samotnému. Zatímco v letech 2009 a 2010 měla ROE razantní převahu, v dalších dvou sledovaných letech se jejich poměr zmenšoval, neboť vlastní kapitál podniku každý rok narůstal. V roce 2012 ovlivňoval ROE výsledek hospodaření z 57,6 %.

## 11. ZÁVĚR

V této diplomové práci byly identifikovány fáze životního cyklu podniku KLAUS Timber, a. s. na základě zvolených ekonomických charakteristik za období 2004 – 2012. Krizové období 2008 – 2010 bylo pak blíže analyzováno pomocí ukazatelových soustav.

Po vyhodnocení výkonnosti vybraného podniku je evidentní, že zjištěné hodnoty a skutečnosti odpovídají činnostem analyzovaného podniku. Vybraná společnost po vzniku ihned přešla do fáze růstu, která trvala až do roku 2008, kdy podnik zastihla celosvětová hospodářská krize. Z hlediska vypočítaných ukazatelů byl rok 2009 na první pohled krizový. Ukazatele rentability se ocitly v záporných číslech, u běžné i pohotové likvidity byly zaznamenány nejnižší hodnoty za celé zkoumané období, produktivita se snížila a Altmanův index značil dokonce zónu bankrotu.

Avšak následující rok prodělaly všechny ukazatele razantní změny. Podnik byl schopen se ze ztráty roku 2009 v hodnotě 10 841 tisíc Kč dostat v roce 2010 do kladného výsledku hospodaření 1 552 tisíc Kč. Podnik zvýšil odbyt pro tuzemský trh a v rámci zahraničního prodeje si ujednal výhodnější kurzové zajištění. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se zvýšily téměř o 83 milionů Kč.

V roce 2012 většina vybraných ukazatelů zaznamenala nejpříznivější hodnoty za celé sledované období a podnik se tak po úspěšně překonané krizi dostal do fáze stabilizace, zralosti.

Každý podnik zajisté proplová životním cyklem specifickým způsobem, v jednotlivých fázích konkrétní subjekty setrvávají rozdílnou dobu a s případnou krizí se také všechny firmy vypořádají odlišně. Důležitým bodem však zůstává provádění analýz vnějšího i vnitřního prostředí podniku, neboť v neustálém zlepšování a sledování měnícího vnějšího prostředí tkví práce úspěšných manažerů. Včasným objevením nedostatků či problémů a rychlou reakcí lze potencionální krizi podniku odklonit dříve, než stačí naplno propuknout a ohrozit tak samotnou existenci podnikatelského subjektu.

## 12. SUMMARY

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit fáze životního cyklu podniku, zaměřit se na fázi krize a odhalit dopady krize prostřednictvím ukazatelových soustav. V teoretické části byl nejprve popsán životní cyklus podniku a jeho jednotlivé fáze, dále pak příčiny krizového vývoje podniku a možnosti sanace. V praktické části byl představen zvolený podnik. Následovaly ekonomické charakteristiky, které posloužily k identifikaci fází životního cyklu podniku za období 2004 – 2012. S ohledem na činnost podniku byly naměřeny odpovídající hodnoty. Rok 2009 znamenal pro podnik krizi. Tu způsobila jak probíhající celosvětová hospodářská krize, tak i silné propojení se zahraničními partnery, s čímž souvisely vysoké kurzové ztráty. Následující rok se však podnik z krize dostal a nastartoval fázi opětovného růstu, která se v roce 2012 přehoupala do fáze stabilizace, zralosti, ve které se podnik bude chtít udržet po co nejdelší dobu.

**Klíčová slova:** podnik, životní cyklus podniku, výkonnost, krize, ukazatelové soustavy

The aim of the Diploma work was to evaluate the phases of the enterprise lifecycle, as well as to focus on the phase of the crisis and consequently to reveal the impact of the crisis by means of a system of indicators. In the theoretical part of the Diploma work, the enterprise lifecycle including its individual phases were described followed by the causes of the crisis and the possibilities of financial rehabilitation. In the practical part of the Diploma work, the particular enterprise was introduced at first, followed by the description of its economic characteristics, which were used to identify the phases of the enterprise lifecycle for the period 2004 – 2012. Corresponding results were found out with respect to the enterprise activities. The year 2009 meant crisis for the enterprise. The crisis was caused by the ongoing global economic recession, as well as by strong links to foreign partners associated with high foreign exchange

losses. The following year, however, the enterprise recovered from the crisis and launched the re-growth phase, which in 2012 was transformed into the phase of stability, maturity, and with which the enterprise would like to keep up for as long as possible.

**Keywords:** enterprise, enterprise lifecycle, efficiency, crisis, systems of indicators

## 13. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ČECHUROVÁ, M. *Životní cyklus podniku*. Bakalářská práce. JČU v Českých Budějovicích, 2011.
2. DOUCHA, R. *Finanční analýza podniku (Praktické aplikace)*. 1. vyd. Praha: Vox Consult, 1996. 221 s. ISBN 80-902111-2-7
3. GREEN, K., HANKE, O. *Řízení v krizových situacích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-104-6
4. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
5. HIGGINS, RC. *Analýza pro finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 399 s. ISBN 80-7169-404-5
6. HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ, S. a kol. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 519 s. ISBN 80-7179-819-3
7. HIRSCHEY, M., PAPPAS, J. L. *Managerial Economics*. 8. vyd. Orlando: The Dryden Press, 1996. 827 s. ISBN 0-03-011303-2
8. JINDŘICHOVSKÁ, I., BLAHA, ZS. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 316 s. ISBN 80-7261-025-2

9. JIRÁSEK, J. *Návrat k prosperitě. Turnaround*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 128 s. ISBN 80-7169-114-3
10. KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0
11. KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0
12. KISLINGEROVÁ, E., NEUMAIEROVÁ, I. *Rozbor výkonnosti firmy (případové studie)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. 112 s. ISBN 80-245-0027-2
13. KRUTINA, V., NOVOTNÁ, M. *Ekonomika podniku*. 2. vyd. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009. 133 s.
14. MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1
15. MCKEE, S. *Co dělat, když firma přestane růst*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3316-6
16. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1
17. NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 315 s. ISBN 80-7169-613-7



18. SAMUELSON, W. F., MARKS, S. G. *Managerial Economics*. 2. vyd. Orlando: The Dryden Press, 1995. 777s. ISBN 0-03-007559-9
19. SEGER, J., HINDLS, R., HRONOVÁ, S. *Statistika v hospodářství*. 1. Vyd. Praha: ETC Publishing. 636 s. ISBN 80-86006-56-5
20. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-01987
21. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4
22. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X
23. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 491 s. ISBN 978-80-7400-336-3
24. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
25. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4
26. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

## **Internetové zdroje**

27. AMEL, D. H., AKKARI, I. *The Entrepreneurial Failure: Exploring Links between the Main Causes of Failure and the Company Life Cycle*. International Journal of Business and Social Science, 2012, vol. 3, no. 4 ProQuest Central. ISSN 22191933.
28. Česká národní banka. *Vybrané devizové kurzy* [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/grafy\\_form\\_js.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form_js.jsp)>
29. Český statistický úřad. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR 2010* [online]. 01. 10. 2012 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/8006-12-r\\_2012](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/8006-12-r_2012)>
30. CHLUDIL, Jiří. *Marketingová strategie v Čechách - životní cyklus podniku* [online]. 29. 10. 2002 [cit. 2012-11-15]. Dostupné z: <<http://www.marketingovyklub.cz/index.php?cmd=item&id=45&menuID=8>>
31. KISLINGEROVÁ, Eva. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize* [online]. 2. 2. 2010 [cit. 2012-11-15]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize/1001663/56079/?page=2>>
32. KOKEMULLER, NEIL. *Definition of Transformational Management* [online]. 5. 7. 2010 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <<http://smallbusiness.chron.com/definition-transformational-management-24540.html>>

33. Management Mania. *Du Pontova analýza* [online]. 18. 06. 2012 [cit. 2012-10-24].  
Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>>
34. ZIKMUND, Martin. *Ukazatele aktivity* [online]. 13. 04. 2010 [cit. 2012-11-15].  
Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>>

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled absolutních ukazatelů

Tabulka 2: Přehled použitých vzorců

Tabulka 3: Průměrný počet zaměstnanců

Tabulka 4: Vývoj vybraných ukazatelů (v tisících Kč)

Tabulka 5: Vývoj ukazatelů rentability (v %)

Tabulka 6: Vývoj ukazatele Osobní náklady / výnosy (v Kč)

Tabulka 7: Vývoj ukazatelů likvidity

Tabulka 8: Vývoj ukazatelů produktivity

Tabulka 9: Vývoj tempa růstu vybraných ukazatelů (v %)

Tabulka 10: Vývoj Altmanova a IN indexů

Tabulka 11: Srovnání vybraných ukazatelů v rámci zpracovatelského průmyslu s analyzovaným podnikem (v %)

Tabulka 12: Vliv ukazatelů na výsledek hospodaření za běžné období (v tisících Kč)

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Du Pontův diagram

Obrázek 2: Pyramidový rozklad výsledku hospodaření v období 2009/2008

Obrázek 3: Pyramidový rozklad výsledku hospodaření v období 2010/2009

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období (v tis. Kč)

Graf 2: Vývoj zadluženosti (v %)

Graf 3: Vývoj indexů vybraných ukazatelů

# 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: Pyramidový rozklad výsledku hospodaření v období 2011/2010

Příloha 4: Pyramidový rozklad výsledku hospodaření v období 2012/2011

## 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)

				<u>2010</u>	<u>2009</u>
		<u>Brutto</u>	<u>Korekce</u>	<u>Netto</u>	<u>Netto</u>
<b>AKTIVA</b>					
B.	Dlouhodobý majetek	130 965	- 23 961	107 004	109 815
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-6 143	4 048	- 2 095	- 3 305
B. I. 3.	Software	141	- 141		47
B. I. 5.	Goodwill	-6 284	4 189	- 2 095	- 3 352
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	137 108	- 28 009	109 099	113 120
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
C. I.	Zásoby	47 880		47 880	32 318
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
C.III.	Krátkodobé pohledávky	37 033	- 1 039	35 994	20 895
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
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	718		718	89
C.IV.1.	Peníze	509		509	53
C.IV.2.	Účty v bankách	209		209	36
D. I.	Časové rozlišení	1 296		1 296	1 163
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: Kladružce 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	2010	2009
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>47 529</b>	<b>46 016</b>
<b>A. I. Základní kapitál</b>	<b>62 000</b>	<b>62 000</b>
A. I. 1. Základní kapitál	62 000	62 000
<b>A. II. Kapitálové fondy</b>	<b>1 165</b>	<b>1 165</b>
A. II. 2. Ostatní kapitálové fondy	1 165	1 165
<b>A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>- 5 764</b>	<b>- 5 725</b>
A. III. 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	5	5
A. III. 2. Statutární a ostatní fondy	- 5 769	- 5 730
<b>A. IV. Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>- 11 424</b>	<b>- 583</b>
A. IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	- 11 424	- 583
<b>A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>1 552</b>	<b>- 10 841</b>
<b>B. Cizí zdroje</b>	<b>145 363</b>	<b>117 767</b>
<b>B. II. Dlouhodobé závazky</b>	<b>9 048</b>	<b>9 452</b>
B. II. 9. Jiné závazky	4 150	5 348
B. II. 10. Odložený daňový závazek	4 898	4 104
<b>B. III. Krátkodobé závazky</b>	<b>66 742</b>	<b>75 649</b>
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>B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>69 573</b>	<b>32 666</b>
B. IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	35 351	9 916
B. IV. 2. Krátkodobé bankovní úvěry	34 222	22 750
<b>C. I. Časové rozlišení</b>		<b>497</b>
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: Kladrubce 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
<b>II. Výkony</b>	<b>323 590</b>	<b>236 635</b>
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
<b>III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>3 136</b>	<b>1 705</b>
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
* Provozní výsledek hospodaření	6 121	- 4 530

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

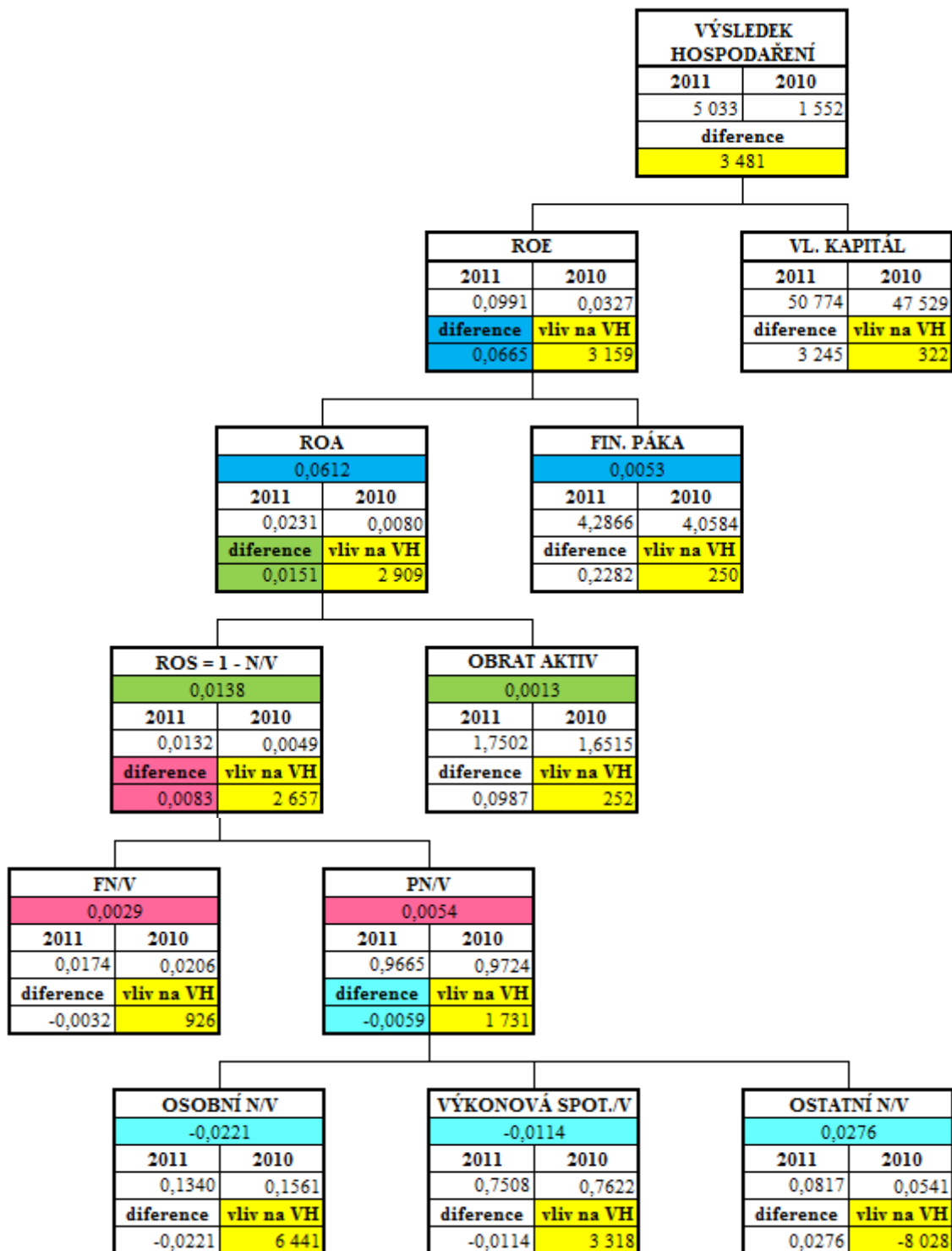
#### V Ý K A Z Z I S K U A Z T R Á T Y

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

Označení	<u>2010</u>	<u>2009</u>
X. 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
* Finanční výsledek hospodaření	- 3 776	- 7 516
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	793	- 1 205
Q. 1. - splatná		- 168
2. - odložená	793	- 1 037
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 552	- 10 841
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 552	- 10 841
**** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	2 345	- 12 046

### Příloha 3: Pyramidový rozklad výsledku hospodaření

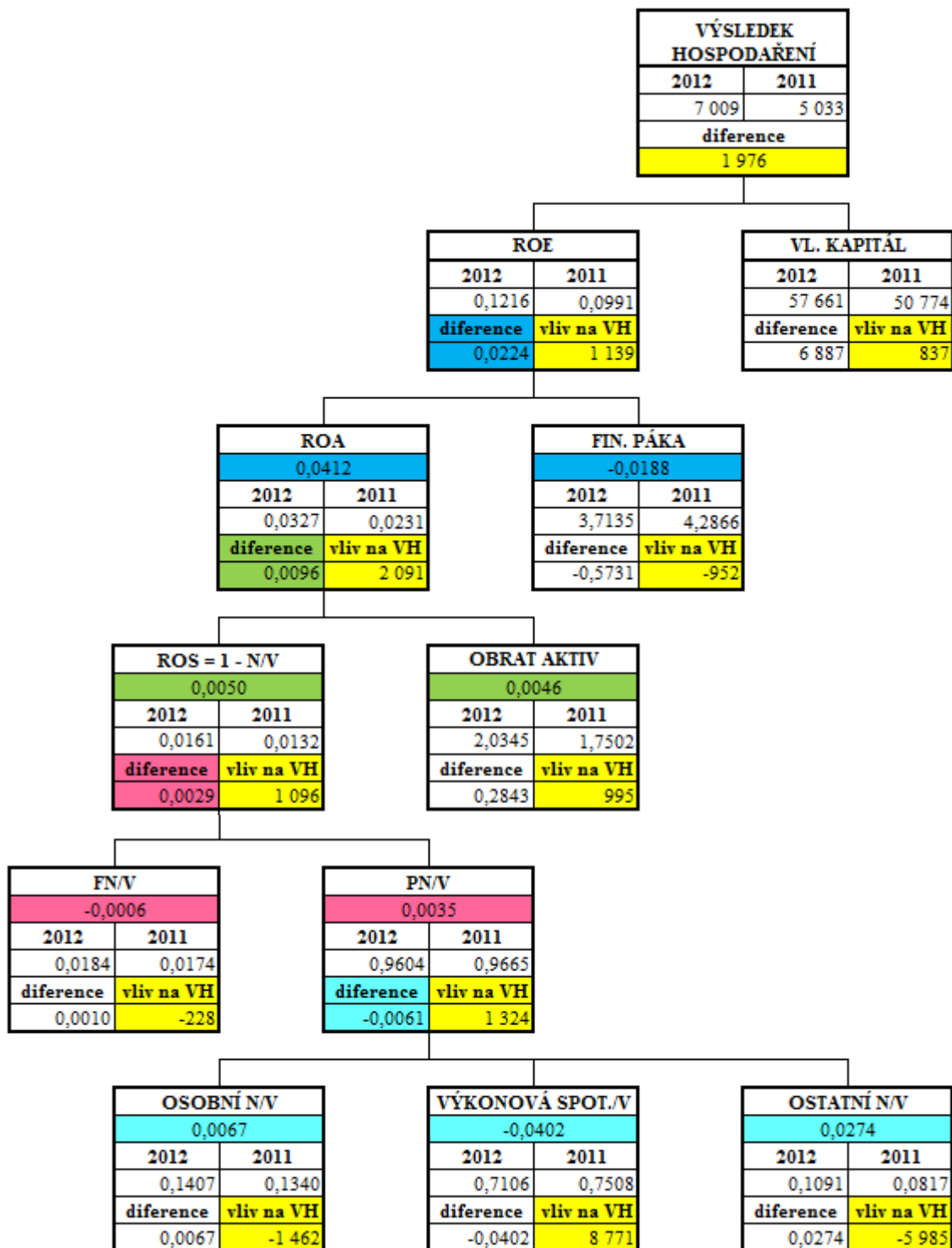
v období 2011/2010



Zdroj: Vlastní výpočty

## Příloha 4: Pyramidový rozklad výsledku hospodaření

v období 2012/2011



Zdroj: Vlastní výpočty