

Projekt hodnocení finanční výkonnosti podniku BEMETA DESIGN s.r.o.

Bc. Markéta Vlachová

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta VLACHOVÁ**
Osobní číslo: **M09765**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt hodnocení finanční výkonnosti podniku
BEMETA DESIGN s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše charakterizujte metody a postupy využívané pro hodnocení výkonnosti podniku a stanovte teoretická východiska pro řešení zadané problematiky.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost BEMETA DESIGN s.r.o.
- Analyzujte dosavadní vývoj podniku s využitím tradičních měřítek.
- Zhodnoťte finanční výkonnost společnosti pomocí moderních měřítek.
- Identifikujte klíčové faktory ovlivňující finanční výkonnost podniku.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte doporučení pro měření finanční výkonnosti podniku BEMETA DESIGN s.r.o.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] MARINIČ, P. Měření firemní výkonnosti. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 208 s. ISBN 978-80-86730-24-0.
[2] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: Ekopress, s. r. o., 2005. ISBN 80-861119-61-0.
[3] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0125-1.
[4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.
[5] VALACH, J. Finanční řízení podniku. Praha: EKOPRESS, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 3. 8. 2011

M. Štěrba

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem mojí diplomové práce je zhodnocení finanční výkonnosti podniku BEMETA DESIGN s.r.o. pomocí tradičních a moderních měřítek finanční výkonnosti, dále navržení a implementace nového systému měření výkonnosti do společnosti. První část práce stanovuje teoretickou základnu pro řešení problematiky. Praktická část hodnotí finanční výkonnost podniku pomocí tradičních a moderních měřítek se zaměřením na ekonomickou přidanou hodnotu. Práci uzavírá návrh implementace nového systému měření výkonnosti a její jednotlivé kroky.

Klíčová slova: finanční výkonnost, hodnota, ekonomická přidaná hodnota, finanční analýza, měření výkonnosti.

ABSTRACT

The main objective of my master's thesis is to evaluate a financial performance of a company called BEMETA DESIGN Ltd. by using traditional and modern approaches to the measuring of the company performance, as well as to suggest and implement a new performance measurement system in the company. The first part of my thesis provides a theoretical basis for studied issues. The practical section evaluates the financial performance by traditional and modern conception of financial performance with a focus on economic value added. As a conclusion an implementation of a new performance measurement system and its individual steps is proposed.

Keywords: financial performance, value, economic value added, financial analysis, performance measurement.

Poděkování bych ráda věnovala Ing. Adrianě Knápkové, Ph. D. za odborné vedení, rady a připomínky při vypracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 VÝKONNOST PODNIKU | 12 |
| 1.1 HODNOTOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU | 13 |
| 2 KLASICKÉ UKAZATELE MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI | 15 |
| 2.1 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE..... | 15 |
| 2.2 POMĚROVÉ UKAZATELE | 15 |
| 2.2.1 Ukazatele rentability | 15 |
| 2.2.2 Ukazatele likvidity | 17 |
| 2.2.3 Ukazatele aktivity..... | 17 |
| 2.2.4 Ukazatele zadlužení | 18 |
| 2.3 UKAZATELE ZISKU | 18 |
| 2.4 UKAZATELE CASH FLOW | 19 |
| 3 MODERNÍ UKAZATELE MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI | 21 |
| 3.1 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA - EVA | 21 |
| 3.1.1 Vymezení C (NOA) | 22 |
| 3.1.1.1 Vyloučení neoperačních aktiv | 23 |
| 3.1.1.2 Aktivace položek nevykazovaných v aktivech..... | 23 |
| 3.1.1.3 Snížení o neúročený cizí kapitál | 24 |
| 3.1.2 Vymezení NOPAT | 24 |
| 3.1.3 Výpočet WACC | 25 |
| 3.1.3.1 Stanovení nákladů na cizí kapitál | 25 |
| 3.1.3.2 Stanovení nákladů na vlastní kapitál | 26 |
| 3.1.4 Další způsoby vyjádření EVA..... | 28 |
| 3.1.5 Relativní ukazatele EVA..... | 28 |
| 3.1.5.1 Hodnotové rozpětí..... | 28 |
| 3.1.5.2 Relativní EVA podle London Business School..... | 29 |
| 3.1.5.3 EVA – ROS | 29 |
| 3.1.6 Využití EVA jako nástroje pro odměňování | 29 |
| 3.1.7 Implementace konceptu EVA | 30 |
| 3.1.8 Zhodnocení ukazatele EVA | 31 |
| 3.2 CASH FLOW RETURN ON INVESTMENT – CFROI..... | 32 |
| 3.2.1 Komponenty CF ROI | 32 |
| 3.2.1.1 Brutto investiční báze | 32 |
| 3.2.1.2 Brutto cash flow..... | 33 |
| 3.2.1.3 Doba ekonomické životnosti | 34 |
| 3.2.1.4 Zhodnocení ukazatele CF ROI | 34 |
| 3.3 DALŠÍ MODERNÍ UKAZATELE MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI | 35 |
| 3.3.1 Diskontované cash flow – DCF (Discounted Cash Flow) | 35 |
| 3.3.2 Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added) | 35 |
| 3.3.3 Excess Return..... | 35 |
| 3.3.4 Total Shareholders Return – TSR | 36 |
| 3.3.5 Shareholder Value Added – SVA | 36 |
| 3.3.6 Cash Return on Gross Assets - CROGA..... | 36 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3.4 | BALANCED SCORECARD..... | 36 |
| 3.4.1 | Finanční perspektiva | 38 |
| 3.4.2 | Zákaznická perspektiva | 38 |
| 3.4.3 | Perspektiva interních procesů | 39 |
| 3.4.4 | Perspektiva učení se a růstu | 39 |
| 3.4.5 | Zhodnocení BSC | 39 |
| 3.5 | SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI | 40 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST | 42 |
| 4 | CHARAKTERISTIKA PODNIKU BEMETADESIGN S.R.O. | 43 |
| 4.1 | OBEcný PROFIL SPOLEČNOSTI..... | 43 |
| 4.2 | INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH A ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE..... | 44 |
| 5 | ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU | 46 |
| 5.1 | SWOT ANALÝZA | 46 |
| 5.2 | PORTERŮV MODEL PĚTI SIL..... | 47 |
| 5.2.1 | Konkurenční rivalita..... | 47 |
| 5.2.2 | Potenciální noví konkurenti | 47 |
| 5.2.3 | Hrozba náhražek – náhradní (nové) výrobky..... | 47 |
| 5.2.4 | Síla kupujících (odběratelů) | 47 |
| 5.2.5 | Síla dodavatelů | 48 |
| 6 | KLASICKÉ UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI..... | 49 |
| 6.1 | ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY | 49 |
| 6.2 | ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ | 50 |
| 6.3 | ROZDÍLOVÉ UKAZATELE..... | 51 |
| 6.4 | POMĚROVÉ UKAZATELE | 52 |
| 6.4.1 | Ukazatele rentability | 52 |
| 6.4.2 | Ukazatele likvidity | 52 |
| 6.4.3 | Ukazatele aktivity..... | 53 |
| 6.4.4 | Ukazatele zadlužení | 54 |
| 6.5 | UKAZATELE ZISKU | 54 |
| 6.6 | UKAZATELE CASH FLOW | 56 |
| 6.7 | OSTATNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE..... | 57 |
| 7 | MODERNÍ UKAZATELE MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI..... | 59 |
| 7.1 | EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA – EVA..... | 59 |
| 7.1.1 | Vymezení NOA..... | 59 |
| 7.1.2 | Vymezení NOPAT | 61 |
| 7.1.3 | Výpočet WACC | 62 |
| 7.1.4 | Výpočet EVA podle ekonomického modelu..... | 64 |
| 7.1.5 | Výpočet EVA podle účetního modelu | 64 |
| 7.2 | IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍ VÝKONNOST PODNIKU | 65 |
| 7.3 | SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI..... | 67 |
| 8 | NÁVRH SYSTÉMU MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI A JEHO IMPLEMENTACE DO SPOLEČNOSTI BEMETA DESIGN S.R.O. | 68 |

| | | |
|-------|--|-----------|
| 8.1 | STÁVAJÍCÍ MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI | 68 |
| 8.2 | POŽADAVKY NA NOVÝ SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI..... | 69 |
| 8.3 | VSTUPY O OMEZENÍ PROJEKTU | 70 |
| 8.4 | KLÍČOVÉ AKTIVITY | 71 |
| 8.4.1 | Rozpočet projektu | 72 |
| 8.4.2 | Sestavení projektového týmu a určení zodpovědných osob | 74 |
| 8.4.3 | Časový harmonogram projektu | 75 |
| 8.5 | IMPLEMENTACE KLASICKÝM MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI..... | 75 |
| 8.6 | IMPLEMENTACE EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY | 77 |
| 8.6.1 | Measurement | 78 |
| 8.6.2 | Management | 79 |
| 8.6.3 | Motivation | 80 |
| 8.6.4 | Mindset..... | 82 |
| 8.7 | ZHODNOCENÍ RIZIK A PŘÍNOSŮ PROJEKTU | 83 |
| | ZÁVĚR | 85 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 87 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 89 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 92 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 93 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 95 |

ÚVOD

Má – li podnik obstát v podmínkách ekonomické a finanční krize a udržet si dlouhodobě svoji pozici na trhu, je nezbytné, aby se zabýval svojí výkonností a jejím měřením. V současné době existuje celá řada přístupů zabývajících se měření výkonnosti podniků, ale žádný z těchto přístupů nemůžeme považovat za univerzální. Každý podnik by si měl vhodné metody měření výkonnosti stanovit tak, aby vycházely z celkové podnikové strategie a stanovených cílů a byly jakýmsi jednotícím prvkem, který bude spojovat jednotlivé činnosti v podniku a zároveň přispívat ke zvyšování jeho hodnoty.

Ve společnosti BEMETA DESIGN s.r.o. pracuji na pozici hlavní účetní, což je i důvodem pro výběr tématu méj diplomové práce. Jejím hlavním cílem je zhodnocení stávající výkonnosti pomocí tradičních a moderních měřítek a navržení vhodných metod a postupů měření finanční výkonnosti, včetně jejich implementace do společnosti.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části, které jsou dále rozděleny do jednotlivých kapitol. V první části svojí práce se zabývám charakteristikou metod a postupů využívaných pro hodnocení výkonnosti podniku a stanovením teoretické základny pro řešení uvedené problematiky.

V první kapitole nejdříve definuji pojem výkonnost podniku a také hodnotové řízení podniku, které nás seznámí s čistou současnou hodnotou. Druhá kapitola je věnována klasickým měřítkům finanční výkonnosti. Na ni navazuje kapitola zabývající se moderními měřítky a jejich srovnáním s měřítky klasickými. Tyto tři kapitoly uzavírám zhodnocením teoretické části.

Praktická část začíná kapitolou č. 4, která je věnována představení společnosti BEMETA DESIGN s.r.o. Zaměřuji se především na předmět její činnosti, vývoj obratu, vývoj počtu zaměstnanců a její organizační strukturu. Pátá kapitola se zabývá hodnocením prostředí podniku, ke kterému jsem použila SWOT analýzu a Porterův model pěti sil. V následujících dvou kapitolách hodnotím finanční výkonnost podniku, nejdříve pomocí tradičních měřítek, dále potom pomocí moderních měřítek finanční výkonnosti, kde jsem se zaměřila na ukazatel EVA. Poslední kapitola je věnována návrhu implementace nového systému měření finanční výkonnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Měření výkonnosti podniku je nezbytným předpokladem úspěšného řízení firmy. Aby se manažeři, kteří firmu řídí, byli schopni správně rozhodovat, musí mít k dispozici soubor nástrojů, které budou k měření výkonnosti sloužit. Tyto nástroje by jim měly nejen umožnit identifikovat včas případné problémy, ale především pomoci při snaze zachování dlouhodobé existence firmy.

Pojem výkonnost většinou chápeme jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit vložené prostředky. Toto pojetí bude významné pro majitele nebo akcionáře, nesmíme však opomenout, že výkonnost budou jednotlivé subjekty, které jsou v určitém vztahu k organizaci, posuzovat rozdílně. Jinak budou na výkonnost nahlížet vlastníci podniku, jinak manažeři, zaměstnanci, zákazníci nebo stát. V této souvislosti rozlišujeme pojmy shareholder value, což je hodnota podniku pro majitele nebo akcionáře a stakeholder value, která představuje hodnotu pro všechny zúčastněné, tj. zaměstnance, dodavatele, odběratele, státní správu atd.

Jak už bylo uvedeno, vlastníci budou považovat za nejdůležitější zhodnocení svého kapitálu, naproti tomu zaměstnanci budou považovat za výkonnou takovou firmu, která jim bude vyplácet nejvyšší mzdy a poskytovat nejvyšší benefity. Zákazníci zase budou firmu hodnotit například podle kvality a ceny dodávaných produktů atd. Za nejdůležitější bychom měli považovat hodnotu pro vlastníky, protože do podnikání vložili svoje peněžní prostředky, a tudíž také nesou největší riziko. Aby v podnikání dále setrvali, musí podnik vytvářet takovou hodnotu, která odpovídá jejich očekávání a při splnění tohoto předpokladu bude docházet také k uspokojování potřeb ostatních zájmových skupin.

Marinič [4] zdůrazňuje jeden z klíčových faktorů výkonnosti firmy a následně měření hodnoty její konkurenceschopnost a konkurenční výhodu, které považuje za základní předpoklad tvorby hodnoty firmy.

Podle Wágnera [18] představuje výkonnost charakteristiku, která popisuje průběh, jakým organizace uskutečňuje určitou činnost v podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti. Dále potom chápe výkonnost jako cestu k dosažení prospěchu.

Pavelková a Knápková [11] považují za výhodné měřítko výkonnosti podniku jeho hodnotu, a to z důvodu potřeby kompletních informací při jejím měření. Tento přístup potom sleduje růst hodnoty jako základní cíl podnikání a k jeho naplňování směřují všechny aktivity podniku.

Měření výkonnosti podniku prošlo dlouhým vývojem od tradičních metod finanční analýzy až po nové hodnotové ukazatele, jako jsou například EVA, MVA, CFROI, jak můžeme vidět v níže uvedené tabulce. Dále se také objevují komplexní přístupy, jako jsou metody BSC nebo EFQM, které kromě ekonomických dat zahrnují také kvalitativní a časové aspekty podnikání.

Tab. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku [11]

| 1. Generace | 2. Generace | 3. Generace | 4. Generace |
|-----------------|--------------------|---|--------------------------------|
| „Zisková marže“ | „Růst zisku“ | „Výnosnost kapitálu“ (ROA, ROE, ROI) | „Tvorba hodnoty pro vlastníky“ |
| Zisk/ Tržby | Maximalizace zisku | Zisk/Investovaný kapitál | EVA, CFROI, FCF,... |

1.1 Hodnotové řízení podniku

Za základní kritérium pro hodnocení jakékoli investice se používá čisté současné hodnoty – NPV.

$$NPV = PV - I \quad (1)$$

kde:

NPV (Net Present Value) = čistá současná hodnota

PV (Present value) = současná hodnota budoucích užitků investice

I (Investment) = výše investice

Pavelková a Knápková [11] uvádějí, že cestou k maximalizaci výkonnosti podniku z hlediska vlastníka je maximalizace jeho čisté současné hodnoty. Investor by nikdy neměl přijmout takovou investici, jejíž $NPV < 0$. Současná hodnota v sobě odráží časovou hodnotu peněz, která vychází z předpokladu, že je hodnotnější koruna získaná dnes, než koruna získaná zítra, protože korunu získanou dnes můžu dále investovat a získat z této investice výnos. Řízení hodnoty v tomto pojetí potom znamená důslednou aplikaci kritéria čisté současné hodnoty v řízení podniku při přijímání jakéhokoliv rozhodnutí.

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

kde:

(2)

P_t = peněžní příjmy v jednotlivých letech

t = jednotlivá léta

n = počet let celkem

i = úroková (diskontní) míra

2 KLASICKÉ UKAZATELE MĚRENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Základním nástrojem pro měření finanční výkonnosti podniku je finanční analýza, která nám poskytuje pohled na celkovou finanční situaci firmy. Výhodou finanční analýzy je její jednoduchost a nenáročnost při zpracování dat a také rozšířenost v praxi. Problémem je, že informace, které při ní získáváme, zobrazují pouze minulý vývoj podniku a také nebere v úvahu například použité účetní metody v dané firmě, které mohou jednotlivé ukazatele značně zkreslovat. Finanční analýza zohledňuje pouze finanční perspektivy podnikání, dále pak nebere v úvahu riziko, inflaci ani časovou hodnotu peněz, které však bude investor při rozhodování, zda investovat své prostředky do určitého podniku, hodnotit bude.

Finanční analýzu tedy můžeme využít při identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku a také slouží jako podklad pro další rozhodování při finančním řízení. Kromě toho ji využívají také další subjekty v okolí podniku, jako jsou banky, investoři a podobně.

Finanční analýza využívá celé řady ukazatelů. Rozhodující při jejím vypracování je jejich výběr a správně vyhodnocení vztahů a souvislostí mezi nimi. Nejdůležitějšími z nich se budu zabývat v následujícím textu.

2.1 Rozdílové ukazatele

Mezi nejčastěji používané patří především čistý pracovní kapitál, který je podle Šuláka a Vacíka [16] definován jako rozdíl mezi složkami oběžných aktiv a krátkodobých závazků z obchodního styku. Jeho základním úkolem je zajišťovat efektivní výrobu a prodej.

Pavelková a Knápková [11] dále zmiňují vliv ČPK (NWC - Net Working Capital) na platební schopnost podniku. Pokud má být podnik likvidní, musí disponovat potřebnou výší relativně volného kapitálu, tzn. přebytkem krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

2.2 Poměrové ukazatele

2.2.1 Ukazatele rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Rentabilita je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu. [17. s 94.]

Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales) vyjadřuje ziskovou marži podniku a měla by mít rostoucí tendenci v čase. Vypočítáme ji podle následujícího vztahu.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} \quad (3)$$

Rentabilita úhrnných vložených prostředků – ROA (Return on Assets) vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Pokud je v čitateli zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) pak naznačuje produkční sílu společnosti. Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. [16. s 27.]

Jedná se o ukazatel produkce zisku s využitím majetku podniku, bez ohledu z jakých zdrojů byl majetek pořízen.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity) slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vlastníci vložili. Pro investora je důležité, aby tato hodnota byla vyšší než úrok, který by obdržel při alternativní formě investování.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (5)$$

Rentabilita investovaného kapitálu – ROI (Return on investment) měří výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu – ROCE měří návratnost celkových investic nebo zapojeného kapitálu. Tento ukazatel poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Vyjadřuje na jedné straně schopnost odměnit ty, kteří poskytli prostředky a na straně druhé schopnost přilákat nové investory. Představuje široce používané měřítko výkonnosti, hlavně pro mezipodnikové srovnávání. [16. s 28.]

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{Dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

2.2.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost firmy hradit své závazky, proto ji považujeme za jednu ze základních podmínek existence firmy. Podle Sedláčka, Hamplové a Úradníčka [13] ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Nevýhodou ukazatelů je, že hodnotí likviditu podle zůstatků finančního majetku, ale ta je v daleko větší míře závislá na budoucích cash flow.

Rozlišujeme tři základní stupně likvidity:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotovostní platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

MPO ČR doporučuje pro jednotlivé stupně likvidity následující hodnoty:

- Běžná likvidita: 1,5 – 2,5
- Pohotovostní likvidita: 1 – 1,5
- Okamžitá likvidita: 0,2 – 0,5

2.2.3 Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy a jaké má její hospodaření vliv na výnosnost a likviditu. Pokud by jich měla nedostatek, mohla by přijít o výhodné podnikatelské příležitosti. Naopak přebytkem aktiv budou firmě vznikat zbytečné náklady a snižovat se zisk. Obvykle se tyto ukazatele uvádějí v podobě obratovosti aktiv nebo doby obratu aktiv. Obrat aktiv nám udává počet obrátek aktiv za daný časový interval (rok) a jeho požadovaná minimální hodnota je 1, což znamená, že z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb. U doby obratu aktiv se jedná o počet dnů, po něž jsou aktiva vázána v podnikání do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Dosahované hodnoty budou záviset na charakteru podnikání konkrétního společnosti.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (10)$$

$$\text{Doba obratu zásob (pohledávek, závazků)} = \frac{\text{Prům. stav zásob (pohledávek, závazků)}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (11)$$

2.2.4 Ukazatele zadlužení

Podstatou ukazatelů zadlužení je vyjádření vztahu mezi cizími a vlastními zdroji společnosti, respektive celkovými zdroji. Vypovídají o výši rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře cizího a vlastního kapitálu. Každý podnik by měl usilovat o takovou strukturu, kdy budou náklady na kapitál minimální. K nejběžnějším ukazatelům patří celková zadluženost, míra zadluženosti, dále potom úrokové krytí, doba splácení dluhů atd. V případě celkové zadluženosti se doporučované hodnoty pohybují mezi 30 a 60%. Úrokové krytí, které získáme jako poměr EBIT/nákladové úroky, řeší zadluženost v souvislosti se schopností podniku splácet úroky. Pokud by podnik dosahoval hodnotu 1, je schopen platit úroky, ale jeho zisk je nulový. Doporučovaná hodnota by měla být vyšší než 5.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} \quad (12)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (13)$$

2.3 Ukazatele zisku

Valach [17] uvádí, že v anglosaských zemích jsou zpravidla vykazovány následující kategorie zisku:

- EBDIT (Earnings before Depreciation, Interest and Taxes) zisk před odečtením odpisů, úroků a daní
- EBIT (Earnings before Interest and Taxes) zisk před odečtením úroků a daní. Představuje provozní hospodářský výsledek.
- EBT (Earnings before Taxes) zisk před zdaněním. Ve srovnání s EBIT jsou zde již odečteny náklady na financování – úroky.

- EAT (Earnings after Taxes) zisk po zdanění. Jedná se o čistý zisk, který zůstane podniku k rozdělení mezi akcionáře, případně pro vlastní reprodukci jako nerozdělený zisk.

Všechny uvedené kategorie patří k základním ukazatelům finanční výkonnosti, a kterou formu vyjádření zisku použijeme, bude především záviset na tom, z jakého pohledu budeme podnik vyhodnocovat. Z pohledu vlastníků bude nejdůležitější čistý zisk. Pokud budeme chtít srovnávat výkonnost mezi podniky z různých zemí, bude vhodné použít zisk před zdaněním, z důvodu různé úrovně daní v jednotlivých zemích. V případě potřeby měřit pouze provozní výkonnost použijeme EBIT, protože není ovlivněn způsobem financování ani daněmi.

2.4 Ukazatele cash flow

Cash flow - peněžní toky zobrazují pohyb, změnu a proměnu peněžních prostředků na ostatní druhy aktiv a obráceně, v rámci hodnotového řetězce firmy od předvýrobní fáze až po fázi realizace. [3. s 42.]

Pavelková, Knápková [11] stejně jako Valach [17] charakterizují podstatu cash flow jako změnu stavu peněžních prostředků za určité období.

Na rozdíl od výkazu zisků a ztrát, který zachycuje náklady a výnosy v době jejich vzniku, bez ohledu na to, zda se jedná o skutečné příjmy nebo výdaje, výkaz cash flow zachycuje skutečný pohyb peněžních prostředků. Podnik totiž může vykazovat ve svém účetnictví zisk, ale pokud nebude delší dobu schopen hradit své závazky, nebude moci dále fungovat.

V praxi se obvykle setkáváme s cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti a s celkovým cash flow. Tento výkaz můžeme sestavit metodou přímou, kdy sledujeme počáteční stav peněžních prostředků, příjmy a výdaje za určité období a konečný stav peněžních prostředků. Častěji však používáme metodu nepřímou, pro kterou je podle Pavelkové a Knápkové [11] možné použít následující schéma:

Výsledek hospodaření běžného období

+ odpisy

+ tvorba dlouhodobých rezerv

- snížení dlouhodobých rezerv

+ zvýšení závazků (krátkodobých), krátk. bank. úvěrů, časové rozlišení pasiv

- snížení závazků (krátkodobých), krátk. bank. úvěrů, časové rozlišení pasiv

- zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv

+ snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv

- zvýšení zásob

+ snížení zásob

- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku

+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku

± dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky

± dopady změn vlastního kapitál

= cash flow celkem

cash flow

z provoz.

činnosti

cash flow z

invest. činnosti

cash flow z

fin. činnosti

3 MODERNÍ UKAZATELE MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Klasické ukazatele měření finanční výkonnosti mohou v některých případech sloužit jako východisko pro moderní ukazatele, ale jak již bylo zmíněno, jsou spojeny s celou řadou problémů. Mařík a Maříková [7] považují za nedostatečné především následující skutečnosti:

- Možnost ovlivňovat výši vykázaného zisku i pomocí legálních účetních postupů, a to velmi výrazně
- Účetní ukazatele nezohledňují časovou hodnotu peněz a především riziko a v důsledku toho jsou poněkud odtržené od pohledu investorů na kapitálových trzích

Výše uváděné nedostatky postupně vyústí k zavádění nových neboli moderních ukazatelů výkonnosti, které se snaží o jejich odstranění.

Wagner [18] sice považuje dělení na tradiční (klasické) a moderní měřítka výkonnosti za dosti zavádějící, a to z důvodu chápání smyslu slova tradiční jako zastaralý, nevyhovující a slova moderní, jako přínosný, doporučený. Přitom řada moderních měřítek podle něj vychází z tradičních přístupů a obsahují modifikaci spíše kosmetickou nebo marketingově orientovanou.

Podle mého názoru však moderní měřítka přicházejí s novým pohledem na měření výkonnosti, který se snaží více přiblížit ekonomické realitě a je zaměřen na potřebu vlastníků podniku, a proto se tohoto označení budu držet i v dalším textu.

3.1 Ekonomická přidaná hodnota - EVA

Ukazatel EVA (Economic Value Added) zavedla v roce 1991 společnost Stern Stewart & Co. a vlastní na něj ochrannou značku. Podle Maříka a Maříkové [7] je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady na kapitál. Základní podoba vzorce pro výpočet EVA je tato:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Capital} * \text{WACC} \quad (14)$$

Kde:

NOPAT = net operating profit after taxes, zisk z operační činnosti podniku (zisk z provozních operací) po dani

Capital (C) = kapitál vázaný v aktivech, která slouží operační činnosti podniku, tj. aktivech potřebných k hlavnímu provozu podniku

WACC = weighted average cost of capital, průměrné vážené náklady kapitálu

Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. [11. s 52.]

Na rozdíl od klasické finanční analýzy, která vychází z účetního zisku je Ekonomická přidaná hodnota založena na ekonomickém zisku. Pod tímto pojmem rozumíme zisk, který zahrnuje veškeré náklady na kapitál, tj. náklady na cizí kapitál, ale především také náklady na vlastní kapitál. Mařík a Maříková uvádějí [7], že pokud podnik vykazuje účetní zisk, vykazuje též ekonomický zisk v případě, že je účetní zisk větší než náklady na vložený vlastní kapitál.

Ukazatel EVA má velmi široké použití, které můžeme podle Šuláka a Vacíka [16] rozdělit do pěti hlavních oblastí:

- Měřítka výkonnosti firmy – pokud je hodnota EVA větší než nula, znamená to, že firma produkuje více, než činí celkové náklady vloženého kapitálu.
- Základ integrovaného systému finančního řízení ve společnosti – ukazatel EVA je jednotícím prvkem systému spojujícím různé oblasti a funkce společnosti. Ukazatel EVA je potřeba propojit s klíčovými strategickými cíli a provozními kritérii.
- Nástroj zainteresovanosti managementu – s použitím ukazatele EVA lze sjednotit cíle a zájmy vlastníků s cíli a zájmy managementu.
- Nástroj investičního rozhodování – společnost by měla přijímat pouze takové investice, které budou mít pozitivní vliv na EVA.
- Nástroj pro stanovení hodnoty společnosti – slouží pro investory, jako pomůcka při určování subjektů, které by byly zárukou, že investice zde povedou k růstu jejich bohatství.

Samotný výpočet EVA není složitý, problematické je ale správné vymezení jednotlivých položek, u kterých je nutné provést celou řadu úprav, protože účetní data často neodpovídají ekonomické realitě. Každá účetní jednotka by si měla stanovit takové úpravy, které pro ni budou smysluplné a budou srozumitelné zaměstnancům, kteří se na řízení výkonnosti pomocí tohoto ukazatele podílejí. Tyto úpravy by potom neměla příliš často měnit.

3.1.1 Vymezení C (NOA)

Vymezení kapitálu můžeme provést buď z pasiv rozvahy, v tomto případě se jedná o tzv. finanční přístup, jehož výsledkem je stanovení C nebo z aktiv rozvahy, kdy se jedná o tzv.

majetkový přístup. V případě použití majetkového přístupu budeme provádět následující úpravy pro výpočet NOA:

- Vyloučíme z aktiv neoperační aktiva
- Aktivujeme položky, které účetně v aktivech vykazovány nejsou
- Aktiva snížíme o neúročený cizí kapitál

3.1.1.1 Vyloučení neoperačních aktiv

V tomto kroku je důležité správně určit aktiva, která souvisí se základní činností podniku a jsou pro něj nezbytná. Zde se budeme zabývat těmito položkami:

- Krátkodobý finanční majetek – pokud podnik vlastní krátkodobé cenné papíry a podíly, které mají charakter rezervy a nejsou tedy provozně nutné, měli bychom je z aktiv vyloučit. V tomto bodě bychom také měli posoudit, zda podnik nevlastní peněžní prostředky vyšší než je provozně nutné a případně je také vyloučit. Provozně nutnou úroveň peněžních prostředků můžeme odhadnout pomocí ukazatelů likvidity.
- Dlouhodobý finanční majetek – zde posuzujeme propojení DFM s hlavní činností podniku. Pokud má tento majetek portfoliový charakter, měl by být vyloučen.
- Nedokončení investice – tuto část majetku bychom opět měli odečíst, protože se nepodílí na tvorbě současného výsledku hospodaření.
- Jiná aktiva nepotřebná k operativní činnosti – může se jednat o nevyužité nebo pronajaté budovy a pozemky nebo nadbytečné zásoby, které je opět nutné vyloučit.

3.1.1.2 Aktivace položek nevykazovaných v aktivech

U většiny společností bude nutné provést aktivaci majetku pořízeného na leasing, protože podle českých účetních standardů se leasingový majetek v aktivech rozvahy neeviduje. Postupujeme tak, že leasingové splátky převedeme na jejich současnou hodnotu s využitím diskontní míry.

Další úpravy, kterými se budeme zabývat, je vyjádření oceňovacích rozdílů u oběžných aktiv a dlouhodobého majetku. U oběžných aktiv se zaměříme na správné vyjádření hodnoty pohledávek v souvislosti s vytvářením opravných položek. Dále budeme také prověřovat správné ocenění zásob. U dlouhodobého majetku se opět zaměříme na správné ocenění této kategorie. Pokud zjistíme rozdíly, aktiva upravíme o položku oceňovacích rozdílů.

Důležitou položkou jsou také náklady s dlouhodobým předpokládaným účinkem. Jedná se především o náklady na výzkum a vývoj, ale může se jednat i o náklady na reklamu, marketing nebo školení pracovníků, u kterých předpokládáme dlouhodobější účinek. Podle Pavelkové a Knápkové [11] je postup aktivace následující:

- Aktivované náklady se přičtou ke konci každého roku do aktiv k DHM a ve stejné výši v pasivech zvýší ekvivalenty VK.
- Z původně vykázaného VH se vyjme náklad v původní výši a místo něj se započítají odpisy pro daný rok.

Pokud má podnik goodwill měl by být pro stanovení NOA v aktivech vykázan a to v hodnotě brutto, protože jeho hodnota by se u dobře fungujícího podniku neměla snižovat.

Dalším krokem bude posouzení, zda v podniku nedochází k vytváření tichých rezerv a zohlednění této skutečnosti ve formě ekvivalentů VK k vlastnímu kapitálu.

3.1.1.3 Snížení o neúročený cizí kapitál

Pokud provedeme výše uvedené kroky, takto upravené aktiva dále snížíme o pasiva, která nenesou náklad. Jedná se především o neúročené závazky a časové rozlišení pasivní.

3.1.2 Vymezení NOPAT

Mařík a Maříková [7] považují za první zásadu pro určení NOPAT dosažení symetrie mezi NOA a NOPAT. Pokud jsou určité činnosti a jim odpovídající aktivity zařazeny do NOA, pak je nezbytně nutné, aby jejich náklady a výnosy byly zařazeny do výpočtu NOPAT a naopak. Dále je třeba se rozhodnout, zda vezmeme z českého účetnictví za základ výsledek hospodaření z běžné činnosti nebo provozní výsledek hospodaření. V případě použití výsledku hospodaření z běžné činnosti provádějí následující změny a úpravy:

1. Vyloučíme z finančních nákladů placené úroky, a to včetně úroků obsažených v leasingových platbách, jejich přičtením zpět k hospodářskému výsledku.
2. Vyloučíme mimořádné položky v nákladech a výnosech, které se svou výší nebudou opakovat.
3. Započítáme vliv změn vlastního kapitálu, které se projeví při výpočtu NOA:
 - Vliv aktivace nákladů investiční povahy. Jak již bylo řečeno, patří sem především náklady na výzkum a vývoj.

- Odpisy je třeba upravit dle toho, jak je nebo není vykázován v rozvaze goodwill.
 - Do výsledku hospodaření je také třeba započítat případné zvýšení nebo snížení opravných položek na zásoby a pohledávky.
 - Vyloučit z výsledku hospodaření je naopak třeba tvorbu a čerpání tichých rezerv, pokud ovlivnily výsledek hospodaření.
4. Dále je třeba posoudit, do jaké míry mají dlouhodobý a krátkodobý finanční majetek provozní charakter a na základě toho vyloučit případné výnosy nebo náklady s ním související. Mimo to je nutné odečíst výnosy z provozně nepotřebných aktiv.

Nakonec provedeme úpravu daní, protože NOPAT představuje zdaněný zisk a úpravy, které jsme provedly, mají vliv na výši daně. Můžeme například použít splatnou daň pro daný rok a tu snížíme nebo zvýšíme o daňovou povinnost z výnosů a nákladů, o které jsme NOPAT upravili.

3.1.3 Výpočet WACC

Průměrné vážené náklady na kapitál vypočítáme podle následujícího vzorce:

$$WACC = N_{CK} \times \frac{CK}{C} + N_{VK} \times \frac{VK}{C} \quad (15)$$

Kde:

WACC = vážená průměrná hodnota nákladů kapitálu

CK = cizí kapitál

VK = vlastní kapitál

C = kapitál celkem (VK+CK)

N_{CK} = náklady na cizí kapitál $N_{CK} = i \times (1-T)$, kde i = úroková sazba cizích zdrojů, T – daňová sazba

N_{VK} = náklady na vlastní kapitál

3.1.3.1 Stanovení nákladů na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál podniku vznikají v podobě úroku, který platí za použití cizího kapitálu. Nejjednodušší varianta stanovení těchto nákladů je z úrokových sazeb bankovních úvěrů, které má podnik většinou stanoveny smluvně. Pokud neznáme úrokovou sazbu, je

možné využít vztahu nákladové úroky/bankovní úvěry. V tomto případě je však vhodnější nevycházet pouze se stavu bankovních úvěrů ke konci roku, ale vzít v úvahu také jeho stav na počátku období. Můžeme také využít tržních údajů, které vycházejí z bezrizikové úrokové míry a rizikové přírážky.

3.1.3.2 Stanovení nákladů na vlastní kapitál

Náklady na tento kapitál vyplývají z očekávání investorů, kteří požadují minimálně takový výnos, který by odpovídal alternativnímu výnosu stejně rizikové investice. Na rozdíl od nákladů na cizí kapitál, neexistují u nákladů na vlastní kapitál žádné pevné platby, a proto bude jejich stanovení obtížnější. K řešení tohoto problému existuje celá řada přístupů.

Velmi často používaným modelem je model oceňování kapitálových aktiv – CAPM (Capital Asset Pricing Model) :

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f) \quad (16)$$

Kde:

r_e = náklady vlastního kapitálu v %

r_f = bezriziková úroková míra β

β = koeficient vyjadřující relativní rizikovost určitého podniku ve vztahu k průměrné rizikovosti trhu

r_m = průměrná výnosnost kapitálového trhu

$(r_m - r_f)$ = riziková prémie kapitálového trhu

Za bezrizikovou úrokovou míru se nejčastěji považuje úroková míra desetiletých státních dluhopisů.

Riziková prémie je dána rozdílem mezi očekávanou výnosností trhu a bezrizikovou mírou. Rizikovost tržního portfolia můžeme měřit pomocí směrodatné odchylky a výnosnost trhu jako celku měříme globálním akciovým indexem, který udává průměrnou výnosnost akciového trhu jako celku. Dalším možným způsobem pro stanovení rizikové premie je rating vyhlášený světovými agenturami. Rizikovou premii kapitálového trhu většinou stanovujeme na základě historických dat a pro výpočet můžeme použít geometrický nebo aritmetický průměr. Dle Maříka [6] je vhodné použít geometrického průměru.

Koeficient β měří tržní riziko tím, že udává, k jaké procentuální změně ceny akcie v průměru dochází, pokud dojde ke změně na trhu o 1%. Čím je tento koeficient větší, tím je vyšší riziko investování do určité akcie. Pro výpočet tohoto koeficientu se využívají historické ceny akcií a historické hodnoty globálního indexu, na které je aplikována metoda nejmenších čtverců. Pokud tento koeficient nejsme schopni určit, můžeme použít metodu CAPM s náhradními odhady β , které můžeme stanovit buď pomocí metody analogie nebo nezávislou prognózou β , kdy u metody analogie využíváme hodnoty β u obdobných podniků nebo za určité odvětví.

Mezi další metody, které můžeme pro stanovení nákladů na vlastní kapitál využít, patří např. Stavebnicový model, Dividendový model, Odhad nákladů na vlastní kapitál na základě průměrné rentability nebo Odvození nákladů na vlastní kapitál z nákladů cizího kapitálu.

Základní princip stavebnicového modelu spočívá v přičítání přírážek k bezrizikovému výnosu. V ČR je nejpoužívanější model manželů Neumaierových, který využívá Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR pro statistické účely a vychází z následujícího vztahu:

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{podnikatelské} + r_{FinStab} + r_{FinStr} \quad (17)$$

Kde:

| | |
|---------------------|---|
| r_f | = výnosnost bezrizikového aktiva |
| r_{LA} | = riziková přírážka za nižší likvidnost akcie |
| $r_{podnikatelské}$ | = riziková přírážka za obchodní riziko |
| $r_{FinStab}$ | = riziková přírážka za finanční stabilitu |
| r_{FinStr} | = riziková přírážka za finanční strukturu |

V případě odhadu nákladů na vlastní kapitál za základně průměrné rentability odvětví vycházíme z údajů o průměrné rentabilitě dostupných na webových stránkách MPO ČR. Další možností je odvození nákladů na vlastní kapitál z nákladů na cizí kapitál. Tento způsob vychází z poznatku, že náklady na vlastní kapitál jsou vyšší než náklady na cizí kapitál. Můžeme tedy vyjít z nákladů na cizí kapitál, ke kterým si stanovíme rizikovou přírážku. Pavelková a Knápková [11] doporučují přírážku ve výši 2 -3%.

3.1.4 Další způsoby vyjádření EVA

Kromě vztahu popsaného výše lze podle Mariniče [4] využít ukazatele EVA k hodnocení efektivnosti kapitálové investice, pro které využijeme následující vztahu:

$$EVA = (ROIC - WACC) \times C \quad (18)$$

Kde:

ROIC = rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROIC = NOPAT/C)

WACC = průměrné vážené náklady kapitálu

C = celkový investovaný kapitál

Ministerstvo průmyslu a obchodu počítá ukazatel EVA podle zjednodušeného vztahu, který se využívá v situacích, kde není k dispozici dostatek informací pro úpravu účetního modelu na ekonomický. Tento výpočet vychází z účetního zisku.

$$EVA = \check{C}Z - r_e \times VK \quad (19)$$

Kde:

$\check{C}Z$ = čistý zisk

r_e = náklady na vlastní kapitál

VK = vlastní kapitál

Můžeme použít i následujícího tvaru :

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK \quad (20)$$

3.1.5 Relativní ukazatele EVA

3.1.5.1 Hodnotové rozpětí

Hodnotové rozpětí (value spread)

$$\begin{aligned} &= \frac{EVA}{NOA} \quad (21) \\ &= \frac{NOPAT - WACC \times NOA}{NOA} \\ &= \frac{NOPAT}{NOA} - \frac{WACC \times NOA}{NOA} \\ &= r - WACC \end{aligned}$$

Kde:

r = rentabilita čistých operativních aktiv

Pomocí tohoto ukazatele můžeme srovnávat podniky s různou velikostí, vybavení kapitálem, kapitálovou strukturou a především rizikovostí. V případě podniků, které jsou náročné z hlediska použití lidského kapitálu a podniků s intenzivním nasazením kapitálu, není tento ukazatel příliš vhodný. Jedná se například o podniky služeb, pro které je rozhodující lidský kapitál, který však v NOA není obsažen. Mařík a Maříková [7] navrhují v těchto případech použití relativní EVA podle London Business School.

3.1.5.2 Relativní EVA podle London Business School

$$\text{Relativní EVA} = \frac{\text{EVA}}{\text{Osobní náklady} + \text{WACC} \times \text{NOA}} \quad (22)$$

Relativní EVA umožňuje srovnávat podniky s různou pracovní a kapitálovou intenzitou a na rozdíl od hodnotového rozpětí udává, jaký je podíl hodnoty pro akcionáře na tvorbě hodnoty podniku.

3.1.5.3 EVA – ROS

$$\text{EVA ROS} = \frac{\text{EVA}}{\text{Obrat}} \quad (23)$$

Výhodou tohoto ukazatele oproti ukazateli rentabilita obratu je, že vychází z provozního výsledku hospodaření (NOPAT), tudíž má lepší vypovídající schopnost než klasická rentabilita obratu.

3.1.6 Využití EVA jako nástroje pro odměňování

Jak již bylo uvedeno, ekonomická přidaná hodnota nám nabízí celou řadu možností svého využití. Jedním z nich je použití ekonomické přidané hodnoty pro odměňování. Nastavení odměňování prostřednictvím EVA lze dosáhnout toho, že dojde ke sjednocení cílů a zájmů vlastníků s cíli a zájmy managementu. Abychom tyto cíle sladili je dobrou cestou nastavit odměňování manažerů (zaměstnanců) tak, aby měli prospěch ze zvyšování hodnoty pro vlastníky.

Podle Pavelkové a Knápkové [11] má společnost možnost výběru ze tří druhů bonusových systémů EVA:

- Původní bonusový systém - verze X

- Bonusový systém - verze XY
- Moderní verze bonusového systému

Bonusový systém – verze X

Verze X vychází z fixního procenta z vytvořené EVA, které je vypláceno zaměstnancům.

Bonusový systém – verze XY

Další možností je výpočet bonusu pomocí verze XY, který vychází z níže uvedeného vztahu:

$$\text{Bonus} = (x \% * \text{EVA}) + (y \% * \Delta \text{EVA}) \quad (24)$$

Tento způsob stanoví bonus jako součet procenta z vytvořené EVA a procenta ze změny EVA.

Moderní verze bonusového systému

V případě moderní verze se bonus skládá z cílového bonusu a procenta z rozdílu mezi přírůstkem EVA a očekávaným zlepšením EVA. Cílový bonus je v tomto případě vydělaný až při dosažení očekávané změny EVA.

$$\text{Bonus} = \text{cílový bonus} + y \% (\Delta \text{EVA} - \text{OZE}) \quad (25)$$

Kde:

OZE = očekávané zlepšení EVA

Část bonusů se vyplácí zaměstnancům a část se převádí do bonusové banky. Ta pak řeší stav, kdy podnik v daném roce dosáhne záporné EVA a tudíž i záporného bonusu. Zaměstnanci se tak podílí nejen na přírůstcích EVA, ale také na snižování hodnoty.

3.1.7 Implementace konceptu EVA

Úplně prvním krokem v rámci implementace je rozhodnutí managementu o zavedení konceptu EVA. Dále by mělo následovat sestavení skupiny, která bude za zavedení konceptu zodpovědná a sestavení časového harmonogramu.

Stern [24] doporučuje při zavádění konceptu EVA kroky, kterou jsou označovány jako 6M.

- **Measurement** - první fáze zavádění konceptu se zabývá návrhem způsobu a postupu měření EVA. Měla by odpovědět na otázku: Jakým způsobem se bude EVA

počítat. Řeší problematiku výběru vhodného modelu pro výpočet, vyjádření NOA, NOPAT a způsob výpočtu WACC.

- **Management** - od tohoto kroku implementace se očekává vytvoření firemní politiky, postupů a nástrojů, které budou přispívat k vytváření hodnoty firmy. Řeší metodiku pravidelného reportingu, tzn. podobu, obsah a periodicitu zpráv.
- **Mindset** - zabývá se zvyšováním ekonomického povědomí zaměstnanců prostřednictvím školení a komunikace k tomuto tématu.
- **Motivation** – řeší vytvoření plánu motivace zaměstnanců prostřednictvím podílu na vytvořené hodnotě.
- **Market communications** – tento krok se zabývá navržením způsobu komunikace s věřiteli a vlastníky podniku, jejichž účelem je zajištění maximalizace hodnoty EVA.
- **Managing strategic planning** – poslední ze 6M dělí EVA na dvě části. První část je výpočet současné hodnoty očekávané budoucí EVA, která je založena na výsledcích za běžný rok. Druhou částí je očekávaný růst EVA.

3.1.8 Zhodnocení ukazatele EVA

Na rozdíl od klasických ukazatelů, ukazatel EVA vychází z ekonomického pojetí zisku, tzn., jsou v něm obsaženy i náklady na vlastní kapitál. Při jeho výpočtu dochází k vyloučení nákladů a výnosů, které přímo nesouvisí s hlavní podnikatelskou činností, a tudíž by mohli zkreslovat hospodářský výsledek. Další velkou výhodou tohoto ukazatele je jeho široké využití. EVA může sloužit jako nástroj pro řízení firmy, kdy veškeré činnosti, které v dané společnosti probíhají, by měli být řízeny tak, aby přispívali k tvorbě hodnoty a tím ke zhodnocení vlastnických podílů. EVA přispívá k propojení strategického a operativního rozhodování. Širokého uplatnění může tento ukazatel nalézt také v systému odměňování.

Naopak nevýhodou ukazatele je nutnost provádění celé řady úprav účetních výkazů, což může být velmi časově náročné. Tyto úpravy si stanoví každá společnost sama, takže se setkáme s problémem omezené srovnatelnosti. Dalším úskalím je stanovení nákladů na vlastní kapitál, u kterých neexistuje jednoznačně daný postup. Existuje více modelů, jejichž výsledky se od sebe mohou lišit. Dalším nedostatkem, který je v souvislosti s tímto ukazatelem uváděn, je skutečnost, že v sobě nezahrnuje inflaci. Tento problém řeší ukazatel CF ROI, kterému se budu věnovat v dalším textu.

3.2 Cash flow return on investment – CFROI

Mezi další moderní ukazatele měření výkonnosti patří ukazatel CF ROI (Cash Flow Return On Investment), v českém překladu rentabilita investic založená na peněžních tocích. Mařík, Maříková [7] stejně jako Marinič [4] shodně uvádějí, že se jedná o ukazatel, jehož základem je vnitřní výnosová míra.

Tento ukazatel chápe podnik jako skupinu různých investic a bere v úvahu výdaje na tyto investice vynaložené v určitém roce a peněžní příjmy, které z nich plynou. Mařík, Maříková [7] používají pro výpočet tohoto ukazatel následující vztah:

$$BIB = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1 + CF ROI)^t} + \frac{\text{Neodepisovaná aktiva}}{(1 + CF ROI)^n} \quad (26)$$

Kde:

BIB = brutto investiční báze (počáteční výdaje)

BCF = brutto cash flow v jednotlivých letech upravené i inflaci

n = doba ekonomické životnosti

t = jednotlivé roky budoucího období n

Podle Mariniče [4] je možné ukazatel koncipovat i jako CF ROI – rozpětí (spread) k váženým průměrným nákladům kapitálu (WACC), potom má tvar podobný jako ekonomická přidaná hodnota (EVA):

$$CFROI_{\text{spread}} = CFROI - WACC \quad (27)$$

V případě kladného výsledku představuje novou přidanou hodnotu pro akcionáře, v případě záporného výsledku dochází ke znehodnocování vloženého majetku akcionářů.

3.2.1 Komponenty CF ROI

3.2.1.1 Brutto investiční báze

Brutto investiční bázi tvoří počáteční investiční výdaj, který se skládá z odepisovaných a neodepisovaných aktiv.

Odepisovaná aktiva jsou vyjádřena v brutto hodnotě a jsou tvořena hmotnými a nehmotnými dlouhodobými aktivy, která jsou v podniku odepisována. Majetek, který je v rozvaze vyjádřen v historických cenách, musíme přepočítat na aktuální hodnotu. K tomuto přepoč-

tu můžeme použít deflátor HDP nebo cenové indexy výrobců. Tato hodnota je dále upravena o inflaci.

Neodepisovaná aktiva zahrnují kromě monetárních aktiv také zásoby a pozemky. Pod pojmem monetární aktiva rozumíme oběžný majetek bez zásob, dlouhodobý finanční majetek a přechodná aktiva. Monetární aktiva převádíme na netto monetární aktiva odečtením neúročených závazků. Pokud nepoužíváme pro ocenění zásob metody FIFO, musíme jejich hodnotu upravit o inflaci. Stejně tak je nutné o inflaci upravit historické ceny pozemků.

Pro stanovení brutto investiční báze dále použijeme podobné úpravy, jako pro výpočet NOA u ukazatele EVA, jedná se například o navýšení majetku o hodnotu majetku pořízeného na leasing, musíme zvážit položku goodwillu a jeho zařazení mezi odepisovaná nebo neodepisovaná aktiva. Dále je potřebné z aktiv vyčlenit neoperativní aktiva a také budeme pracovat s čistým pracovním kapitálem.

3.2.1.2 *Brutto cash flow*

Mařík, Maříková [7] sestavují brutto cash flow v rámci CF ROI následovně:

Vycházejí z účetního zisku, který upravují o:

- odpisy
- úroky
- nájemné z leasingu
- zisk (ztrátu) z držení peněz
- mimořádné položky

Odpisy k účetnímu zisku přičítáme, protože se jedná o náklad, který není peněžním výdajem. Stejně tak přičítám i nákladové úroky, protože model CF ROI v průměrných vážených nákladech na kapitál nezohledňuje daňovou úsporu z nákladů cizího kapitálu. Podobně jako na úvěr se díváme i na leasing, u kterého se platba nájemného skládá ze splátky dluhu a úroku. V tomto případě budeme v účetnictví vykazované nájemné k výsledku hospodaření přičítat.

Zisk nebo ztráta z držení peněz závisí na skutečnosti, zda má společnost monetární majetek v kladné nebo záporné hodnotě. V případě kladného čistého monetárního majetku, budeme počítat se ztrátou, pokud výnosy z tohoto majetku budou nižší než inflace. Naopak v případě záporné hodnoty tohoto majetku, můžeme počítat se ziskem, pokud inflace převyší výnosy.

Pokud jde o mimořádné položky, může se jednat například o zisk nebo ztrátu z prodeje majetku, odpisy pohledávek, které přesahují běžný rozsah nebo jakékoliv mimořádné a neopakovatelné výnosové nebo nákladové položky. Mimořádné položky bychom měli z výchozího zisku vyloučit a v případě, že se jednalo o daňově účinné položky, měli bychom tuto skutečnost zohlednit.

3.2.1.3 Doba ekonomické životnosti

Jedná se o předpokládanou dobu využití odepisovaných dlouhodobých aktiv, kterou odhadneme jako poměr hodnoty odepisovaných dlouhodobých aktiv v pořizovacích cenách a ročních odpisů.

3.2.1.4 Zhodnocení ukazatele CF ROI

Šulák, Vacík [16] stejně jako Pavelková, Knápková [11] shodně uvádějí, že výhodou ukazatele CF ROI je možnost porovnávání výkonnosti podniku v čase bez ohledu na velikost podniku a odvětví ve kterém působí. Kromě toho také umožňuje srovnávání podniků se sídlem v různých zemích.

Mezi další výhodu patří podle Šuláka, Vacíka [16] skutečnost, že určuje budoucí hodnotu podniku použitím současné hodnoty aktiv a budoucích peněžních toků a ne použitím minulých výnosů a ziskovosti. V souvislosti s ukazatelem EVA, považují CF ROI za flexibilnější a uvádějí, že ukazatel EVA nelze použít paušálně.

Mezi autory, kteří tento model naopak zpochybňují, patří Young a O'Byrne [19]. Přicházejí s tvrzením, že tam kde ukazatel EVA vykazuje záporné hodnoty, může CF ROI nabývat hodnot kladných, vyšších než WACC, tudíž i $CFROI_{spread}$ bude kladný a dojdeme tak k závěru, že podnik tvoří hodnotu. Autoři dokonce uvádějí, že použití tohoto ukazatele může vést manažery k investicím do projektů se zápornou čistou současnou hodnotou.

Mařík, Maříková [7] považují model CF ROI za silnou inspiraci k dalšímu vývoji analytických a oceňovacích metod. Avšak v dosavadní podobě podle nich asi nedojde ani u nás k jeho významnější využití.

3.3 Další moderní ukazatele měření finanční výkonnosti

3.3.1 Diskontované cash flow – DCF (Discounted Cash Flow)

Podstatou modelu je podle Kislingerové [2] odvození hodnoty aktiv na základě současné hodnoty budoucích peněžních toků. Hodnotu podniku pak stanovíme podle následujícího vztahu:

$$\text{hodnota} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (28)$$

Kde:

CF = peněžní toky

n = doba životnosti investice

r = diskontní míra odrážející rizikovost peněžního toku

3.3.2 Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added)

Tržní přidaná hodnota vyjadřuje rozdíl mezi současnou tržní cenou podniku, která je vyjádřena pomocí celkové hodnoty akcií na burze a účetní hodnotou investovaného kapitálu. Cílem je dosažení co největší hodnoty MVA.

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (29)$$

Marinič [3] v případě ukazatele MVA poukazuje na problém tohoto ukazatele, které spočívá ve skutečnosti, že zahrnuje také faktory generované trhem, jež není možné přesně specifikovat. Trh totiž často odráží očekávání investorů, které může neúměrně zvýšit nebo snížit cenu akcie a ta pak neodpovídá reálné hodnotě firmy.

Naopak výhodu ukazatele vidí Pavelková a Knápková [11] v tom, že se jedná o hodnotu, která je uznána trhem a zahrnuje také odhady budoucího vývoje.

3.3.3 Excess Return

Tento ukazatel stejně jako MVA vychází z tržní hodnoty firmy a lze jej použít pouze u veřejně obchodovatelných společností.

Podle Pavelkové a Knápkové [11] jej stanovíme jako rozdíl mezi skutečnou a očekávanou hodnotou bohatství v období n, kde skutečná hodnota odpovídá budoucí hodnotě přínosů

pro vlastníky a očekávaná hodnota vyjadřuje hodnotu investovaného kapitálu na konci sledovaného období, které by měl dosáhnout při požadované výnosnosti.

3.3.4 Total Shareholders Return – TSR

Total Shareholder Return představuje změnu v kapitálové hodnotě veřejně obchodovatelných společností za určité období (zpravidla 1 rok nebo déle) plus dividendy vyjádřené jako +/- procentní vyjádření počáteční hodnoty. TSR nelze použít na úrovni divizí ani u společností v soukromém vlastnictví. [26]

3.3.5 Shareholder Value Added – SVA

Metoda měření výkonnosti podniku zaměřená na jeho akcionáře. Pro základní výpočet použijeme čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT), od kterého odečteme náklady na cizí a vlastní kapitál vycházející z WACC. [23]

$$SVA = NOPAT - \text{Cost of Capital} \quad (30)$$

3.3.6 Cash Return on Gross Assets - CROGA

Základním vzorcem pro výpočet ukazatele je podle Kislingerové [2]:

$$CROGA = \frac{OATCR}{GA} \quad (31)$$

Kde:

CROGA = cash flow výnosnosti hrubých aktiv

OATCR = provozní cash flow po zdanění

GA = hrubá aktiva

Ukazatel pracuje s kategorií provozního cash flow, které představuje cash flow související s hlavní podnikatelskou činností. Hrubá aktiva ve jmenovateli představují sumu dlouhodobého majetku v aktuálních pořizovacích cenách. Výsledek se porovnává s požadovanou výnosností kapitálu.

3.4 Balanced Scorecard

Všechny ukazatel výkonnosti podniku, které byly dosud uvedeny, se orientují většinou pouze na finanční ukazatele. Pomocí těchto finančních ukazatelů však nemůžeme charakterizovat celý podnik, protože jeho součástí jsou také zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé atd.

Aby byl podnik schopen dlouhodobě udržovat konkurenční výhodu, musí se stále více zaměřovat nejen na finanční měřítka, ale také především na ukazatele nefinanční výkonnosti. V roce 1992 publikovali ekonomové Robert S. Kaplan a David P. Norton novou metodu zvanou Balanced Scorecard, česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku.

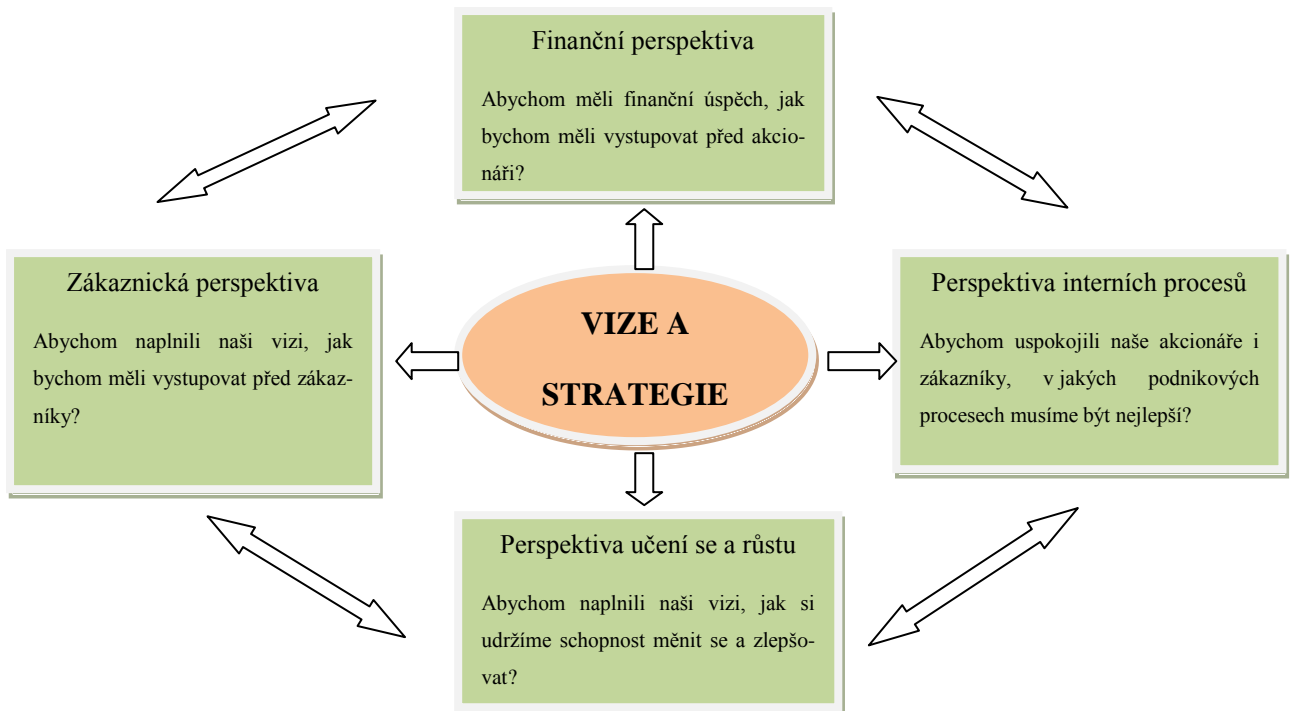
Podle Solaře a Bartoše [14] si BSC klade za úkol přetransformovat vize a strategie podniku do konkrétních cílů, ukazatelů a opatření, které zajistí jejich realizaci v oblasti operativního řízení. Jedná se o komplexní přístup k měření výkonnosti.

Balanced Scorecard není podle Kaplana a Nortona [1] jen systémem měřítek, ale podniky jej využívají jako strategického manažerského systému, tzn. k řízení dlouhodobé strategie a k realizaci těchto kritických manažerských procesů:

- Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
- Ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek
- K plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ
- Ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

BSC zachovává tradiční měřítka finanční výkonnosti, která vypovídají o minulých finančních transakcích a v současné době jsou nedostačující a doplňuje je o nová měřítka hybridních sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BCS vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv:

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Perspektiva interních procesů
- Perspektiva učení se a růstu



Obr. 1 Perspektivy BSC a jejich propojení s vizí a strategií podniku [1]

3.4.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je zaměřena na zhodnocování prostředků, které do společnosti vložili její vlastníci. Měří naplňování základního kritéria pro hodnocení výkonnosti, tj. čisté současné hodnoty. Všechny cíle stanovené v rámci ostatních perspektiv by měly být propojené s cíly finanční perspektivy, kterými může být např. provozní zisk, ROE, EVA apod. [11]

Kaplan, Norton [1] uvádějí, že se jednotlivé cíle budou v rámci finanční perspektivy lišit v závislosti na tom, v jakém životním cyklu se právě podnik nachází. Uvádějí následující tři fáze a odpovídající oblasti, které je podporují:

- Růst (růst obrátu a mix výrobků/služeb)
- Udržení (snižování nákladů/zvyšování produktivity)
- Sklizeň (využití zdrojů/investiční strategie)

3.4.2 Zákaznická perspektiva

Jádrem zákaznické perspektivy je identifikace zákaznických a tržních segmentů, protože právě tyto jsou pro podnik zdrojem obrátu, který je součástí jeho finančních cílů. V rámci této perspektivy podniky používají následující měřítka: podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků. [1] [14]

3.4.3 Perspektiva interních procesů

Pavelková a Knápková [11] považují v rámci této perspektivy za klíčové řízení podnikových procesů takovým způsobem, aby výstup podniku měl parametry, které požaduje zákazník a přitom byl proveden co nejhospodárněji. Uvedený model se potom skládá z následujících procesů:

- Inovační proces – hledá možnosti zlepšování výrobků z pohledu zákazníků. Dále sleduje a vyhodnocuje informace o nových příležitostech a požadavcích a navrhuje nové výrobky nebo zlepšení.
- Provozní proces – sleduje celý průběh zakázky podnikem, tzn., že začíná objednávkou a končí dodáním výrobků zákazníkovi.
- Poprodejní servis – sem patří poskytnutí poprodejního servisu a také vypořádání plateb za prodané výrobky.

Kaplan a Norton [1] v rámci perspektivy interních procesů poukazují na velký rozdíl mezi tradičními měřítky, která jsou omezena na používání výhradně finančních ukazatelů a moderními měřítky, která tato finanční měřítka doplňují o měřítka jakosti, výnosnosti, propustnosti a doby cyklu. Zavedení těchto nových měřítek sice vede ke zlepšení situace podniku, ale v případě, že podnik nebude schopen překonat konkurenci ve všech interních procesech, neumožní mu to získat výraznou a udržitelnou konkurenční výhodu.

3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Jádrem perspektivy učení se a růstu je vytvoření podmínek, které umožní dosahování cílů v ostatních třech perspektivách. Existují tři základní oblasti této perspektivy:

- Schopnosti zaměstnanců
- Schopnosti informačního systému
- Motivace, delegování pravomocí

Pokud chce podnik dlouhodobě dosahovat svých cílů, nestačí, aby investoval pouze do nového zařízení, výzkumu nebo vývoje, ale je nezbytně nutné zaměřit se také na oblast lidí a systémů.

3.4.5 Zhodnocení BSC

Pro úspěšnou aplikaci BSC v rámci podniku je nutné zavedení tzv. strategické mapy, která bude definovat strategické cíle v jednotlivých perspektivách. K těmto cílům stanovuje vý-

stupní měřítka. Cíle a měřítka propojuje dále s jejich hybateli, kteří jsou schopní jejich hodnoty ovlivnit. Celý koncept BSC není však jen systémem měřítek, ale jedná se o strategický manažerský systém, který by měl vést k celkovému zlepšení fungování podniku a ke zvýšení finanční výkonnosti.

Pavelková a Knápková [11] vidí podstatu BSC v naplnění přístupu Stakeholder Value, který se snaží o uspokojení všech účastníků podnikání. Jedná se o strategický systém řízení, který podniku pomáhá konkretizovat jeho strategie, převádět je do konkrétních činností, které vedou k plnění podnikových cílů. Dále uvádějí, že pro efektivní zavedení konceptu BSC je vhodné propojení s dalšími koncepty nebo nástroji řízení, kdy mnozí autoři navrhují propojení BSC a EVA, kdy ukazatel EVA bude sloužit jako vrcholové měřítko finanční perspektivy.

3.5 Shrnutí teoretické části

V první části svojí práce jsem se zabývala charakteristikou metod a postupů využívaných pro hodnocení výkonnosti podniku a stanovila jsem teoretickou základnu pro další zpracování uvedené problematiky. Došla jsem k závěru, že v současné době již není možné, aby si podnik při měření výkonnosti vystačil pouze s tradičními měřítky, ale je nezbytně nutné, aby svoji pozornost směřoval stále více k měřítkům moderním.

Jak již bylo uvedeno, tradiční měřítka neberou v úvahu celou řadu důležitých aspektů a dívají se spíše do minulosti. Na druhou stranu zase nelze říci, že použití tradičním měřítek nemá svoje opodstatnění. Bez poznání minulosti totiž zpravidla nebudeme schopni činit kvalifikované rozhodování v budoucnu. Navíc řada tradičních způsobů tvoří východisko pro nová moderní měřítka, jejichž hlavní rozdíl oproti tradičním měřítkům je ve využití ekonomického pojetí zisku při měření výkonnosti. Některá moderní měřítka jsou doplněna také o inflaci a objevují se i komplexní přístupy, které kromě ekonomických dat zahrnují také kvalitativní a časové aspekty podnikání.

Vždy bude záviset na podniku samotném, jaké ukazatele měření výkonnosti si pro svou činnost zvolí, aby jejich využití bylo pro podnik vhodné z hlediska jeho velikosti, strategie, cílů a přispívalo ke zvyšování jeho hodnoty. Pro přehlednost jsem zpracovala porovnání měřítek výkonnosti také do tabulky níže.

Tab. 2 Porovnání měřítek výkonnosti [vlastní tvorba]

| | Klasické ukazatele | EVA | CFROI | BSC | BSC v propojení s EVA |
|---|--------------------|-----|-------|-----|-----------------------|
| Zahrnuje N_{vk} | ne | ano | ne | * | ano |
| Jednoduchost výpočtu (využití) | ano | ne | ne | ne | ne |
| Úprava o inflaci | ne | ne | ano | ne | ne |
| Využití pro podnikové plánování | ano | ano | ne | ano | ano |
| Srovnatelnost mezi podniky | ano | ne | ano | ne | ne |
| Hodnocení budoucího vývoje | ne | ne | ano | ano | ano |
| Využití pro odměňování | ano | ano | ne | ano | ano |
| Nutnost úpravy účetních dat | ne | ano | ano | * | ano |
| Zahrnuje také nefinanční měřítko výkonnosti | ne | ne | ne | ano | ano |

*závisí na zvolení měřítek v rámci finanční perspektivy

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU BEMETADESIGN S.R.O.



Obr. 2 Logo společnosti [20]

4.1 Obecný profil společnosti

Společnost BEMETA DESIGN s.r.o. byla založena v roce 2004. V současné době sídlí vedení společnosti, stejně jako výrobní část a sklady, v obci Žatčany cca 20km od Brna.

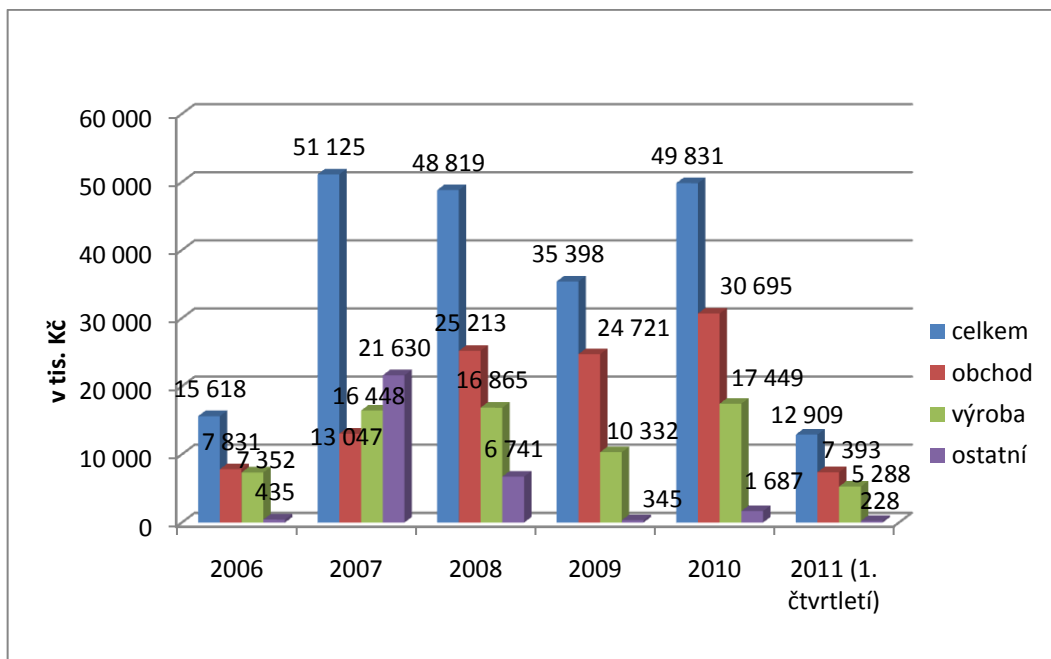
Předmětem činnosti jsou:

- obchodní činnost
- zámečnická zakázková výroba

Hlavní sortiment společnosti tvoří doplňky do koupelen a toalet. Součástí sortimentu koupelnových doplňků je také speciální řada určená pro handicapované spoluobčany. Dále společnost realizuje zakázkovou výrobu převážně z nerezových, mosazných a železných materiálů. Jedná se například o součásti výčepních stolů, různé druhy madel pro dětská hřiště, kovové součásti nábytku, zábradlí apod.

Primárně je firma BEMETA DESIGN s.r.o. zaměřena na prodej na českém trhu, ale podařilo se jí expandovat i za hranice a to především na slovenský trh. Kromě toho má také smluvní partnery v Německu, Rakousku, Francii a Litvě. Export v současné době činí kolem 30% celkového obratu.

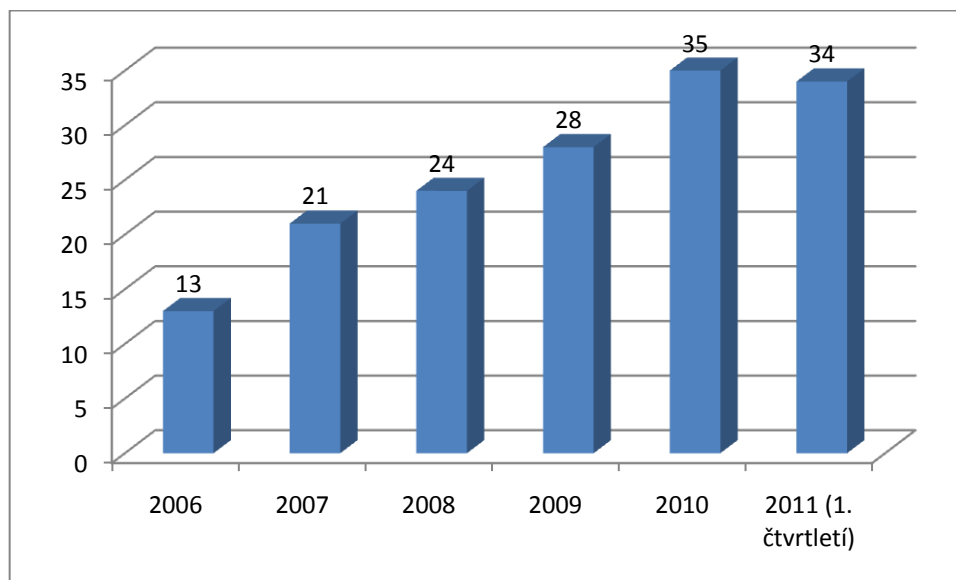
Na obrázku č. 3 můžeme vidět vývoj obratu v jednotlivých letech, ze kterého je patrné, že firma dosáhla nejvyššího obratu v roce 2007, kterého však bylo dosaženo stavební činností. Obrat za tuto činnost je zahrnut ve sloupci „ostatní“. V tomto druhu aktivit společnost pokračovala částečně také v roce 2008. V ostatních letech se touto aktivitou nezabývala. V roce 2009 došlo vlivem ekonomické krize k poklesu celkových tržeb o téměř 30%. Loňský rok už byl z hlediska vývoje obratu opět velmi příznivý a bylo dosaženo téměř úrovně roku 2007. V roce 2006 byla výše obratu za obchodní činnost a zakázkovou výrobu téměř na stejné úrovni. V ostatních letech je patrná převaha obchodní činnosti nad zakázkovou výrobou. Podle vývoje obratu za 1. čtvrtletí letošního roku můžeme soudit, že pravděpodobně nedojde oproti roku 2010 k výraznému nárůstu, ale obrat dosáhne podobné výše.



Obr. 3 Vývoj obrátu v jednotlivých letech [vlastní tvorba]

4.2 Informace o zaměstnancích a organizační struktúře

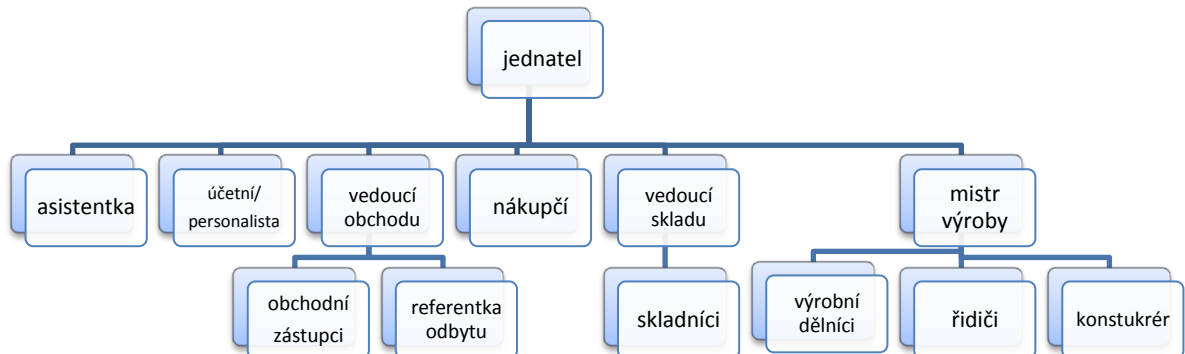
V posledních letech firma prošla velkým personálním rozvojem. Celkový počet zaměstnanců vzrostl od roku 2006 o 160% na nyníšších 34 zaměstnanců.



Obr. 4 Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců [vlastní tvorba]

Obrázek č. 5 nám znázorňuje organizační strukturu společnosti. Vedení společnosti představuje jednatel firmy, kterému je podřízen mistr výroby a dále pak zaměstnanci zajišťující

obchod, skladování, nákup a ekonomiku. Zhruba polovinu celkového počtu zaměstnanců tvoří výrobní dělníci, kteří jsou přímo podřízeni mistrovi výroby.



Obr. 5 Organizační struktura společnosti [vlastní tvorba]

5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

5.1 SWOT analýza

Silné stránky

- dobrá kvalita výrobků
- široký sortiment – 12 řad koupelnových doplňků
- nižší náklady spojené s realizací sériové výroby v Číně
- výrobní prostory také v ČR – možnost nabídnout zákazníkovi atypické produkty nebo úpravy standardních výrobků
- zaměstnanci s předchozí zkušeností ze stejného oboru
- stabilní síť odběratelů

Slabé stránky

- menší společnost
- chybí reprezentativní prostory (vzorkovna)
- zastaralé vybavení
- špatná organizační struktura firmy

Příležitosti

- spolupráce s designéry na vývoji nových řad koupelnových doplňků
- rozšiřování nabídky o další produkty z oblasti sanitárního zařízení (baterie, koupelnový nábytek atd.)
- rozšíření týmu obchodních zástupců

Hrozby

- pokles zakázek ve stavebnictví
- období hospodářské recese
- nekalé praktiky konkurence
- kopírování výrobků
- vývoj devizových kurzů

5.2 Porterův model pěti sil

5.2.1 Konkurenční rivalita

Mezi hlavní konkurenty patří společnost Romwel s.r.o., Novaservis a.s., Ellux Glück, s.r.o. a GOZ METAL s.r.o. Společnost GOZ METAL vyrábí svoje produkty výhradně v České republice, a tedy vzhledem k vyšším výrobním nákladům nemá tak velký prostor pro poskytování slev svým zákazníkům a ani její postavení na trhu není příliš významné. Ostatní zmiňované společnosti soustřeďují celou svou výrobu nebo její významnou část do Číny a v České republice se zaměřují spíše na obchodní činnost. Podobně je tomu i u firmy BEMETA DESIGN s.r.o. Kvalita výrobků těchto společností je velmi obdobná, takže konkurenční boj spočívá hlavně v oblasti cen, designu a poskytovaných služeb. Před nedávnem uvedla společnost Romwel na trh řadu koupelňových doplňků, která je velmi podobná nejprodávanější doplňkové řadě společnosti BEMETA.

5.2.2 Potenciální noví konkurenti

Vzhledem k již zmiňovanému poklesu ve stavebnictví není pravděpodobné, že by v dohledné době mohlo dojít ke vstupu více nových firem do odvětví koupelňových doplňků.

5.2.3 Hrozba náhražek – náhradní (nové) výrobky

Společnost BEMETA DESIGN s.r.o. prodává chromované koupelňové doplňky vyráběné z mosazi nebo nerezů střední cenové úrovně. Vzhledem k současné ekonomické situaci hrozí, že spotřebitelé začnou dávat přednost levnějším např. plastovým koupelňovým doplňkům.

5.2.4 Síla kupujících (odběratelů)

Hlavními zákazníky BEMETY jsou velkoobchody se sanitárním vybavením, velkoobchody zaměřující se na vybavování hotelových provozů, koupelňová studia a tzv. hobby markety. Firma má ve své databázi cca 100 aktivních odběratelů, z toho 22 odběratelů jí tvoří 80% obrátu. Mezi těchto 22 odběratelů patří převážně velké a silné firmy, které vyvíjejí tlak především v oblasti poskytovaných slev, čímž se samozřejmě snižuje zisk společnosti. Specifickou skupinu zde tvoří tzv. hobby markety, které kromě základních slev požadují navíc různá skonta za včasné platby, procenta z prodeje jako příspěvek na reklamu v jejich propagačních materiálech nebo tzv. regálovné, které spočívá v odkupu málo prodávaného

sortimentu dodavatele, který je z hobby marketu právě vyřazen, dodavatelem, který ho nahrazuje.

5.2.5 Síla dodavatelů

Převážnou část svého sortimentu dováží společnost z Číny. V současné době má již vybudovanou síť dodavatelů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Bohužel ani s jedním z těchto dodavatelů nemá uzavřenu smlouvu o výhradních dodávkách v rámci evropského trhu, tzn., že by mohla nastat situace, kdy stejnou řadu koupelnových doplňků bude nabízet na trhu i jiná firma. Čínské firmy se těmito závazkům velmi brání a vyjednávací síla společnost BEMETA DESIGN s.r.o. není, vzhledem k její velikosti, dostatečná.

V případě ukončení obchodního vztahu s některým z dodavatelů by jeho nahrazení jiným, trvalo podle odhadu nejméně 3 - 6 měsíců. Vedení firmy pravidelně navštěvuje veletrhy v Číně a snaží se síť dodavatelů neustále rozšiřovat, aby společnost nebyla závislá na dodávkách jednoho velkého dodavatele.

6 KLASICKÉ UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

6.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Tab. 3 Vertikální analýza položek rozvahy [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2 006 | | 2 007 | | 2 008 | | 2 009 | | 2 010 | |
|---------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Aktiva celkem | 10 225 | 100% | 17 040 | 100% | 18 594 | 100% | 22 029 | 100% | 25 650 | 100% |
| Dlouhodobý majetek | 360 | 4% | 542 | 3% | 754 | 4% | 5 269 | 24% | 6 994 | 27% |
| DHM | 360 | 4% | 542 | 3% | 754 | 4% | 5 269 | 24% | 6 994 | 27% |
| Oběžná aktiva | 9 785 | 96% | 15 739 | 92% | 17 241 | 93% | 16 154 | 73% | 18 184 | 71% |
| Zásoby | 6 908 | 68% | 8 222 | 48% | 9 233 | 50% | 10 915 | 50% | 13 623 | 53% |
| Dlouhodobé pohledávky | 11 | 0% | 26 | 0% | 36 | 0% | 36 | 0% | 41 | 0% |
| Krátkodobé pohledávky | 1 793 | 18% | 7 485 | 44% | 6 990 | 38% | 4 752 | 22% | 3 984 | 16% |
| Krátkodobý fin. maj. | 1 073 | 10% | 6 | 0% | 982 | 5% | 451 | 2% | 536 | 2% |
| Časové rozlišení | 80 | 1% | 759 | 4% | 599 | 3% | 606 | 3% | 472 | 2% |
| Pasiva celkem | 10 225 | 100% | 17 040 | 100% | 18 594 | 100% | 22 029 | 100% | 25 650 | 100% |
| Vlastní kapitál | 1 227 | 12% | 2 063 | 12% | 2 839 | 15% | 3 298 | 15% | 3 491 | 14% |
| Základní kapitál | 200 | 2% | 200 | 1% | 200 | 1% | 200 | 1% | 200 | 1% |
| Kapitálové fondy | 973 | 10% | 1 025 | 6% | 1 025 | 6% | 1 518 | 7% | 1 519 | 6% |
| Rezervní fondy | 3 | 0% | 27 | 0% | 30 | 0% | 30 | 0% | 30 | 0% |
| VH min. let | -426 | -4% | 27 | 0% | 808 | 4% | 1 581 | 7% | 1 550 | 6% |
| VH b.o. | 477 | 5% | 784 | 5% | 776 | 4% | -31 | 0% | 192 | 1% |
| Cizí zdroje | 8 877 | 87% | 14 839 | 87% | 15 672 | 84% | 18 696 | 85% | 21 840 | 85% |
| Dlouhodobé závazky | 3 250 | 32% | 3 694 | 22% | 3 638 | 20% | 4 200 | 19% | 4 200 | 16% |
| Krátkodobé závazky | 5 627 | 55% | 10 383 | 61% | 11 572 | 62% | 7 983 | 36% | 10 279 | 40% |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 0% | 762 | 4% | 462 | 2% | 6 513 | 30% | 7 361 | 29% |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 0 | 0% | 0 | 0% | 175 | 1% | 4 103 | 19% | 7 361 | 29% |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 0 | 0% | 762 | 4% | 287 | 2% | 2 410 | 11% | 0 | 0% |
| Časové rozlišení | 121 | 1% | 138 | 1% | 83 | 0% | 35 | 0% | 319 | 1% |

Ve společnosti BEMETA DESIGN s.r.o. ve všech sledovaných letech převažují oběžná aktiva nad stálými, kdy v prvních třech letech byl jejich podíl více než 90%. Nejvýznamnější položkou oběžných aktiv jsou zásoby, které stabilně tvoří kolem 50% celkové hodnoty aktiv a ve všech letech zaznamenaly růstovou tendenci o 12 – 25%. Další významnou položku tvoří krátkodobé pohledávky, u kterých došlo vlivem růstu obrátu k významnému nárůstu v roce 2007, ale v dalších letech vykazují pokles. Podíl krátkodobého finančního majetku je spíše zanedbatelný. V letech 2009 a 2010 dochází ke snížení podílu oběžných aktiv na celkových aktivech z 90% na cca 70%, což bylo způsobeno investicemi do dlouhodobého majetku v roce 2009, kdy firma pořídila novou výrobní halu a podíl stálých aktiv se tak zvýšil na více než 24%.

Ze struktury pasiv je zřejmá jasná převaha cizích zdrojů nad vlastními, kdy cizích zdroje tvoří ve všech sledovaných letech více než 84% pasiv. Zbývající velmi malou část, tj. 12 – 15% tvoří vlastní kapitál. Nejvýznamnější podíl zaznamenávají ve všech letech krátkodobé závazky, které v roce 2007 a 2008 tvořily asi 61% cizích zdrojů. Součástí položky krátkodobých závazků jsou také půjčky společnosti od fyzických osob. V letech 2009 a 2010 došlo k poklesu krátkodobých závazků a jejich podíl se pohyboval už pouze v rozmezí od 36% a 40% což bylo způsobeno růstem podílů bankovních úvěrů, které v letech 2006 – 2008 tvořili pouze nepatrnou část cizích zdrojů. K největšímu nárůstu bankovních úvěrů došlo v roce 2009, kdy firma obdržela od banky úvěr ve výši 5 mil. Kč, který použila na nákup a rekonstrukci výrobní haly.

6.2 Analýza nákladů a výnosů

Tab. 4 Vertikální analýza nákladů a výnosů [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2 006 | | 2 007 | | 2 008 | | 2 009 | | 2 010 | |
|--|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Tržby za prodej zboží | 7 831 | 42% | 13 018 | 25% | 25 213 | 51% | 24 721 | 59% | 30 695 | 59% |
| Výkony | 10 315 | 56% | 39 200 | 74% | 23 129 | 47% | 13 513 | 32% | 20 404 | 39% |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 7 789 | 42% | 38 109 | 72% | 23 606 | 48% | 11 202 | 27% | 19 137 | 37% |
| Změna stavu | 2 526 | 14% | 1 091 | 2% | -477 | -1% | -525 | -1% | 644 | 1% |
| Aktivace | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 836 | 7% | 623 | 1% |
| Ostatní výnosy | 344 | 2% | 467 | 1% | 883 | 2% | 3 871 | 9% | 631 | 1% |
| Výnosy celkem | 18 490 | 100% | 52 685 | 100% | 49 225 | 100% | 42 105 | 100% | 51 730 | 100% |
| Náklady na zboží | 3 455 | 19% | 6 491 | 13% | 14 141 | 29% | 14 528 | 34% | 16 455 | 32% |
| Výkonová spotřeba | 11 341 | 63% | 38 084 | 74% | 21 645 | 45% | 16 540 | 39% | 20 142 | 39% |
| Osobní náklady-součet | 2 698 | 15% | 5 519 | 11% | 9 992 | 21% | 8 180 | 19% | 9 920 | 19% |
| Daně a poplatky | 16 | 0% | 35 | 0% | 31 | 0% | 48 | 0% | 113 | 0% |
| Odpisy | 281 | 2% | 341 | 1% | 419 | 1% | 410 | 1% | 622 | 1% |
| Nákladové úroky | 0 | 0% | 115 | 0% | 244 | 1% | 492 | 1% | 652 | 1% |
| Ostatní náklady | 205 | 1% | 1 108 | 2% | 1 773 | 4% | 1 928 | 5% | 3 632 | 7% |
| Přidaná hodnota | 3 350 | | 7 643 | | 12 556 | | 7 166 | | 14 502 | |
| Náklady celkem | 17 996 | 100% | 51 693 | 100% | 48 245 | 100% | 42 126 | 100% | 51 536 | 100% |

V prvních dvou sledovaných letech společnost vykazovala větší podíl tržeb za vlastní výrobky a služby než za prodej zboží. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.1 velkou část obrátu (42%) tvořili tržby za stavební činnost. Touto činností se společnost zabývala dále jen v roce 2008, kdy tvořila 14% obrátu. V dalších letech už se těmito aktivitami nezabývala. V roce 2008 nastává zlom, kdy polovinu obrátu představují tržby za vlastní výrobky a dru-

hou polovinu tržby za zboží. Od roku 2009 potom začínají převažovat tržby za zboží, které tvoří jak v roce 2009, tak i v následujícím roce 59% obratu. Můžeme tedy říci, že společnost BEMETA DESIGN s.r.o. změnila od založení svůj charakter ze společnosti výrobní na společnost spíše obchodní, což je způsobenou klesajícím podílem výrobků vyráběných v rámci vlastní výroby a jejich nahrazováním výrobky dováženými ze zahraničí a u zámečnické zakázkové výroby potom poklesem počtu i objemu zakázek.

Ostatní výnosové položky představují spíše zanedbatelnou část, pouze v roce 2009 byly do výnosů proúčtovány úpravy provedené na výrobní hale, které se zde objevují v podobě aktivace. Kromě toho byla do ostatních výnosů proúčtována nevyplacená odměna jednatele firmy z roku 2008.

Celkové náklady i výnosy vykazují největší nárůst v roce 2007 oproti roku 2006, kdy došlo, k nejvyššímu nárůstu obratu. V dalších letech růst a pokles celkových nákladů a výnosů kopíruje zvýšení či snížení tržeb v daném roce.

Analýza vývojových trendů položek rozvahy a výkazů zisků a ztrát je uvedena v příloze PI.

6.3 Rozdílové ukazatele

Tab. 5 Vývoj čistého pracovního kapitálu [vlastní tvorba]

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ČPK (tis. Kč) | 4 158 | 4 594 | 5 382 | 5 761 | 7 905 |
| ČPK/OA v % | 42,5 | 29,2 | 31,2 | 35,7 | 43,5 |

K tomu, aby byl podnik likvidní a byl schopen efektivně zajišťovat výrobu a prodej, musí disponovat dostatečným množstvím ČPK, který patří k nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelům. Jak můžeme vidět v tabulce č. 5, podnik po celé sledované období disponoval kladnou hodnotou čistého pracovního kapitálu a jeho množství lze vzhledem k více než třiceti procentnímu podílu na oběžných aktivech považovat za dostatečné.

6.4 Poměrové ukazatele

6.4.1 Ukazatele rentability

Tab. 6 Vývoj ukazatelů rentability [vlastní tvorba]

| v % | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Rentabilita tržeb - ROS | 2,63 | 1,50 | 1,61 | -0,08 | 0,38 |
| Rentabilita aktiv - ROA | 4,83 | 6,50 | 6,58 | 2,14 | 3,30 |
| Rentabilita VK - ROE | 38,88 | 38,00 | 27,33 | -0,94 | 5,50 |
| Rentabilita celk. investovaného kapitálu - ROCE | 10,65 | 15,62 | 15,75 | 6,15 | 10,97 |

Ukazatelé rentability měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Jak uvidíme dále v kapitole 6.5, zisk společnosti zaznamenával rostoucí trend až do roku 2008, potom výrazný pokles v podobě ztráty v roce 2009 a mírně vzrostl v roce 2010. Vzhledem ke skutečnosti, že všechny výše uvedené ukazatele rentability používají pro svůj výpočet některou z kategorií zisku, můžeme sledovat podobný vývojový trend u všech ukazatelů rentability. Vývoj jednotlivých ukazatelů tedy nemůžeme hodnotit pozitivně po celé sledované období. Zisková marže vyjádřená rentabilitou tržeb měla spíše klesající trend a v žádném roce nedosahovala příliš vysokých hodnot. V prvních třech letech byla společnost schopna efektivně využívat jak celkový kapitál bez ohledu na to, zda se jedná o cizí nebo vlastní, tak také vlastní kapitál, kdy jeho výnosnost se stále pohybovala nad úrovní alternativního nákladu na kapitál. V roce 2009 byla bohužel vlivem dosažené ztráty zisková marže a rentabilita vlastního kapitálu záporná, což by znamenalo, že podnik se stává pro případné investory nezajímavý, protože nedokáže efektivně zhodnotit jejich majetek. V roce 2010 dochází k mírnému zvýšení zisku a tím ke zlepšení úrovně všech ukazatelů, které nabývají kladných hodnot, ale nedosahují úrovně let 2006 - 2008. Rentabilita vlastního kapitálu se již pohybuje mírně nad úrovní výnosnosti desetiletých státních dluhopisů, což je považováno za minimální požadovanou výnosnost.

6.4.2 Ukazatele likvidity

Tab. 7 Vývoj ukazatele likvidity [vlastní tvorba]

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | doporučované hodnoty MPO |
|------------------------|------|------|------|------|------|--------------------------|
| Běžná likvidita | 1,74 | 1,41 | 1,45 | 1,55 | 1,68 | 1,5 - 2,5 |
| Pohotovostní likvidita | 0,51 | 0,67 | 0,67 | 0,50 | 0,44 | 1 - 1,5 |
| Hotovostní likvidita | 0,19 | 0,00 | 0,08 | 0,04 | 0,05 | 0,2 - 0,5 |

Likviditou rozumíme schopnost firmy hradit své závazky. U běžné likvidity podnik splňuje ve všech sledovaných letech doporučené hodnoty, i když v letech 2007 a 2008 se pohyboval na spodní hranici těchto hodnot. Znamená to, že pokud by společnost zpeněžila veškerá svá oběžná aktiva, byla by schopna uhradit své krátkodobé závazky. Běžnou likviditu ovlivňuje stav oběžných aktiv a v případě společnosti BEMETA DESIGN s.r.o. můžeme sledovat vysoký podíl zásob na oběžných aktivech. Podle mého názoru by však společnost nebyla schopna přeměnit svoje zásoby na peněžní prostředky dostatečně rychle tak, aby mohly být použity k úhradě závazků, protože se nejedná o rychle obrátkové zboží a také z důvodu dlouhých dodacích termínů z Číny je v případě řady skladových položek předzásobena na několik měsíců dopředu. V případě pohotovostní likvidity, je společnost ve všech sledovaných letech pod hranicí doporučených hodnot. U hotovostní likvidity se podnik přiblížil doporučeným hodnotám pouze v roce 2006, v ostatních letech se pohyboval pod těmito hodnotami. Můžeme tedy říci, že podnik má problémy jak s pohotovostní, tak s hotovostní likviditou, což bych, vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o malou společnost, hodnotila negativně, protože její přístup k peněžním prostředkům může být do jisté míry omezený. Navíc je v současné době hospodářské recese kladen na likviditu stále větší důraz.

6.4.3 Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud se podíváme na obrat aktiv, můžeme konstatovat, že podnik po celé sledované období dosahoval vyšších hodnot než je požadovaná minimální hodnota 1, která znamená, že z 1 Kč majetku by měla být dosažena minimálně 1 Kč tržeb. Velmi pozitivně můžeme hodnotit dobu obratu pohledávek, která se od roku 2008 stále snižovala až na 28 dnů, kterých bylo dosaženo v loňském roce. Přestože se podniku podařilo výrazně snížit dobu obratu pohledávek, neznamená to, že by disponoval dostatečným množstvím peněžních prostředků, což je zřejmé z kapitoly 6.4.2, která se zabývá likviditou a také to vyplývá ze skutečnosti, že se v souvislosti s dobou obratu pohledávek nijak výrazně po sledované období nezlepšila doba obratu závazků. Můžeme tedy říci, že podnik je úvěrován svými odběrateli. Momentální situace je taková, že podnik veškeré svoje volné finanční prostředky používá k nákupu zásob, u kterých je nucen platit čínským dodavatelům zálohy předem a potom dochází k tomu, že není schopen včas hradit faktury svým českým dodavatelům a většina těchto závazků je hrazena po splatnosti. Vázanost velkého množství finančních prostředků v zásobách vyplývá také z ukazatele doby obratu zásob, který se postupně od roku 2008

zhoršoval. Pouze v loňském roce došlo k mírnému zlepšení. Znamená to, že průměrný stav zásob rostl rychleji než tržby.

Tab. 8 Vývoj ukazatelů aktivity [vlastní tvorba]

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------|-------|------|------|-------|------|
| Obrat aktiv | 1,8 | 3,1 | 2,6 | 1,7 | 2,0 |
| DO zásob (dny) | 137,0 | 56,6 | 68,8 | 102,8 | 96,0 |
| DO pohledávek (dny) | 35,6 | 51,5 | 52,1 | 44,7 | 28,1 |
| DO závazků (dny) | 111,6 | 71,5 | 86,2 | 75,2 | 72,4 |

6.4.4 Ukazatele zadlužení

Zadluženost podniku se v celém období pohybovala kolem 85%, což můžeme hodnotit jako velmi vysokou zadluženost vzhledem k doporučovaným hodnotám 30 – 60% a takové podnikání lze již považovat za velmi rizikové. Myslím, že by se měl podnik tímto ukazatelem v budoucnu velmi vážně zabývat.

Ukazatel úrokového krytí odpovídá doporučené hodnotě 5 pouze v letech 2007 a 2008. V roce 2006 společnost nečerpala žádný úvěr. V posledních dvou letech bohužel došlo k výraznému poklesu tohoto ukazatele, kdy hodnota 1 znamená, že podnik je schopen zaplatit úroky z úvěrů, ale jeho čistý zisk se rovná nule. Z hlediska úrokového krytí by měl podnik vytvářet zisk, který bude několikanásobně převyšovat nákladové úroky. Podnik kryje dlouhodobá aktiva dlouhodobým kapitálem a těmito zdroji se financuje i část oběžného pohyblivého majetku, což odpovídá konzervativní strategii financování.

Tab. 9 Vývoj ukazatelů zadluženosti [vlastní tvorba]

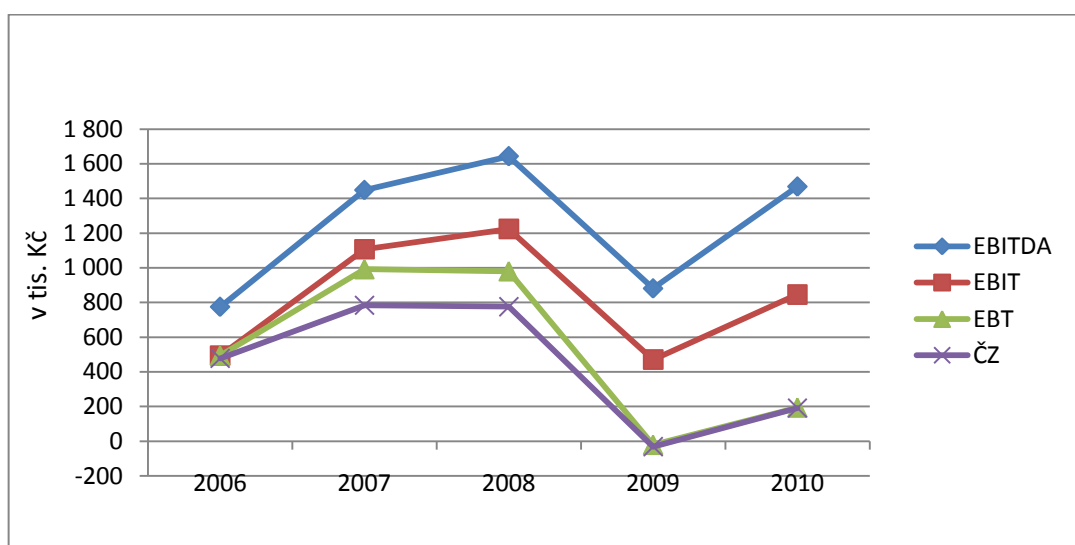
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Celková zadluženost | 86,8% | 87,1% | 84,3% | 84,9% | 85,1% |
| DI. zdroje/ DI. majetek | 12,4 | 10,6 | 8,8 | 2,2 | 2,2 |
| Úrokové krytí | x | 9,6 | 5,0 | 1,0 | 1,3 |

6.5 Ukazatele zisku

Tab. 10 Vývoj ukazatele zisku [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------|------|-------|-------|------|-------|
| EBITDA | 775 | 1 448 | 1 643 | 881 | 1 468 |
| EBIT | 494 | 1 107 | 1 224 | 471 | 846 |
| EBT | 494 | 992 | 980 | -21 | 194 |
| ČZ | 477 | 784 | 776 | -31 | 192 |

Jak jsem již uvedla, společnost se zaměřuje primárně na sledování zisku před zdaněním. V tabulce č. 10 a také graficky na obrázku č. 6 je zobrazen vývoj ukazatele zisku rozdělený na jednotlivé kategorie, ze kterého je patrný růstový trend až do roku 2008 a velmi výrazný pokles v roce 2009, kdy byla společnost ztrátová. Ztráta v tomto roce byla způsobena nejen poklesem tržeb, ale také skutečností, že společnost koupila vlastní výrobní halu a prováděla na ní rozsáhlé opravy, které byly z části účtovány do nákladů. V roce 2010 společnost zahájila také opravy pronajaté budovy kanceláří. V tomto roce již však zaznamenala mírný zisk.

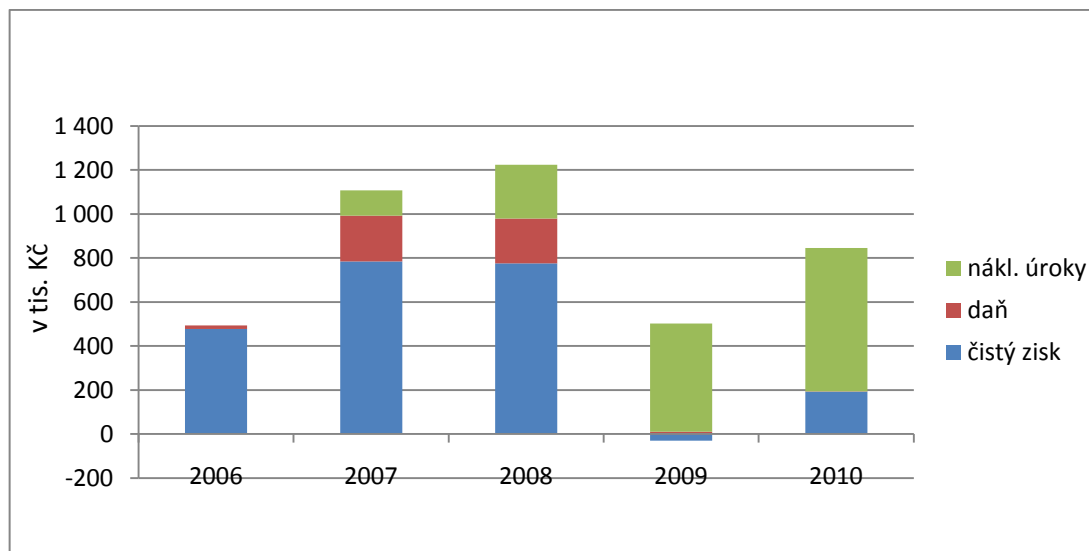


Obr. 6 Vývoj výsledku hospodaření společnosti BEMETA DESING s.r.o. [vlastní tvorba]

Z pohledu vlastníků je nejdůležitější kategorií zisku čistý zisk, který je určen k rozdělení. Obrázek č. 7 znázorňuje kolik z vytvořeného EBIT připadá vlastníkům podniku v podobě čistého zisku, kolik jeho věřitelům prostřednictvím úroků a kolik připadá státu v podobě daní. Jak můžeme vidět, největšího podílu čistého zisku společnost dosáhla v letech 2007 a 2008. V těchto letech také připadl největší podíl státu. V dalších letech potom společnost platila pouze zanedbatelnou daň ze zisku. V roce 2006 to bylo způsobeno uplatněním ztráty z předchozího roku.

Pokud jde o podíl připadající věřitelů, došlo zde k výraznému růstu především v posledních dvou letech, což bylo způsobeno výrazným navýšením krátkodobých i dlouhodobých bankovních úvěrů. V roce 2006 společnost neměla žádný úvěr, takže její nákladové úroky byly nulové.

V souvislosti s ukazateli zisku bych ráda zdůraznila zvyšující se význam ukazatele EBITDA ze strany bank, které tento ukazatel nebo jeho poměr k VK stále častěji zavádějí jako jedno z restriktivních opatření v úvěrových smlouvách a společnosti jsou tak nuceny dosahovat určité výše EBITDA nebo jeho stanoveného procentního poměru k VK. Jedná se tedy o ukazatel, který je v současné době důležitý pro získání finančních zdrojů.



Obr. 7 Rozdělení EBIT společnosti BEMETA DESING s.r.o. [vlastní tvorba]

6.6 Ukazatele cash flow

Tabulka č. 11 zobrazuje vývoj ukazatele cash flow ve zkrácené podobě rozdělený na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Cash flow z provozní činnosti dosahovalo v letech 2007 a 2009 záporných hodnot což znamená, že náklady spojené s touto činností převýšily příjmy. Záporné hodnoty byly v těchto letech způsobeny především zvýšením stavu zásob. V ostatních letech můžeme cash flow z provozní činnosti hodnotit pozitivně, protože dosahovalo kladných hodnot. Cash flow z investiční činnosti vykazovalo ve všech sledovaných letech záporné hodnoty, což svědčí o investiční činnosti společnosti, která byla nejvýznamnější v roce 2009, kdy firma investovala do výrobní haly a také v roce 2010, kdy byly dokončeny úpravy výrobní haly a firma investovala také do vybavení kanceláří.

V roce 2006 společnost nedisponovala žádným úvěrem, proto je cash flow z finanční činnosti nulové. V dalších letech cash flow z této činnosti dosahuje kladných hodnot, z čehož vyplývá rostoucí podíl cizích zdrojů, které společnost využívá, a to především v podobě bankovních úvěrů. Peněžní toky v analyzované společnosti nelze tedy hodnotit pozitivně,

protože v letech 2007 a 2009 dosahovaly záporných hodnot, a to nejen vlivem záporného cash flow z investiční činnosti, ale také vlivem záporného cash flow z provozní činnosti. V ostatních sledovaných letech dosahoval podnik pozitivního peněžního toku, který až na rok 2010 převyšoval výsledek hospodaření. Společnost nepodléhá auditu, a tudíž nemá povinnost výkaz cash flow sestavovat a ani se tak v současné době neděje, i když používaný informační systém tuto možnost nabízí.

Tab. 11 Vývoj ukazatele cash flow [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------------------|--------------|---------------|------------|-------------|------------|
| Počáteční stav pen. prostředků | 434 | 1 073 | 6 | 982 | 450 |
| CF z provozní činnosti | 799 | -1 039 | 1 458 | -1 489 | 165 |
| CF z investiční činnosti | -160 | -525 | -630 | -4 984 | -2 347 |
| CF z finanční činnosti | 0 | 497 | 149 | 5 942 | 2 267 |
| Čisté zvýšení/snížení PP | 639 | -1 067 | 976 | -532 | 86 |
| Konečný stav PP | 1 073 | 6 | 982 | 450 | 536 |

6.7 Ostatní poměrové ukazatele

K analýze podniku lze využít i některých dalších ukazatelů, které jsou zpracovány v níže uvedené tabulce.

Tab. 12 Ostatní poměrové ukazatele [vlastní tvorba]

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Přid. hodnota/ počet zam. (tis. Kč na jednoho zaměstnance) | 257,7 | 364,0 | 523,2 | 255,9 | 414,3 |
| Tržby/počet zam. (tis. Kč na jednoho zaměstnance) | 1395,8 | 2486,6 | 2014,3 | 1365,5 | 1460,0 |
| Osobní náklady/ počet zam. (tis. Kč na jednoho zaměstnance) | 207,5 | 262,8 | 416,3 | 292,1 | 283,4 |
| Výkonová spotřeba/výnosy % | 62,5 | 72,9 | 44,8 | 43,3 | 39,4 |
| Osobní náklady/výnosy % | 14,9 | 10,6 | 20,7 | 21,4 | 19,4 |
| Odpisy/výnosy % | 1,5 | 0,7 | 0,9 | 1,1 | 1,2 |
| Nákladové úroky/výnosy % | 0,0 | 0,2 | 0,5 | 1,3 | 1,3 |
| Přidaná hodnota/výnosy % | 18,5 | 14,6 | 26,0 | 18,7 | 28,4 |
| Osobní náklady/přidaná hodnota % | 80,5 | 72,2 | 79,6 | 114,2 | 68,4 |
| Odpisy/přidaná hodnota % | 8,4 | 4,5 | 3,3 | 5,7 | 4,3 |
| Nákladové úroky/přidaná hodnota % | 0,0 | 1,5 | 1,9 | 6,9 | 4,5 |
| HV před zdaněním/přidaná hodnota % | 14,7 | 13,0 | 7,8 | -0,3 | 1,3 |

Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance rostla až do roku 2008. V roce 2009 zaznamenala výrazný pokles, ale v loňském roce vlivem nárůstu tržeb opět dosahovala příznivých hodnot. Tržby na jednoho zaměstnance byly nejvyšší v letech 2007 a 2008. V těchto letech

byla v tržbách společnosti zahrnuta také stavební činnost, kterou v dalších letech již neprovozovala. Osobní náklady na zaměstnance se v roce 2008 výrazně odchyľují od hodnot v ostatních letech, protože v tomto roce byla zaúčtována do nákladů mimořádná odměna jednateři společnosti, což samozřejmě ovlivnilo také ukazatel osobní náklady/výnosy. Pozitivně můžeme hodnotit snižující se podíl výkonové spotřeby na výnosech.

V této fázi by bylo určité zajímavé porovnat některé z ukazatelů s odvětvím. Bohužel u společnosti BEMETA DESIGN s.r.o. je její zařazení, vzhledem k různým provozovaným činnostem, obtížné, a proto se porovnáním s odvětvím ve své práci zabývat nebudu.

7 MODERNÍ UKAZATELE MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONOSTI

7.1 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Ve své diplomové práci bych se ráda více věnovala tomuto ukazateli a jeho vývoji, protože představuje ekonomický zisk společnosti a ne pouze zisk účetní, který je v podniku sledován doposud. Pro výpočet ukazatel EVA je nezbytné provést úpravy účetních výkazů a vymezit jednotlivé položky ukazatele.

7.1.1 Vymezení NOA

Pro vymezení NOA použiji tzv. majetkový přístup, který vychází z aktiv rozvahy a vyžaduje následující kroky:

- Vyloučení neoperačních aktiv
- Aktivaci položek, které účetně v aktivech vykazovány nejsou
- Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál

Při vyloučení neoperačních aktiv je důležité posouzení, která aktiva podniku přímo nesouvisí s jeho hlavní činností, a ta bychom měli vyloučit. V tomto kroku jsem provedla vyloučení nedokončených investic a také nadbytečných zásob. V případě krátkodobého finančního majetku nebyly nutné žádné úpravy, protože podnik má problémy s hotovostní likviditou a jeho výše tedy nedosahuje vyšších hodnot, než je provozně nutné. Dlouhodobým finančním majetkem společnost nedisponuje, a tudíž jsem se jím nezabývala. Společnost také nedisponuje žádnými pozemky nebo budovami, které by nevyužívala.

Tab. 13 Vývoj nedokončených investic [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------|------|------|------|-------|------|
| nedokončený DHM | 79 | 0 | 0 | 2 836 | 627 |
| celkem nedokončené investice | 79 | 0 | 0 | 2 836 | 627 |

Společnost dodává své zboží do tzv. hobby marketů, kde je běžnou praxí odkup stávajícího zboží z regálu a nahrazení zbožím vlastním. V roce 2010 odkoupil podnik zboží jiného dodavatele, které eviduje v zásobách, ale jeho prodejnost je velmi problematická, tudíž jsem tyto zásoby vyloučila.

Tab. 14 Vývoj nadbytečných zásob [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| nadbytečné zásoby | 0 | 0 | 0 | 0 | 897 |

Dalším krokem byla aktivace položek, které společnost využívá ve své hlavní činnosti, ale v rozvaze nejsou uvedeny. Společnost pořídila část majetku na finanční leasing, který však v rozvaze není uveden, proto jsem provedla aktivaci leasingových splátek na jejich současnou hodnotu. Pro stanovení úrokové sazby leasingu jsem použila skutečné úrokové sazby, které vychází z jednotlivých bankovních úvěrů. Tyto sazby jsem dále použila i pro výpočet nákladů na cizí kapitál. U nákladů na leasing a úvěr jsem počítala s působením daňového štítu. Současná hodnota leasingu byla aktivována do dlouhodobého majetku a také do závazků.

Vzhledem k problematickému získávání informací o tržních cenách DM, nebyly případné oceňovací rozdíly u tohoto majetku brány v úvahu. Podnik se nezabývá výzkumem ani vývojem a ani žádné další náklady s dlouhodobým účinkem nebyly identifikovány. Goodwill společnost nevyčísľuje a nebyly zjištěny žádné nadbytečné rezervy.

Tab. 15 Současná hodnota leasingových splátek [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Aktivace leasingu | 0 | 5 124 | 3 999 | 2 859 | 1 813 |

Posledním krokem při vymezení NOA bylo vyloučení neúročených závazků, kde jsem zohlednila krátkodobé i dlouhodobé neúročené závazky a časové rozlišení pasivní. Krátkodobé závazky jsem ponížila o jiné závazky (řádek rozvahy B. III.11.), protože se jedná o půjčky od fyzických osob, kterým jsou vypláceny úroky v podobné výši jako u bankovních úvěrů a nejedná se tedy o neúročené závazky.

Tab. 16 Vývoj neúročených závazků [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Dlouhodobé závazky neúročené | 3 250 | 3 694 | 3 638 | 4 200 | 4 200 |
| Krátkodobé závazky neúročené | 5 627 | 10 357 | 10 439 | 6 815 | 7 802 |
| Časové rozlišení pasivní | 121 | 138 | 83 | 35 | 319 |
| Celkem | 8 998 | 14 189 | 14 160 | 11 050 | 12 321 |

Tab. 17 Vymezení NOA (aktivní část rozvahy) [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Dlouhodobý majetek | 281 | 5 666 | 4 753 | 5 292 | 8 180 |
| DHM | 281 | 5 666 | 4 753 | 5 292 | 8 180 |
| ČPK | 867 | 2 309 | 3 680 | 5 710 | 5 438 |
| Zásoby | 6 908 | 8 222 | 9 233 | 10 915 | 12 726 |
| Pohledávky | 1 804 | 7 511 | 7 026 | 4 788 | 4 025 |
| Krátkodobý FM | 1 073 | 6 | 982 | 451 | 536 |

| | | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Časové rozlišení aktivní | 80 | 759 | 599 | 606 | 472 |
| (-) neúročené závazky | 8 998 | 14 189 | 14 160 | 11 050 | 12 321 |
| NOA | 1 148 | 7 975 | 8 433 | 11 002 | 13 618 |

Pro vymezení NOA byl dlouhodobý majetek upraven o nedokončené investice a navýšen o majetek pořízený na leasing. U ČPK jsem provedla ponížení zásob o nadbytečné zásoby a odečetla neúročené závazky.

7.1.2 Vymezení NOPAT

Pro vymezení NOPAT jsem vycházela s výsledku hospodaření z běžné činnosti před zdaněním, ze kterého jsem vyloučila placené úroky z úvěru i leasingu, tak, že jsem je přičetla zpět k VH. Dále jsem vyloučila mimořádnou položku v podobě VH z prodeje dlouhodobého majetku v roce 2010. Jiné mimořádně položky jsem nenalezla.

Tab. 18 Vývoj nákladových úroků [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|
| nákladové úroky - úvěr | 0 | 115 | 244 | 492 | 652 |
| nákladové úroky - leasing | 0 | 0 | 393 | 260 | 152 |

Tab. 19 Vývoj VH z prodeje dlouhodobého majetku [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|
| VH - prodej dlouhodobého majetku | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 |

Tab. 20 Vymezení NOPAT [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|------------|------------|--------------|------------|------------|
| VH z běžné činnosti před zdaněním - původní | 494 | 992 | 980 | -21 | 194 |
| VH z běžné činnosti před zdaněním - po úpravách | 494 | 1 107 | 1 617 | 731 | 948 |
| Rozdíl (VH původní-VH po úpravách) | 0 | 115 | 637 | 752 | 754 |
| Původně placená daň | 17 | 208 | 204 | 10 | 2 |
| Dodatečně vypočtená daň | 0 | 28 | 134 | 150 | 143 |
| NOPAT | 477 | 871 | 1 279 | 571 | 802 |

Z rozdílu mezi původním a upraveným VH jsem potom vypočítala dodatečnou daň, kde jsem vycházela ze sazeb daně z příjmu právnických osob v jednotlivých letech. Při konečném vyčíslení NOPAT jsem od upraveného VH odečetla původně placenou i dodatečně vypočtenou daň. Provedené změny jsem promítla i do pasivní části rozvahy, aby bylo zachováno bilanční pravidlo – viz. tab. č. 21.

Tab. 21 Vymezení C (pasivní část rozvahy) [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Vlastní kapitál | 1 148 | 2 063 | 2 839 | 462 | 1 967 |
| Základní kapitál | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Kapitálové fondy | 973 | 1 025 | 1 025 | 1 518 | 1 519 |
| Rezervní fondy, nedělitelný fond, osatní fondy ze zisku | 3 | 27 | 30 | 30 | 30 |
| Výsledek hospodaření minulých let | -426 | 27 | 808 | 1 581 | 1 550 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | 477 | 784 | 776 | -31 | 192 |
| Ekvivalenty VK | -79 | 0 | 0 | -2 836 | -1 524 |
| Cizí zdroje | 0 | 5 912 | 5 594 | 10 540 | 11 651 |
| Leasing | 0 | 5 124 | 3 999 | 2 859 | 1 813 |
| Bankovní úvěry | 0 | 788 | 1 595 | 7 681 | 9 838 |
| Kapitál celkem | 1 148 | 7 975 | 8 433 | 11 002 | 13 618 |

7.1.3 Výpočet WACC

Pro výpočet WACC je nutné nejdříve vymezit náklady na cizí a vlastní kapitál podniku. V případě nákladů na cizí kapitál je situace trochu jednodušší, protože je firma platí v podobě úroků za jeho použití.

Společnost BEMETA DESIGN s.r.o. využívá při své činnosti bankovní úvěr, finanční leasing a také půjčky od fyzických osob. Úroky u bankovních úvěrů jsou dány smluvně a vycházejí z úrokových sazeb stanovených bankou a stejné sazby jsem použila také při stanovení úrokové sazby leasingu. Úrokové sazby u půjček od fyzických osob jsou opět stanoveny smluvně a vycházejí ze sazeb, které má firma stanoveny u bankovních úvěrů.

Tab. 22 Náklady na bankovní úvěr (leasing) [vlastní tvorba]

| v % | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|------|------|------|------|------|
| Průměrná úroková sazba úvěru (leasingu) | 0 | 7,25 | 7,67 | 6,50 | 5,30 |
| Náklady na úvěr (leasing) | 0 | 5,51 | 6,06 | 5,20 | 4,29 |

Pro srovnání jsem stanovila náklady na bankovní úvěr pomocí alternativní metody založené na tržních datech, a jak můžeme vidět, tyto hodnoty se značně odlišují od reality. Pro další výpočty bude použito hodnot z tab. č. 22.

Tab. 23 Náklady na bankovní úvěr – tržní data [vlastní tvorba]

| v % | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Bezriziková úroková míra | - | 4,28 | 4,55 | 4,67 | 3,71 |
| EBIT/nákladové úroky | - | 9,6 | 5,0 | 1,0 | 1,3 |
| Rating | - | AA | A- | CC | CCC |

| | | | | | |
|---------------------------------|---|------|------|-------|-------|
| Riziková přírážka | - | 0,65 | 1,10 | 10,00 | 8,00 |
| Odhad úrokové sazby bank. úvěru | - | 4,93 | 5,65 | 14,67 | 11,71 |

Dalším krokem je stanovení nákladů na vlastní kapitál, pro který jsem využila stavebnicový model využívaný MPO ČR a dále metodu odvození nákladů na vlastní kapitál z nákladů cizího kapitálu. Při výpočtu pomocí stavebnicové metody jsem použila upravená data z kapitol 7.1.1 a 7.1.2.

Tab. 24 Výpočet nákladů na VK pomocí stavebnicového modelu MPO ČR [vlastní tvorba]

| v % | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bezriziková sazba | 3,77 | 4,28 | 4,55 | 4,67 | 3,71 |
| r_{LA} | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| $r_{podnikatelské}$ | 2,35 | 2,58 | 2,60 | 2,60 | 2,60 |
| $r_{finstab}$ | 1,51 | 3,46 | 2,98 | 1,99 | 1,01 |
| r_{finstr} | 0,00 | 0,95 | 1,70 | 10,00 | 10,00 |
| r_e | 12,63 | 16,27 | 16,83 | 24,26 | 22,32 |

Pro odvození nákladů na VK z nákladů na CK jsem použila průměrnou úrokovou sazbu úvěru, ke které jsem si stanovila přírážku 5% z důvodu vysoké zadluženosti společnosti a tudíž i vyšší rizikivosti. V roce 2006 společnost neměla stanovenou úrokovou sazbu bankou, protože nečerpala žádný úvěr. Použila jsem sazbu roku 2007.

Tab. 25 Výpočet nákladů na VK odvozením z nákladů na CK [vlastní tvorba]

| v % | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Průměrná úroková sazba úvěru | 7,25 | 7,25 | 7,67 | 6,50 | 5,30 |
| Přírážka | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| r_e | 12,25 | 12,25 | 12,67 | 11,50 | 10,30 |

Nyní jsem provedla samotný výpočet WACC, u kterého jsem pro srovnání použila oba způsoby výpočtu nákladů na VK a jak můžeme vidět, jednotlivé hodnoty se od sebe, s výjimkou roku 2006, odlišují. Podle mého názoru je přesnější metoda pomocí stavebnicového modelu, která obsahuje jednotlivé přírážky vycházející z upravených účetních dat. Naopak metoda odvozením nákladů na VK z CK obsahuje pouze jednu přírážku stanovenou na základě odhadu.

Tab. 26 Výpočet WACC [vlastní tvorba]

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| Nck v % | 0,00 | 5,51 | 6,06 | 5,20 | 4,29 |
| Nvk v % | 12,63 | 16,27 | 16,83 | 24,26 | 22,32 |
| CK/C | 0,00 | 0,00 | 0,74 | 0,66 | 0,96 |
| VK/C | 1,00 | 1,00 | 0,26 | 0,34 | 0,04 |
| WACC (NVK stavebnicový model) v % | 12,63 | 16,27 | 8,85 | 11,62 | 5,05 |
| WACC (NVK z NCK) v % | 12,25 | 12,25 | 7,77 | 7,32 | 4,55 |

7.1.4 Výpočet EVA podle ekonomického modelu

Po vymezení NOA, NOPAT a WACC jsem provedla samotný výpočet ukazatele EVA. Zde jsem opět pro srovnání provedla výpočet pomocí obou metod stanovení nákladů na vlastní kapitál. EVA vypočtená podle WACC na základě stavebnicového modelu nabývá horších hodnot než EVA, která vychází z WACC, u kterých byly NVK stanoveny z NCK. U obou způsobů výpočtu však sledujeme podobný vývojový trend.

Tab. 27 Výpočet EVA podle ekonomického modelu [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|-------------|------------|
| NOA (C) | 750 | 1 148 | 7 975 | 8 433 | 11 002 |
| NOPAT | 477 | 871 | 1279 | 571 | 802 |
| WACC (NVK stavebnicový model) | 12,63 | 16,27 | 8,85 | 11,62 | 5,05 |
| WACC (NVK z NCK) | 12,25 | 12,25 | 7,77 | 7,32 | 4,55 |
| EVA (NVK stavebnicový model) | 382 | 685 | 574 | -409 | 246 |
| EVA (NVK z NCK) | 385 | 731 | 660 | -47 | 302 |

Pozitivně můžeme v tomto případě hodnotit skutečnost, že EVA dosahovala ve všech sledovaných letech, s výjimkou roku 2009, kdy byla firma ve ztrátě, kladných hodnot tzn., že společnost tvořila hodnotu pro vlastníky, i když tato hodnota nebyla vysoká. Největšího nárůstu EVA dosáhla v roce 2007, kdy společnost dosáhla nejvyššího zisku i obratu a pak postupně klesala až do roku 2009, kdy byla záporná. V loňském roce již opět dosáhla kladných hodnot.

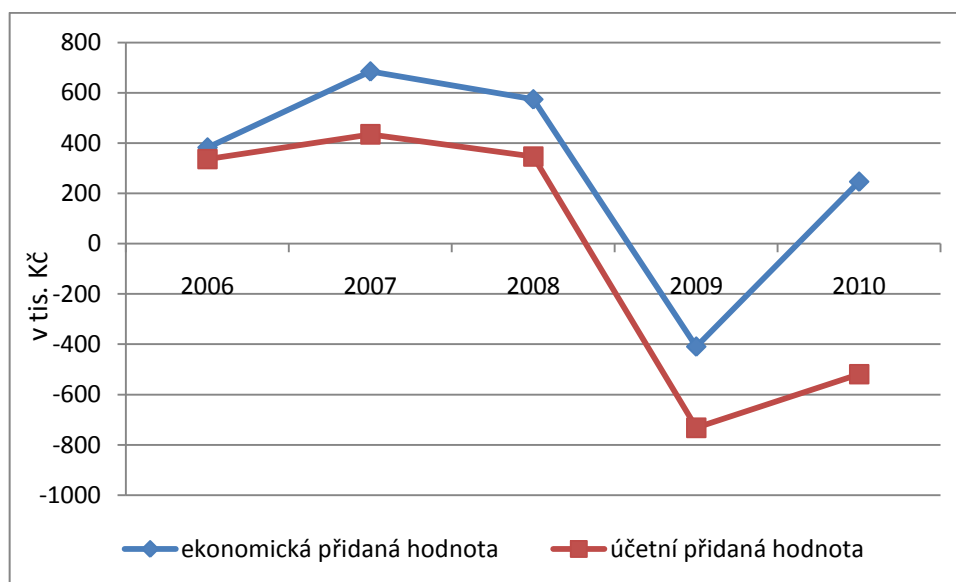
7.1.5 Výpočet EVA podle účetního modelu

Další možností výpočtu EVA je metoda používaná MPO ČR, která pro svůj výpočet využívá vztahu (19). Náklady na VK jsem stanovila opět pomocí stavebnicového modelu, ovšem s použitím účetních dat. Ze zjištěných hodnot vidíme, že EVA vypočtená podle tohoto způsobu dosahuje horších hodnot než EVA vypočtená podle ekonomického modelu,

což je způsobeno skutečností, že EVA podle účetního modelu používá pro svůj výpočet neupravená účetní data a také pouze náklady na vlastní kapitál, které jsou vyšší než WACC. Rozdíl v modelech výpočtu EVA je nejvíce patrný v roce 2010, kdy je EVA podle účetního modelu záporná a podle ekonomického modelu kladná.

Tab. 28 Výpočet EVA podle účetního modelu [vlastní tvorba]

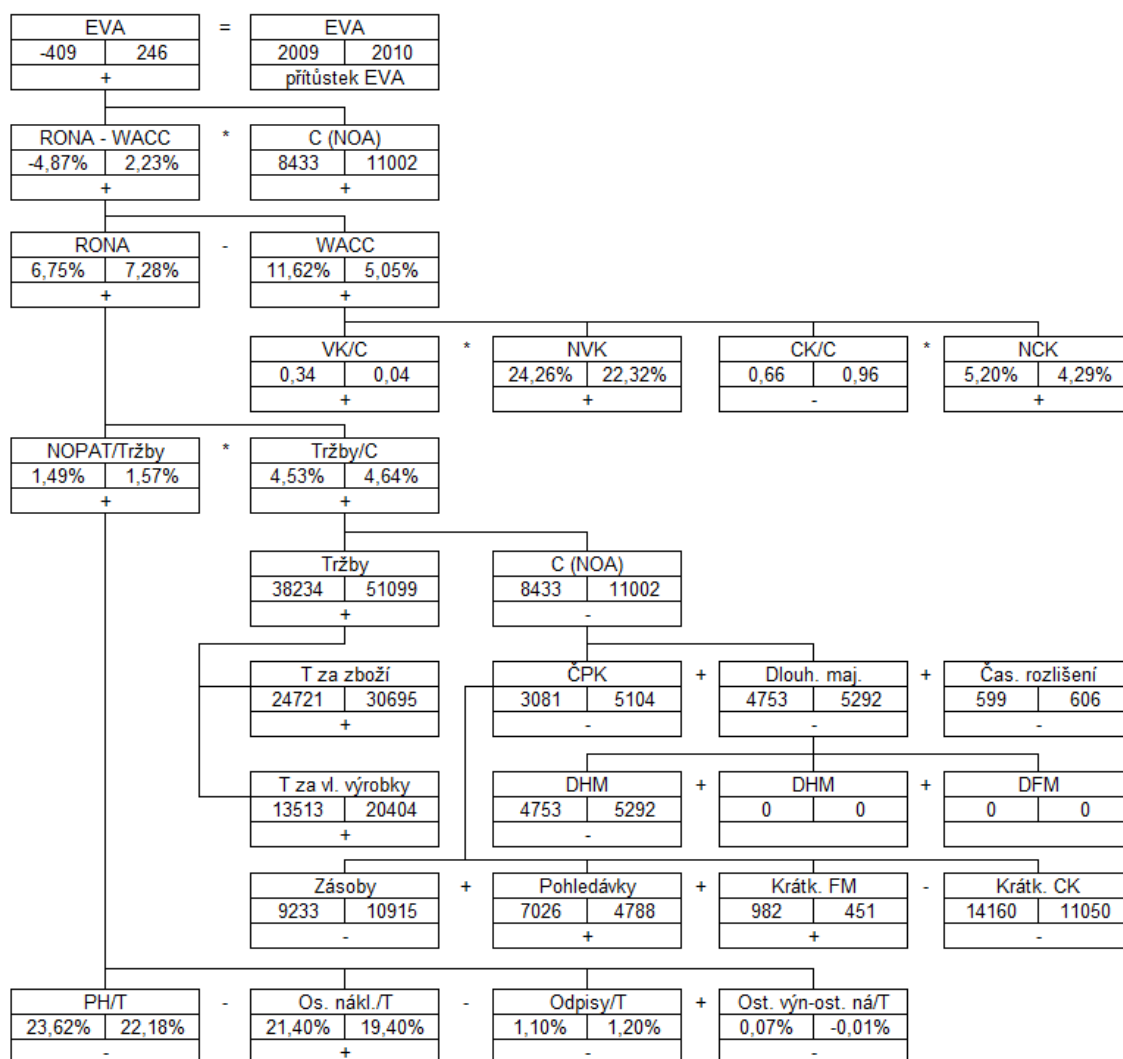
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| ČZ v tis. Kč | 477 | 784 | 776 | -31 | 192 |
| r_e v % | 11,49 | 16,93 | 15,13 | 21,26 | 20,36 |
| VK v tis. Kč | 1 227 | 2 063 | 2 839 | 3 298 | 3 491 |
| EVA v tis Kč | 336 | 435 | 346 | -732 | -519 |



Obr. 8 Porovnání ekonomické a účetní přidané hodnoty [vlastní tvorba]

7.2 Identifikace klíčových faktorů ovlivňující výkonnost podniku

Aby společnost byla schopna dosahovat kladné a postupně rostoucí hodnoty ukazatele EVA a vytvářet tak hodnotu pro své vlastníky, je pro ni velmi důležité identifikovat faktory, které na ukazatel EVA působí. K identifikaci generátorů hodnoty je vhodné použít pyramidový rozklad EVA, který jsem zpracovala za poslední dva roky a sledovala jsem jakým způsobem působila roční změna jednotlivých hodnot na tento ukazatel.



Obr. 9 Pyramidový rozklad EVA [vlastní tvorba]

V roce 2009 podnik vykazoval zápornou EVA, tzn., že nevytvářel hodnotu pro své vlastníky. V roce 2010 došlo ke zlepšení ukazatele, čemuž přispěl nárůst spreadu (RONA – WACC) a vzhledem ke skutečnosti, že spread byl kladný, tak také růst investovaného kapitálu C. K růstu spreadu pozitivně přispěl růst rentability investovaného kapitálu – RONA a také pokles WACC. Na RONA potom kladně působil růst ziskové marže (NOPAT/tržby) a obratovosti investovaného kapitálu (Tržby/C).

Obratovost investovaného kapitálu ovlivnil pozitivně růst tržeb, a to jak za zboží, tak také za vlastní výrobky. Naopak negativní vliv měl růst investovaného kapitálu, který byl způsoben navýšením ČPK i dlouhodobého majetku. Vzhledem ke skutečnosti, že obratovost aktiv vzrostla i přes negativní vliv růstu investovaného kapitálu, můžeme říci, že tržby rostly rychleji než investovaný kapitál. Růst ČPK byl negativně ovlivněn růstem zásob a

poklesem krátkodobého CK. Příznivý vliv zde zaznamenal pokles pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Na růst ziskové marže mělo příznivý vliv pouze snížení poměru osobních nákladů k tržbám, ostatní hodnoty zde působily negativně.

Jak už bylo zmíněno v roce 2010 došlo oproti roku 2009 k výraznému snížení WACC, což mělo pozitivní dopad na EVA. Toto snížení bylo způsobeno jak poklesem nákladů na CK, tak také poklesem nákladů na VK. Příznivý vliv mělo také snížení podílů vlastního kapitálu na celkovém investovaném kapitálu.

7.3 Shrnutí analytické části

V souladu s výše uvedenými analýzami můžeme říci, že společnost BEMETA DESING s.r.o. je malou společností, která si od svého založení vybuodovala stabilní pozici na trhu, a podařilo se jí překonat období největší ekonomické krize. Charakter dodávaného sortimentu bohužel určuje závislost společnosti na stavebnictví, které v letošním roce zaznamenává opětovný pokles, proto nelze očekávat výrazné navýšení obrátů, což vyplývá také z vývoje obrátu v prvním čtvrtletí roku 2011.

Společnost se změnila od svého založení v roce 2004 ze společnosti výrobní na společnost obchodní, kdy převážná část prodávaného zboží je dovážena z Asie. Tuto skutečnost považují za velké riziko, kdy vzhledem k velikosti podniku není jeho vyjednávací síla vůči asijským dodavatelům vysoká, a tudíž hrozí, že stejný sortiment zboží může začít dovážet na evropský trh i některý z konkurentů. V této souvislosti nelze opomenout ani riziko plynoucí z vývoje devizových kurzů

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že se nejedná o společnost, která by se těšila dobrému finančnímu zdraví. Společnost disponuje téměř mizivými vlastními zdroji a nevytváří velké zisky pro své vlastníky. Za největší problém v této souvislosti považují vysokou zadluženost, která se pohybuje ve všech letech kolem 85% a také problémy s likviditou, kdy jak u pohotovostní, tak i hotovostní likvidity se podnik pohybuje téměř ve všech letech pod doporučovanými hodnotami.

Z hlediska ukazatele EVA bych pozitivně hodnotila skutečnost, že společnost dosahovala ve všech sledovaných letech, s výjimkou roku 2009, kdy byla ve ztrátě, kladných hodnot tzn., že tvořila hodnotu pro vlastníky, i když tato hodnota nebyla vysoká.

8 NÁVRH SYSTÉMU MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI A JEHO IMPLEMENTACE DO SPOLEČNOSTI BEMETA DESIGN S.R.O.

Poslední část mojí práce je věnována návrhu systému měření finanční výkonnosti a jeho implementaci do společnosti.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, má-li podnik obstát v podmínkách ekonomické a finanční krize a udržet si dlouhodobě svoji pozici na trhu, je nezbytné, aby se zabýval svojí výkonností a jejím měřením. V současné době existuje celá řada přístupů zabývajících se měření výkonnosti podniků, ale žádný z těchto přístupů nemůžeme považovat za univerzální. Každý podnik by si měl vhodné metody měření výkonnosti stanovit tak, aby vycházely z celkové podnikové strategie a stanovených cílů a byly jakýmsi jednotícím prvkem, který bude spojovat jednotlivé činnosti v podniku a zároveň přispívat ke zvyšování jeho hodnoty.

Bohužel musím v této fázi konstatovat, že ve společnosti neexistuje žádná oficiálně zpracovaná firemní strategie a společnost nemá zavedený jednotný a srozumitelný systém řízení. Nemyslím si, že se jedná pouze o záležitost společnosti BEMETA DESIGN s.r.o., ale s podobným problémem se potýká celá řada menších společností na trhu. Podobně je tomu také se systémem měření finanční výkonnosti, kdy většina malých společností zpravidla končí u zjištění, jakého dosáhli obratu a zda jsou za určité období v zisku nebo ve ztrátě. Problémem je, podle mého názoru, zpravidla absence ekonomického vzdělání majitelů těchto společností nebo nedostatečné vybavení kvalifikovaných personálem. Aby však tyto společnosti obstály, měly by se i ony zamyslet nad tím, jak se vymanit z dnes již zastaralého měření výkonnosti pouze pomocí zisku a přizpůsobit se současným trendům.

8.1 Stávající měření finanční výkonnosti

Společnost BEMETA DESIGN s.r.o. se v současné době zaměřuje především na sledování ukazatele zisku, a to ve formě EBT, tzn. zisku před zdaněním. Tento ukazatel je sledován měsíčně, a to za celou firmu a potom také od loňského roku samostatně za jednotlivá střediska.

Jak už bylo uvedeno v kapitole 4.1, můžeme činnost společnosti rozdělit do dvou základních skupin, a to na obchodní činnost a zámečnickou zakázkovou výrobu. Účtování nákladů ve společnosti je na základě těchto činností rozděleno do tří středisek: 01 – obchod, 02 – výroba, 03 – správa. Stejná struktura členění je zachována také při účtování výnosů

s výjimkou střediska správa, které neprodukuje žádné ocenitelné výkony. Informační systém společnosti umožňuje také přiřazení jednotlivých zaměstnanců těmto nákladovým střediskům a tedy i rozdělení mzdových nákladů na střediska. Firma si stanovila, že náklady střediska správa budou rozpouštěny poměrnou částí do ostatních dvou středisek. Jako rozvrhovou základnu si zvolila tržby. Zisk je tedy sledován za společnost jako celek a potom také za středisko 01 a 02. Hlavní účelem tohoto způsobu sledování nákladů je přehled vedení společnosti o ziskovosti jednotlivých činností. V rámci zakázkové výroby probíhá také vyhodnocování ziskovosti jednotlivých zakázek. Každé vyhodnocení zakázky obsahuje údaje o přímém materiálu spotřebovaném v rámci zakázky, přímých mzdových nákladech, režijní příirážce a tržbách za konkrétní zakázku.

Kromě ukazatele zisku před zdaněním společnost vyhodnocuje čtvrtletně také některé z dalších klasických ukazatelů měření finanční výkonnosti, a to především ukazatele likvidity ve všech třech stupních, ČPK, dobu obratu zásob a pohledávek. Toto vyhodnocení zpracovává daňový poradce, který do společnosti pravidelně 1x za čtvrtletí dochází a vzor vypracovaného vyhodnocení je součástí přílohy PVII. Data pro vypracování dostává při své návštěvě v tištěné podobě. Vedení firmy se tímto hodnocením však nijak dále podrobněji nezabývá a ani jej neporovnává s předchozím obdobím.

Další výkonnostní kritéria, která jsou ve společnosti sledována, jsou zaměřena především na oblast tržeb a vychází z jejich ročního plánu. Kromě tržeb za obchodní činnost a zakázkovou výrobu se sledují také tržby na jednotlivé obchodní zástupce, objem tržeb na zákazníka a v rámci exportu také tržby dosažené v jednotlivých zemích.

Z výše uvedených skutečností je patrné, že společnost se při měření výkonnosti zaměřuje spíše na klasické ukazatele především v podobě zisku, ale zcela opomíjí použití moderních ukazatelů, které by jí umožnili nový pohled na měření výkonnosti. Navíc zde neexistuje jednotný a ucelený systém, který by se touto problematikou zabýval a jednotlivé ukazatele jsou předkládány vedení firmy nahodile a v podobě, která není upravena žádným standardem.

8.2 Požadavky na nový systém měření výkonnosti

Po konzultaci s vedením firmy bylo stanoveno, že nový systém měření výkonnosti by měl splňovat následující kritéria:

- Jednoduchost výpočtu

- Zahrnuje i N_{vk}
- Umožní v budoucnu případné využití pro odměňování
- Bude přispívat ke zvyšování hodnoty firmy
- Umožní včas identifikovat případné problémy
- Přispěje ke zvýšení efektivnosti podnikání

Některá z výše uvedených kritérií splňují i klasické finanční ukazatele, proto jsme se dohodli, že společnost se primárně zaměří na pravidelné sledování klasických ukazatelů, které se v rámci finanční analýzy jeví jako problematické.

Bohužel požadavek na zahrnutí N_{vk} splňují pouze ukazatele moderní. Vzhledem k náročnosti výpočtu ukazatele CFROI navrhuji jako nástroj měření výkonnosti ukazatel EVA, jehož výpočet sice vyžaduje úpravy účetních výkazů a nespĺňuje tímto požadavek na jednoduchost výpočtu, ale tyto úpravy nebyly v případě podniku BEMETA DESING s.r.o. nijak rozsáhlé.

Hlavním výstupem celého projektu by měl být návrh jednotného systému měření finanční výkonnosti podniku, včetně návrhu jeho uvedení do praxe.

8.3 Vstupy o omezení projektu

Za limitující při zpracování celého projektu vidím absenci ekonomického vzdělání u jednatele společnosti. V této souvislosti bude nezbytně nutné, aby jednatel podniku absolvoval kurz u externí firmy na téma měření výkonnosti, kde by získal alespoň základní povědomí o jednotlivých měřítkách a možnosti jejich využití v praxi.

Autorka diplomové práce pracuje v současné době ve společnosti na pozici účetní a personalistky a je jediným zaměstnancem ekonomického oddělení firmy. Do její kompetence spadá kompletní zpracování účetní evidence včetně mezd, vyhledávání a výběr nových zaměstnanců a veškerá administrativa s tím spojená. Kromě toho zajišťuje také administrátorské funkce v informačním systému, tzn. globální nastavení systému, nastavení přístupových práv apod. Vzhledem k jejímu vytížení by tedy bylo velmi obtížné, aby se plně věnovala projektu. Společnost má dvě možnosti, buď přijmout do ekonomického oddělení nového pracovníka, který by měl zkušenosti s touto problematikou nebo část činností, které vykonává autorka diplomové práce přesunout na jiného zaměstnance, tak aby ona mohla vykonávat činnosti plánované v rámci projektu.

Do společnosti byla před pár měsíci přijata na částečný úvazek asistentka, navrhovala bych tedy rozšíření jejího pracovního úvazku s tím, že převezme hlavně rutinní záležitosti týkající se vedení účetní evidence a tím se u stávající účetní vytvoří dostatečný prostor pro nové činnosti.

Další důležitou skutečností je posouzení možností informačního systému podniku a jeho využití při měření výkonnosti. Společnost využívá ekonomický systém Pohoda dodávaný společností Stormware a začátkem letošního roku zakoupila jeho nejvyšší verzi Pohoda E1, který kromě celé řady výhod nabízí i možnost přizpůsobení systému potřebám jednotlivých uživatelů a větší možnosti v oblasti zákaznických řešení na míru. Společnost tedy neuvažuje, že by v rámci projektu investovala do nového softwaru. Součástí informačního systému je také modul ekonomická analýza, který společnost dosud nevyužívá, protože analýzu zpracovává daňový poradce. Navrhuji zaměřit se více na tento modul a možnosti, které nabízí, s tím, že v oblastech kde nebude dostačující, společnost využije programu Excel, který již vlastní.

Kromě času, který bude na realizaci třeba, samozřejmě nelze opomenout, že firmě v souvislosti s projektem vzniknou náklady spojené se školením, poradenskou činností a také mzdové náklady související s rozšířením pracovního úvazku jednoho zaměstnance. Podrobněji se jednotlivými nákladovými položkami zabývá kapitola č. 8.4.1.

8.4 Klíčové aktivity

Nyní bych se ráda zaměřila na klíčové aktivity, které bude nezbytné v rámci daného projektu vykonat. Jedná se především o:

- Seznámení jednatele společnosti s celým projektem
- Přijetí rozhodnutí o zavedení nového systému měření finanční výkonnosti
- Sestavení projektového týmu a určení zodpovědných osob
- Vypracování časového harmonogramu projektu
- Zabezpečení školení pracovníků
- Samotná implementace systému a její jednotlivé kroky

Seznámení jednatele společnosti s celým projektem bude úkolem autorky diplomové práce. Jak již bylo uvedeno, jednatel společnosti bohužel nemá ekonomické vzdělání, bude tedy nutné nejdříve jednatele nastínit důležitost měření ekonomických ukazatelů, protože jak jsem již zmínila dříve, pokud něco nebudeme měřit, nelze to ani řídit. Dalším krokem bude

informovat jednatele společnost o možných přínosech projektu. Jako základ úspěchu totiž považují stoprocentní přesvědčení jednatele společnosti o pozitivním přínosu celého projektu a jeho podporu při jednotlivých krocích.

8.4.1 Rozpočet projektu

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o malou společnost, která se potýká s nedostatkem finančních prostředků, není v současné době žádoucí, aby celý projekt podnik výrazně finančně zatížil, proto se pokusím o sestavení rozpočtu s co nejnižšími náklady.

Jak jsem již uvedla, aby autorka diplomové práce mohla část své pracovní doby věnovat projektu, bude nutné některé z činností převést na jiného zaměstnance, což bude vyřešeno prodloužením pracovního úvazku nedávno přijaté asistentky. Rozdíl mezi její současnou mzdou a mzdou po prodloužení úvazku činní v super hrubé mzdě 10 050,- Kč/měsíc.

Společnost sice neplánuje v souvislosti s projektem žádné investice do informačního systému, s nějakými náklady však v této oblasti bude také nutné počítat. Školení, které řeší využívání modulu Finanční analýza je jednodenní a náklady na něj jsou 2 480,- Kč. Dále také považuji za žádoucí absolvování školení zaměřené na pokročilé využívání Excelu, kdy náklady na dvoudenní školení Excel pro ekonomy jsou 6 200 Kč. Obě tyto školení by měla absolvovat autorka diplomové práce. Protože modul Finanční analýza, který je součástí informačního systému, je univerzální pro všechny společnosti, nepředpokládám, že by podniku plně vyhovoval, a proto bude nutné na něm provést nějaké úpravy. Společnost Stormware si za služby tohoto typu účtuje sazbu 1 580,- Kč/hod. Na základě předchozí spolupráce předpokládám, že nutné úpravy se budou pohybovat maximálně do 5 hodin práce této společnosti.

Další náklady se budou týkat školení jednotlivých zaměstnanců zaměřené na seznámení s problematikou měření výkonnosti. V první fázi bych doporučila školení jednatele na téma měření výkonnosti podniku a ekonomická přidaná hodnota. Cena takového jednodenního školení se pohybuje okolo 10 000 Kč. Autorka diplomové práce získala dostatečné množství informací k tématu prostřednictvím studia, takže v tomto případě školení nebude nutné.

V další fázi se školení zúčastní i jednotliví pracovníci, kteří mají na tvorbu hodnoty největší vliv, tzn. vedoucí obchodu včetně jednotlivých obchodních zástupců, dále vedoucí výroby a skladu. Nakonec školení absolvují i ostatní zaměstnanci. Předpokládaný rozsah škole-

ní jednotlivých zaměstnanců je 3 pracovní dny u řídicích pracovníků a jeden pracovní den u ostatních zaměstnanců. Školení těchto zaměstnanců zajistí v rámci požadavku na co nejnížší rozpočet projektový tým.

Poslední, ale velmi zásadní položkou celého rozpočtu budou náklady na externího konzultanta. Jeho hlavním úkolem bude dohled a poradenství při zavádění celého systému měření výkonnosti. Náklady za služby tohoto typu se pohybují v rozmezí cca 800 – 1 500,- Kč/hod. V případě některých renomovaných firem může být tato částka i vyšší. Pro vypracování rozpočtu jsem vycházela z hodinové sazby 1 000,- Kč a předpokládaného rozsahu prací 30 hodin.

Tab. 29 Náklady na zavedení nového systému měření výkonnosti [vlastní tvorba]

| Druh nákladu | Kč bez DPH |
|--|----------------|
| mzdové náklady (prodloužení úvazku) 10 050 x 6 měsíců | 60 300 |
| náklady v rámci IS | |
| školení modul finanční analýza | 2 480 |
| školení Excel pro ekonomy | 6 200 |
| úpravy IS - 5 hod. x 1 580,- Kč | 7 900 |
| školení jednatele | 10 000 |
| školení ostatní zaměstnanců | 0 |
| externí konzultant - 30 hod. x 1 000,- Kč | 30 000 |
| celkové náklady na projekt | 116 880 |

Při sestavování rozpočtu nelze opomenout ani implicitní náklady, neboli náklady obětované příležitosti, které s projektem přímo souvisí. V tomto případě bych zahrнула pouze náklady související s účastí jednotlivých zaměstnanců na školení. Čas, který na projektu stráví jednatel společnosti a autorka diplomové práce, započítávat nebudu, protože v případě jednatele by činnosti tohoto druhu měly být jeho pracovní náplní, stejně jako v případě autorky práce, pokud by došlo k přesunu části jejích povinností na jiného pracovníka právě z důvodu podílení se na projektu. Při kalkulaci nákladů jsem vycházela z času, který jednotliví pracovníci stráví na školení a jejich průměrné hodinové superhrubé mzdy.

Tab. 30 Implicitní náklady spojení s implementací EVA [vlastní tvorba]

| Implicitní náklady | Kč |
|--|---------------|
| náklady související se školením vedoucích pracovníků 5 pracovníků x 24 hod. x 200 Kč/hod. | 24 000 |
| náklady související se školením ostatních pracovníků 29 pracovníků x 8 hod. x 130 Kč/hod | 30 160 |
| celkové implicitní náklady | 54 160 |

8.4.2 Sestavení projektového týmu a určení zodpovědných osob

Sestavení projektového týmu bude úkolem jednatele společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost a autorka diplomové práce je v současné době jediným zaměstnancem s ekonomickým vzděláním a po absolvování studia oboru Finance na Univerzitě Tomáše Bati, by měla danou problematiku zvládat, doporučuji, aby se projektový tým skládal z jednatele společnosti, autorky diplomové práce a externího konzultanta. V záležitosti externího konzultanta navrhuji zvážit možnost rozšíření spolupráce se stávajícím daňovým poradcem, který do firmy několik let pravidelně dochází, a tudíž podnik velmi dobře zná. Daňový poradce je současně i auditorem a soudním znalcem v oboru oceňování podniků a při těchto činnostech metody EVA, DCF aj. již řadu let používá.

Nyní by měl projektový tým určit jednotlivé konkrétní aktivity, které bude nezbytné v rámci projektu vykonat a také osoby, které budou na danou aktivitu zodpovědné. Návrh aktivit včetně zodpovědných osob jsem zpracovala do níže uvedené tabulky.

Tab. 31 Zodpovědnost osob za jednotlivé aktivity [vlastní tvorba]

| Aktivity | Zodpovědné osoby |
|--|--------------------------------------|
| představení nového systému měření jednatelem | autorka diplomové práce |
| rozhodnutí o implementaci | jednatel společnosti |
| sestavení projektového týmu | jednatel společnosti |
| úprava a aktualizace časového harmonogramu | projektový tým |
| školení jednatele | externí firma |
| implementace klasických měřítek výkonnosti | projektový tým |
| measurement | projektový tým |
| management | projektový tým, jednatel společnosti |
| motivation | projektový tým, jednatel společnosti |
| mindset - školení zaměstnanců | projektový tým |
| zavedení nového systému měření výkonnosti | projektový tým, jednatel společnosti |
| zhodnocení úspěšnosti projektu | projektový tým, jednatel společnosti |

8.4.3 Časový harmonogram projektu

Dalším neméně důležitým krokem je sestavení časového harmonogramu projektu, v rámci kterého by měl být realizován. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně náročný úkol, předpokládám, že délka trvání celého projektu se bude pohybovat v rozmezí min. 6 měsíců. Časovou linii projektů, včetně jednotlivých činností, jejich návazností a termínů nejlépe zpracovává tzv. Ganttův diagram, který uvádím níže.

| Časový plán implementace v týdnech | říjen | | | | listopad | | | | prosinec | | | | leden | | | | únor | | | | březen | | | |
|---|-------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|--------|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| Činnost | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| představení nového systému měření jednateli | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| rozhodnutí o implementaci | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sestavení projektového týmu | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| úprava a aktualizace časového harmonogramu | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| školení jednatele | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| implementace klasických měřítek výkonnosti | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| measurement | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| management | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| motivation | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| mindset - školení zaměstnanců | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| zavedení nového systému měření výkonnosti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| zhodnocení úspěšnosti projektu | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |

Obr. 10 Časový harmonogram projektu [vlastní tvorba]

Skutečná délka implementace se může od navrhovaného časového harmonogramu odchýlit v závislosti na problémech, které mohou v průběhu implementace nastat a také aktivitě a přístupu jednotlivých zúčastněných osob.

8.5 Implementace klasickým měřítek výkonnosti

Společnost se v současné době zaměřuje pouze na sledování některých klasických měřítek finanční výkonnosti a neexistuje zde žádný jednotný a ucelený systém, který by se touto problematikou zabýval. Jednotlivé ukazatele jsou předkládány vedení firmy nahodile a v podobě, která není upravena žádným standardem.

Jak bylo uvedeno, součástí informačního systému společnosti je také modul Ekonomická analýza, který však společnost nevyužívá. Příklad výstupu z tohoto modelu je uveden v příloze č. PVIII a podle mého názoru by byl pro účely měření finanční výkonnosti pomo-

cí klasických měřítek využitelný, protože systém v rámci tohoto modulu nabízí možnost rozsáhlých úprav. Uživatel může kterýkoliv z ukazatelů ze sestavy vyjmout a naopak, což je velmi důležité, jakýkoliv nový ukazatel do systému nadefinovat. Definice vzorců pro výpočet ukazatelů vychází z účetních dat a nabízí následující úrovně:

- Řádek sestavy rozvahy nebo výkazu zisku a ztrát, součet řádků sestavy
- Stav účtové třídy
- Stav účtové skupiny
- Stav syntetického účtu
- Stav analytického účtu

Systém umožňuje také definovat, zda má do vzorce vstupovat počáteční stav účtu, konečný stav účtu, stav strany MD nebo D a samozřejmě běžné matematické operace. Z uvedených skutečností je tedy patrné, že tento modul IS by měl být využitelný pro výpočet jakéhokoliv ukazatele výkonnosti vycházejícího z účetních dat.

V první fázi tedy navrhuji posouzení stávajícího výstupu, který informační systém nabízí, dalším krokem by potom měl být výběr měřítek, které firma bude chtít pravidelně sledovat a stanovení intervalů, ve kterých se budou sledovat. Následovat by měla kontrola, jestli nadefinování stávajících vzorců u jednotlivých ukazatelů odpovídá potřebám firmy a nadefinování ukazatelů, které v sestavě chybí.

Do níže uvedené tabulky jsem zpracovala měřítka, která bych doporučovala sledovat, s tím, že tučně zvýrazněné sejevily v rámci finanční analýzy jako problematické. Vzhledem ke skutečnosti, že po správném nadefinování bude jejich výpočet prováděn automaticky, navrhuji jejich měsíční sledování a předkládání vedení firmy vždy k 20. dni následujícího měsíce. Aby sledovaná měřítka měla dostatečnou vypovídací schopnost, bude nutné porovnávání jejich vývoje v čase. IS umožňuje export veškerých dat do Excelu, proto navrhuji takovou úpravu softwaru, která umožní automatický přenos dat do vytvořeného vlastního produktu v Excelu a konečné zpracování dat v tomto programu.

Jako velmi problematická se v rámci finanční analýzyjevila zadluženost firmy, která se pohybovala ve všech sledovaných letech kolem 85% a takto vysokou zadluženost považuji za velmi rizikovou. Za neméně problematickou považuji také likviditu, kdy se společnost jak u pohotovostní, tak i hotovostní likvidity pohybovala téměř ve všech letech pod doporučenými hodnotami.

Další z měřítek, které jsem zvýraznila, jsou měřítka týkající se zásob, protože zásoby tvoří nejvýznamnější položku oběžných aktiv společnosti a podílejí se padesáti procenty na hodnotě aktiv celkových. Dále významně ovlivňují hodnotu ČPK, běžnou likviditu a ukazatel EVA. Vzhledem k tomu, že je v hodnotě zásob vázáno velké množství peněžních prostředků, měla by společnost jejich řízení věnovat více pozornosti.

Tab. 32 Doporučená klasická měřítka finanční výkonnosti [vlastní tvorba]

| měřítka |
|--|
| EBT |
| Rentabilita tržeb |
| Rentabilita aktiv |
| Rentabilita VK |
| Běžná likvidita |
| Pohotovostní likvidita |
| Hotovostní likvidita |
| DO zásob (dny) |
| DO pohledávek (dny) |
| DO závazků (dny) |
| Celková zadluženost |
| Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance |
| Tržby na jednoho zaměstnance |
| Osobní náklady na jednoho zaměstnance |

Jsem si vědoma skutečnosti, že většinu z navrhovaných ukazatelů již společnost sleduje. V této fázi projektu mi šlo hlavně o nastavení systému sledování jednotlivých měřítek, vytvoření jednotné a ucelené podoby předkládaných dat a také o zautomatizování jejich výpočtu v rámci IS. V tomto směru zde vidím úsporu, protože doposud tuto analýzu zpracovával daňový poradce a firma za ni tedy platila a nyní bude možné data zpracovávat zcela automaticky. Aby se podnik posunul v měření finanční výkonnosti o něco dále, budu se v další části projektu věnovat implementaci ekonomické přidané hodnoty, která nevychází pouze z účetních dat, ale z dat ekonomických.

8.6 Implementace ekonomické přidané hodnoty

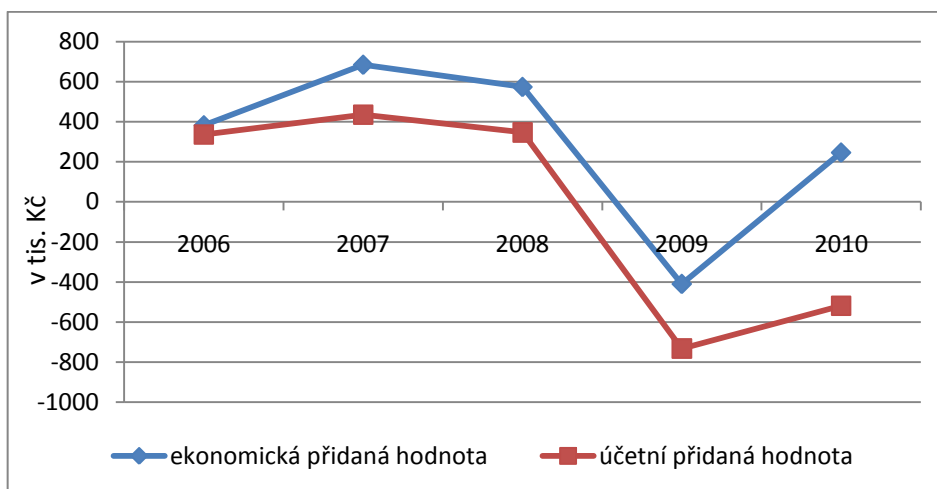
Při implementaci konceptu ekonomické přidané hodnoty budu vycházet ze 4M, podle kterých dle Sterna může být implementace provedena. Další 2M, Market communication a

Managing strategic planning nebude brát v úvahu, protože se vztahují na podniky, které již mají koncept EVA zavedený.

8.6.1 Measurement

První fáze zavádění konceptu se bude zabývat návrhem způsobu a postupu měření EVA. Měla by odpovědět na otázku: Jakým způsobem se bude EVA počítat.

Úkolem projektového týmu bude výběr modelu, podle kterého se bude EVA počítat. Společnosti se nabízí dvě možnosti, a to vycházet z účetního nebo z ekonomického modelu výpočtu EVA. Ze zjištěných hodnot vidíme, že EVA vypočtená podle účetního modelu dosahuje horších hodnot než EVA podle ekonomického modelu, což je způsobeno skutečností, že EVA podle účetního modelu používá pro svůj výpočet neupravená účetní data a pouze náklady na vlastní kapitál, které jsou vyšší než WACC. Ekonomický model tedy více odpovídá realitě, a proto bych se přiklonila k jeho použití. Jeho výpočet je sice vzhledem k nutným úpravám náročnější, tyto úpravy však nebyly v případě podniku BEMETA DESING s.r.o. nijak rozsáhlé.



Obr. 11 Porovnání ekonomické a účetní přidané hodnoty[vlastní tvorba]

V případě zvolení ekonomického modelu pro výpočet EVA bude dále nutné stanovení úprav, které budou v rámci výpočtu provedeny. Aby měl ukazatel vypovídací hodnotu, neměly by se tyto úpravy alespoň po dobu 3 – 4 let měnit.

Pro vymezení NOA doporučuji použít tzv. majetkový přístup, který vychází z aktiv, a níže uvádím nejdůležitější úpravy:

- Vyloučení neoperačních aktiv, a to především nedokončených investic a nadbytečných neprodejných zásob. Dále v případě hotovostní likvidity vyšší než 0,5 vyloučení KFM. DFM společnost nevlastní.
- Aktivaci položek, které účetně v aktivech vykazovány nejsou – automobily a stroje pořízené na leasing.
- Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál (krátkodobé a dlouhodobé neúročené závazky a časové rozlišení pasivní).

Pro vymezení NOPAT doporučuji vyjít z výsledku hospodaření z běžné činnosti před zdaněním, ze kterého budou vyloučeny placené úroky z úvěru i leasingu tak, že se přičtou zpět k VH. Dále by měla být vyloučena mimořádná položka v podobě VH z prodeje dlouhodobého majetku. Potom bychom měli zvážit, zda neexistují další mimořádně položky, které se již nebudou opakovat, a případně je také vyloučit. Z rozdílu mezi původním a upraveným VH bude vypočtena dodatečná daň. Při konečném vyčíslení NOPAT se od upraveného VH odečte původně placená daň i dodatečná vypočtená daň. Pro zachování bilančního pravidla je nutné promítnout změny i do pasivní části rozvahy.

Poslední krokem pro výpočet EVA je stanovení WACC. U nákladů na cizí kapitál doporučuji vycházet z úrokových sazeb úvěrů stanovených smluvně bankou. Společnost má více úvěrů a pro výpočet EVA jsem použila jejich průměr. V případě nákladů na vlastní kapitál doporučuji zvážit použití stavebnicového modelu využívaného MPO ČR s tím, že pro výpočet nebudou použita účetní, ale upravená data. Další možností je stanovení nákladů na VK pomocí nákladů na CK. V tomto případě je nutné pečlivě zvážit přírážku, kterou si k nákladům na CK stanovíme. V rámci méj práce jsem se přiklonila ke stavebnicovému modelu, který považuji za přesnější s důvodu zahrnutí více druhů rizikový přírážek. Metodu stanovení nákladů na VK pomocí modelu oceňování kapitálových aktiv CAPM jsem nakonec vyloučila z důvodu nevhodnosti využití pro malou společnost.

Nyní se dostáváme k otázce, jak často bude ukazatel EVA počítán. Vzhledem k velikosti společnosti bych doporučila výpočet maximálně 2x ročně, a to za celou společnost.

8.6.2 Management

Od tohoto kroku implementace se očekává vytvoření firemní politiky, postupů a nástrojů, které budou přispívat k vytváření hodnoty firmy, což by mělo být úkolem jednatele společnosti.

Měl by být vytvořen takový systém řízení, který bude schopen identifikovat jednotlivé faktory ovlivňující hodnotu podniku a pružně reagovat na měnící se podmínky. Společnost by si měla stanovit jako svůj základní cíl maximalizaci hodnoty a přijímat taková rozhodnutí, jež budou k dosažení cíle přispívat. Nestačí, aby o konceptu byli informováni pouze členové projektového týmu, ale je žádoucí vytvořit dobré povědomí u všech zaměstnanců. Jednotlivým pracovníkům by měly být stanoveny takové cíle, které budou přispívat k růstu hodnoty a zaměstnanci tak lépe pochopí, jak mohou hodnotu firmy ovlivňovat.

Samotný výpočet ekonomické přidané hodnoty bude mít na starosti autorka diplomové práce a bude prováděn 2x ročně, a to vždy k 30. 6. a 31. 12. Vedení firmy bude předkládán k 20. dni následujícího měsíce a bude se skládat z výpočtu EVA, pyramidového rozkladu a komentáře.

Všechny části budou mít ustálenou podobu a jejich obsahem bude samotný výpočet EVA včetně úprav, které bylo nutné provést v rámci stanovení NOA, NOPAT a WACC a stručného komentáře k úpravám. Dále bude následovat pyramidový rozklad EVA s komentářem k faktorům, které na ukazatel EVA působily. Na závěr bych doporučila stručné zjednodušené shrnutí, které bude prezentováno všem zaměstnancům.

8.6.3 Motivation

V této fázi se očekává vytvoření plánu motivace zaměstnanců prostřednictvím podílu na vytvořené hodnotě. Hlavním cílem vlastníka je dosažení co nejvyšší hodnoty podniku. Cílem manažera je maximalizace hodnoty pro něj samotného. Abychom tyto cíle sladili je dobrou cestou nastavit odměňování manažerů (zaměstnanců) tak, aby měli prospěch ze zvyšování hodnoty pro vlastníky. Toho lze v podniku dosáhnout při nastavení odměňování prostřednictvím dosažené ekonomické přidané hodnoty, případně její změny.

V současné době neexistuje ve společnosti v oblasti odměňování žádný motivační systém. Každý ze zaměstnanců má ve mzdovém výměru nastavenou základní mzdu + prémii ve výši 25%. Pokud v daném měsíci pracuje řekněme standardně je mu vyplacena základní mzda včetně 25% prémie. V případě, že nadřizený není se zaměstnancem plně spokojen, prémie mu zkrátí. Jen ve výjimečných případech je navržena prémie vyšší než 25%. Tento způsob odměňování v žádném případě nepůsobí motivačně a nenutí zaměstnance k vyšším výkonům. Jiný způsob odměňování je nastaven pouze u obchodních zástupců, kteří mají stanovenou základní mzdu + procenta z obratu jejich firem. Zpravidla ke konci roku jsou zaměst-

nancům vypláceny vánoční prémie, které se většinou pohybují ve výši 10 – 15% hrubé mzdy.

Společnost by si měla nejdříve stanovit, kteří zaměstnanci budou prostřednictvím EVA odměňováni a jak často budou bonusy vypláceny. Vzhledem k navrhovanému výpočtu EVA 2x ročně bych se přiklonila také k vyplácení bonusů v těchto periodách s tím, že bonusy budou vypláceny v následujícím měsíci po provedení výpočtu. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, navrhovala bych zahrnout do tohoto systému odměňování všechny pracovníky a to následovně, 50% z bonusu určeného k proplacení dostanou pracovníci na řídicích úrovních a 50% bude rozděleno mezi ostatní zaměstnance. Částky bych dělila rovným dílem podle počtu zaměstnanců.

Společnost má možnost výběru ze tří druhů bonusových systémů EVA:

- Původní bonusový systém - verze X
- Bonusový systém - verze XY
- Moderní verze bonusového systému

Společnost nemá s koncepcí EVA žádné zkušenosti, proto bych volila mezi prvními dvěma způsoby.

Verze X vychází z fixního procenta z vytvořené EVA, které je vypláceno zaměstnancům. Do tabulky č. 32 jsem zpracovala příklad výpočtu bonusu, který jsem si stanovila 12,5% z hodnoty EVA. Nevýhodou tohoto způsobu výpočtu je, že je vyplácen relativně vysoký bonus i v případě meziročního poklesu EVA.

Tab. 33 Výpočet bonusů EVA – verze X [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------|------------|------------|------------|-------------|------------|
| EVA | 382 | 685 | 574 | -409 | 246 |
| bonus 12,5% | 47,8 | 85,6 | 71,7 | -51,2 | 30,8 |
| vyplacený bonus | 47,8 | 85,6 | 71,7 | 0,0 | 30,8 |

Další možností je výpočet bonusu pomocí verze XY, který vychází z níže uvedeného vztahu a zaměstnanci se podílí nejen na přírůstcích, ale také na snižování hodnoty.

$$\text{Bonus} = (x \% \times \text{EVA}) + (y \% \times \Delta \text{EVA})$$

Tento způsob stanoví bonus jako součet procenta z vytvořené EVA a procenta ze změny EVA. Pro společnost BEMETA DESING s.r.o. jsem si stanovil za $x = 10\%$ a $y = 15\%$. Z takto získaného bonusu by bylo 50% ponecháno v bonusové bance a 50% vypláceno

zaměstnancům. Jak je vidět v případě poklesu EVA by byl vyplácený bonus podstatně nižší oproti verzi X a v případě záporné EVA je nulový. Tento způsob počítá jak s kladným, tak také se záporným bonusem, který řeší právě bonusová banka. Podle mého názoru se tedy verze XY jeví jako vhodnější právě z důvodu podílení se zaměstnanců na snižování hodnoty.

Tab. 34 Výpočet bonusů EVA – verze XY [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------|------------|------------|------------|-------------|------------|
| EVA | 382 | 685 | 574 | -409 | 246 |
| △ EVA | - | 302 | -111 | -983 | 656 |
| 10% EVA | - | 68,5 | 57,4 | -40,9 | 24,6 |
| 15% △ EVA | - | 45,4 | -16,6 | -147,5 | 98,4 |
| bonus | - | 113,8 | 40,8 | -188,4 | 123,0 |
| bonusová banka 50% | - | 56,9 | 77,3 | -111,1 | 11,9 |
| vyplácený bonus 50% | - | 56,9 | 20,4 | 0,0 | 0,0 |

V následující tabulce uvádím odhad výpočtu bonusu, pokud by společnost v příštích letech vytvářela kladnou hodnotu EVA a tato hodnota by měla rostoucí tendenci.

Tab. 35 Odhad bonusů EVA v letech 2011 – 2014 [vlastní tvorba]

| v tis. Kč | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| EVA | 246 | 325 | 658 | 1005 | 1369 |
| △ EVA | - | 79 | 333 | 347 | 364 |
| 10% EVA | - | 32,5 | 65,8 | 100,5 | 136,9 |
| 15% △ EVA | - | 11,9 | 50,0 | 52,1 | 54,6 |
| bonus | - | 44,4 | 115,8 | 152,6 | 191,5 |
| bonusová banka 50% | - | 22,2 | 80,1 | 156,3 | 252,1 |
| vyplácený bonus 50% | - | 22,2 | 57,9 | 76,3 | 95,8 |

8.6.4 Mindset

Poslední fáze implementace EVA se zabývá zvyšováním ekonomického povědomí zaměstnanců prostřednictvím školení a komunikace k tomuto tématu. Aby byl celý projekt předurčen k úspěchu, neobejde se bez důkladného pochopení podstaty ekonomické přidané hodnoty všemi zaměstnanci. Je důležité, aby bylo dosaženo dobrého povědomí o celém konceptu a pochopení možnosti ovlivnit hodnotu firmy jednotlivým zaměstnancem. Pojem ekonomické přidané hodnoty je ve firmě zcela nový, proto by se této fázi implementace měla věnovat zvýšená pozornost.

V první fázi by mělo proběhnout školení projektového týmu. V kapitole 8.4.2 navrhuji, aby se projektový tým skládal z jednatele společnosti, autorky diplomové práce a externího konzultanta. V případě autorky diplomové práce vzhledem k získaným vědomostem během studia školení nepovažuji za nutné, proto by se v této fázi zúčastnil školení pouze jednatel společnosti. Mělo by se jednat o školení zaměřené na měření výkonnosti podniku prostřednictvím ekonomického přidané hodnoty a bylo by provedeno externí firmou. Jednatel by měl dobře pochopit princip měření výkonnosti pomocí EVA a jeho přínosy v případě zavedení do společnosti.

Vzhledem k požadavkům na nízký rozpočet projektu navrhuji, aby školení ostatních zaměstnanců zrealizovat projektový tým. Lze jej tedy začít realizovat až po proškolení jednatele. Nejdříve by měli absolvovat školení jednotliví pracovníci, kteří mají na tvorbu hodnoty největší vliv, tzn. vedoucí obchodu včetně jednotlivých obchodních zástupců, dále vedoucí výroby a skladu. V tomto případě bych počítala s rozsahem školení v délce maximálně tří pracovních dnů. Obsahem školení by měl být základní přehled o ekonomické přidané hodnotě. Vedoucí pracovníci by měli získat přehled o základních prvcích EVA a dostat informace k pyramidového rozkladu, tak aby dobře pochopili faktory, které na EVA působí.

Nakonec školení absolvují i ostatní zaměstnanci, u kterých jsem počítala s rozsahem školení jeden pracovní den. Zaměstnanci by hlavně měli pochopit, jakým způsobem mohou i oni přispívat k tvorbě hodnoty a samozřejmě jaký to bude mít pro ně přínos. Vzhledem k počtu zaměstnanců bych školení rozdělila minimálně na dvě skupiny, a to tak, že jednu skupinu by tvořili výrobní dělníci a druhou ostatní zaměstnanci.

8.7 Zhodnocení rizik a přínosů projektu

Každý projekt s sebou vždy nese určitá rizika. Prvním krokem při jejich eliminaci je jejich správná identifikace, abychom jim mohli zabránit. Projekt, který jsem navrhla má dlouhodobý charakter a aby bylo dosaženo stanovených cílů, neobejde se bez systematické práce celého projektového týmu. Bude nutné všechny kroky průběžně sledovat a kontrolovat dodržování plánovaných termínů. Rozpočet, který jsem navrhla, není podle mého názoru nijak vysoký a náklady spojené s projektem by společnost neměly nijak ohrozit. Za rizikové naopak považuji následující skutečnosti:

- Obava z nového a neznámého

- Žádné zkušenosti s tímto konceptem
- Nedostatečná podpora celého projektu ze strany jednatele
- Ztráta motivace projektového týmu nebo zaměstnanců
- Nesprávné pochopení celého projektu
- Špatně definované cíle a měřítka
- Neztotožnění se zaměstnanců s jednotlivými cíli
- Po zavedení projektu nedojde k jeho dlouhodobému udržení

Na druhé straně pokud se podniku podaří celý projekt úspěšně realizovat, získá účinný nástroj pro měření a řízení výkonnosti a také pro řízení a motivování zaměstnanců. Úspěšná implementace povede ke zvýšení hodnoty společnosti jak pro její vlastníky, tak také pro zaměstnance, kterým budou vyplaceny odměny ve formě bonusů.

Ve společnosti bude zaveden jednotný systém měření výkonnosti, který jí umožní včas odhalit případné problémy, přispěje ke zvýšení efektivnosti podnikání a tím ke zvyšování hodnoty firmy. Ukazatel měření výkonnosti, který bude zaveden, zahrnuje i náklady na vlastní kapitál. Nedívá se tedy na podnik pouze z pohledu účetního, ale spíše z pohledu ekonomického, který více odpovídá realitě. Ukazatel EVA není pouze nástroj pro řízení výkonnosti, ale podnik jej může také dále využít při hodnocení investičních projektů.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mojí diplomové práce bylo zhodnocení finanční výkonnosti podniku BEMETA DESIGN s.r.o. a to jak pomocí tradičních, tak také s využitím moderních měřítek výkonnosti a navržení vhodných metod a postupů měření finanční výkonnosti včetně jejich implementace do společnosti.

V teoretické části práce jsem se zabývala charakteristikou metod a postupů využívaných pro hodnocení výkonnosti podniku. V první kapitole jsem definovala pojem výkonnost podniku a také hodnotové řízení podniku. Druhá kapitola je věnována klasickým měřítkům finanční výkonnosti, ke kterým patří rozdílové a poměrové ukazatele, dále ukazatele zisku a cash flow. Na ni jsem navázala kapitolou zabývající se moderními měřítky. Zde jsem se nejvíce věnovala ekonomické přidané hodnotě, především vymezením jejích jednotlivých kategorií, různým způsobům vyjádření a možnostem využití. Dále jsem se zabývala ukazatelem CFROI, DFC, MVA, Excess Return, TSR, SVA, CROGA a BSC. Tyto tři kapitoly jsem uzavřela shrnutím teoretické části, která porovnává klasická a moderní měřítka výkonnosti.

V praktické části jsem nejdříve představila společnost BEMETA DESIGN s.r.o. a provedla analýzu prostředí podniku, ke které jsem použila SWOT analýzu a Porterův model pěti sil. Dále byla zhodnocena finanční výkonnost podniku pomocí tradičních měřítek finanční výkonnosti, kde jsem dospěla k závěru, že se nejedná o společnost, která by se těšila dobrému finančnímu zdraví. Jako problematické se jevílo především vysoké zadlužení společnosti, problémy s likviditou a velmi nízká hodnota vlastních zdrojů.

Poté následovalo vymezení jednotlivých kategorií ekonomické přidané hodnoty a samotný výpočet EVA. Faktory, které tento ukazatel ovlivňují, jsem identifikovala pomocí pyramidového rozkladu. Z hlediska ukazatele EVA bych pozitivně hodnotila skutečnost, že dosahoval ve všech sledovaných letech s výjimkou roku 2009, kdy byla firma ve ztrátě, kladných hodnot tzn., že společnost tvořila hodnotu pro vlastníky, i když tato hodnota nebyla vysoká.

Poslední kapitolu jsem věnovala návrhu implementace nového systému měření finanční výkonnosti. Zde jsem nejdříve zhodnotila stávající systém měření výkonnosti, poté jsem stanovila požadavky na nový systém měření a popsala vstupy a omezení celého projektu. Dále následovalo vymezení klíčových aktivit, v rámci kterého jsem sestavila rozpočet projektu, navrhla složení projektového týmu a časový harmonogram. Potom jsem se věnovala

samotné implementaci nového systému a jednotlivým krokům implementace. Na závěr jsem zhodnotila rizika a přínosy projektu.

Věřím, že moje práce bude pro společnost BEMETA DESIGN s.r.o. přínosem a poskytne jí nové možnosti při měření finanční výkonnosti, které přispějí ke zlepšení jejího fungování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KAPLAN, R. S., NORTON, D.P. *The Balance Scorecard*. Boston: Harvard Business School Pres, 1996. ISBN 0-87584-651-3
- [2] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1
- [3] MARINIČ, P. *Měření firemní výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 208 s. ISBN 978-80-86730-24-0
- [4] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4
- [5] MAŘÍK, M. *Určování hodnoty firem*. 1. vyd. Praha: Ekonpress, s.r.o., 1998. ISBN 80-86119-09-2
- [6] MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekonpress, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-86929-32-3
- [7] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekonpress, s.r.o., 2005. ISBN 80-86119-61-0
- [8] NEUMAIEROVÁ, I. A KOL. *Řízení hodnoty podniku aneb Nedělejme z podniku záhadu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2005. ISBN 978-80-7529-022-33
- [9] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2
- [10] PAVELKOVÁ, D. *Řízení podnikových financí*. 2. vyd. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně., 2000. 227 s. ISBN 80-214-1659-9
- [11] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2009. ISBN 978-80-86131-85-6
- [12] POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-803-7
- [13] SEDLÁČEK, J., HAMPLOVÁ, E., ÚRADNÍČEK, V. *Finanční analýza*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1998. 200 s. ISBN 80-210-1775-9
- [14] SOLAŘ, J., BARTOŠ V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2006. ISBN 80-214-3325-6

- [15] SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- [16] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6
- [17] VALACH, J. A KOL. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekonpress, s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-21-1
- [18] WÁGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4
- [19] YOUNG, S. D., O'BYRNE, S. F. *Eva nad Value - Based Management: A Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw - Hill, 2001. ISBN 0-07-136439-0

Internetové zdroje:

- [20] BEMETA DESING s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2011-06-01]. Dostupné z WWW: < <http://www.bemeta.cz> >.
- [21] *Damodaran* [online]. 2011 [cit. 2011-06-20]. Dostupné z WWW: < <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar> >.
- [22] *Česká národní banka* [online]. 2011 [cit. 2011-06-30]. Dostupné z WWW: < <http://www.cnb.cz/> >.
- [23] *Investopedia* [online]. 2011 [cit. 2011-05-28]. Shareholder Value Added – SVA. Dostupné z WWW: < <http://www.investopedia.com/terms/s/shareholdervalueadded.asp> >.
- [24] *STERN, J.M.A.* Message from our Chairman Joel M. Stern on Corporate Governance. [online]. 2011 [cit. 2011-06-01]. Dostupné z WWW: < <http://www.sternstewart.com> >.
- [25] *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online]. 2011 [cit. 2011-06-01]. Dostupné z WWW: < <http://www.mpo.cz> >.
- [26] *Value Based Management.net* [online]. 2011 [cit. 2011-05-28]. Total Shareholder Return explained. Dostupné z WWW: < http://www.valuebasedmanagement.net/methods_tsr.html >.

Ostatní zdroje:

- [27] Interní materiály společnosti BEMETA DESIGN s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|--------|---|
| BSC | Vyvážené skóre. |
| C | Kapitál. |
| CAPM | Model oceňování kapitálových aktiv. |
| CFROI | Provozní návratnost investice. |
| CK | Cizí kapitál. |
| CROGA | Cash flow rentabilita hrubých aktiv. |
| ČPK | Čistý pracovní kapitál. |
| ČR | Česká republika. |
| ČZ | Čistý zisk. |
| D | Dal. |
| DCF | Diskontované peněžní toky. |
| DFM | Dlouhodobý finanční majetek. |
| DHM | Dlouhodobý nehmotný majetek. |
| DM | Dlouhodobý majetek. |
| DO | Doba obratu. |
| DPH | Daň z přidané hodnoty. |
| EBIT | Zisk před odečtením úroků a daní. |
| EBITDA | Zisk před odečtením odpisů, úroků a daní. |
| EBT | Zisk před zdaněním. |
| EFQM | Model excelence EFQM. |
| EVA | Ekonomická přidaná hodnota. |
| FCF | Volné cash flow. |
| FIFO | První do skladu, první ze skladu. |
| FM | Finanční majetek. |

| | |
|----------------------------|--|
| HDP | Hrubý domácí produkt. |
| IS | Informační systém. |
| KFM | Krátkodobý finanční majetek. |
| MD | Má dáti. |
| MPO ČR | Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. |
| MVA | Hodnota přidaná trhem. |
| N | Náklady. |
| NCK | Náklady na cizí kapitál. |
| NOA | Čistá operativní aktiva. |
| NOPAT | Zisk z operativní činnosti po zdanění. |
| NVK | Náklady na vlastní kapitál. |
| PH | Přidaná hodnota. |
| r_e | Náklady na vlastní kapitál. |
| r_{finstab} | Riziková prémie za finanční stabilitu. |
| r_{finstr} | Riziková prémie za finanční strukturu. |
| r_{LA} | Riziková přírážka za nižší likvidnost akcie. |
| ROA | Rentabilita aktiv. |
| ROE | Rentabilita vlastního kapitálu. |
| ROI | Rentabilita investovaného kapitálu. |
| RONA | Rentabilita čistých aktiv. |
| $r_{\text{podnikatelské}}$ | Riziková prémie za podnikatelské riziko. |
| SVA | Hodnota přidaná pro akcionáře. |
| T | Tržby, sazba daně z příjmů. |
| TSR | Celkové bohatství akcionářů. |
| VH | Výsledek hospodaření. |
| VK | Vlastní kapitál. |

WACC Vážené průměrné náklady kapitálů.

zam. Zaměstnanci.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| <i>Obr. 1 Perspektivy BSC a jejich propojení s vizí a strategií podniku [1]</i> | 38 |
| <i>Obr. 2 Logo společnosti [20]</i> | 43 |
| <i>Obr. 3 Vývoj obrátu v jednotlivých letech [vlastní tvorba]</i> | 44 |
| <i>Obr. 4 Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců [vlastní tvorba]</i> | 44 |
| <i>Obr. 5 Organizační struktura společnosti [vlastní tvorba]</i> | 45 |
| <i>Obr. 6 Vývoj výsledku hospodaření společnosti BEMETA DESING s.r.o. [vlastní tvorba]</i> | 55 |
| <i>Obr. 7 Rozdělení EBIT společnosti BEMETA DESING s.r.o. [vlastní tvorba]</i> | 56 |
| <i>Obr. 8 Porovnání ekonomické a účetní přidané hodnoty [vlastní tvorba]</i> | 65 |
| <i>Obr. 9 Pyramidový rozklad EVA [vlastní tvorba]</i> | 66 |
| <i>Obr. 10 Časový harmonogram projektu [vlastní tvorba]</i> | 75 |
| <i>Obr. 11 Porovnání ekonomické a účetní přidané hodnoty [vlastní tvorba]</i> | 78 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| <i>Tab. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku [11]</i> | 13 |
| <i>Tab. 2 Porovnání měřítek výkonnosti[vlastní tvorba]</i> | 41 |
| <i>Tab. 3 Vertikální analýza položek rozvahy[vlastní tvorba]</i> | 49 |
| <i>Tab. 4 Vertikální analýza nákladů a výnosů [vlastní tvorba]</i> | 50 |
| <i>Tab. 5 Vývoj čistého pracovního kapitálu [vlastní tvorba]</i> | 51 |
| <i>Tab. 6 Vývoj ukazatelů rentability [vlastní tvorba]</i> | 52 |
| <i>Tab. 7 Vývoj ukazatele likvidity[vlastní tvorba]</i> | 52 |
| <i>Tab. 8 Vývoj ukazatelů aktivity[vlastní tvorba]</i> | 54 |
| <i>Tab. 9 Vývoj ukazatelů zadluženosti [vlastní tvorba]</i> | 54 |
| <i>Tab. 10 Vývoj ukazatele zisku[vlastní tvorba]</i> | 54 |
| <i>Tab. 11 Vývoj ukazatele cash flow[vlastní tvorba]</i> | 57 |
| <i>Tab. 12 Ostatní poměrové ukazatele [vlastní tvorba]</i> | 57 |
| <i>Tab. 13 Vývoj nedokončených investic [vlastní tvorba]</i> | 59 |
| <i>Tab. 14 Vývoj nadbytečných zásob [vlastní tvorba]</i> | 59 |
| <i>Tab. 15 Současná hodnota leasingových splátek [vlastní tvorba]</i> | 60 |
| <i>Tab. 16 Vývoj neúročených závazků [vlastní tvorba]</i> | 60 |
| <i>Tab. 17 Vymezení NOA (aktivní část rozvahy) [vlastní tvorba]</i> | 60 |
| <i>Tab. 18 Vývoj nákladových úroků [vlastní tvorba]</i> | 61 |
| <i>Tab. 19 Vývoj VH z prodeje dlouhodobého majetku [vlastní tvorba]</i> | 61 |
| <i>Tab. 20 Vymezení NOPAT [vlastní tvorba]</i> | 61 |
| <i>Tab. 21 Vymezení C (pasivní část rozvahy) [vlastní tvorba]</i> | 62 |
| <i>Tab. 22 Náklady na bankovní úvěr (leasing) [vlastní tvorba]</i> | 62 |
| <i>Tab. 23 Náklady na bankovní úvěr – tržní data [vlastní tvorba]</i> | 62 |
| <i>Tab. 24 Výpočet nákladů na VK pomocí stavebnicového modelu MPO ČR [vlastní tvorba]</i> | 63 |
| <i>Tab. 25 Výpočet nákladů na VK odvozením z nákladů na CK[vlastní tvorba]</i> | 63 |
| <i>Tab. 26 Výpočet WACC[vlastní tvorba]</i> | 64 |
| <i>Tab. 27 Výpočet EVA podle ekonomického modelu [vlastní tvorba]</i> | 64 |
| <i>Tab. 28 Výpočet EVA podle účetního modelu [vlastní tvorba]</i> | 65 |
| <i>Tab. 29 Náklady na zavedení nového systému měření výkonnosti [vlastní tvorba]</i> | 73 |
| <i>Tab. 30 Implicitní náklady spojení s implementací EVA [vlastní tvorba]</i> | 74 |
| <i>Tab. 31 Zodpovědnost osob za jednotlivé aktivity[vlastní tvorba]</i> | 74 |

| | |
|---|-----------|
| <i>Tab. 32 Doporučená klasická měřítko finanční výkonnosti [vlastní tvorba]</i> | <i>77</i> |
| <i>Tab. 33 Výpočet bonusů EVA – verze X [vlastní tvorba]</i> | <i>81</i> |
| <i>Tab. 34 Výpočet bonusů EVA – verze XY [vlastní tvorba]</i> | <i>82</i> |
| <i>Tab. 35 Odhad bonusů EVA v letech 2011 – 2014 [vlastní tvorba]</i> | <i>82</i> |

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Analýza vývojových trendů společnosti BEMETA DESING s.r.o.
- PII Finanční výkazy 2006
- PIII Finanční výkazy 2007
- PIV Finanční výkazy 2008
- PV Finanční výkazy 2009
- PVI Finanční výkazy 2010
- PVII Vzor stávajícího hodnocení výkonnosti
- PVIII Příklad analýzy v rámci IS Pohoda

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA VÝVOJOVÝCH TRENDŮ

Analýza vývojových trendů položek rozvahy společnosti BEMETA DESIGN s.r.o.

| v tis. Kč | 2 006 | 2 007 | 07/06 | 2 008 | 08/07 | 2 009 | 09/08 | 2 010 | 10/09 |
|---------------------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|
| Aktiva celkem | 10 225 | 17 040 | 67% | 18 594 | 9% | 22 029 | 18% | 25 650 | 16% |
| Dlouhodobý majetek | 360 | 542 | 51% | 754 | 39% | 5 269 | 599% | 6 994 | 33% |
| DHM | 360 | 542 | 51% | 754 | 39% | 5 269 | 599% | 6 994 | 33% |
| Oběžná aktiva | 9 785 | 15 739 | 61% | 17 241 | 10% | 16 154 | -6% | 18 184 | 13% |
| Zásoby | 6 908 | 8 222 | 19% | 9 233 | 12% | 10 915 | 18% | 13 623 | 25% |
| Dlouhodobé pohledávky | 11 | 26 | 136% | 36 | 38% | 36 | 0% | 41 | 14% |
| Krátkodobé pohledávky | 1 793 | 7 485 | 317% | 6 990 | -7% | 4 752 | -32% | 3 984 | -16% |
| Krátkodobý fin. maj. | 1 073 | 6 | -99% | 982 | 16267% | 451 | -54% | 536 | 19% |
| Časové rozlišení | 80 | 759 | 849% | 599 | -21% | 606 | 1% | 472 | -22% |
| Pasiva celkem | 10 225 | 17 040 | 67% | 18 594 | 9% | 22 029 | 18% | 25 650 | 16% |
| Vlastní kapitál | 1 227 | 2 063 | 68% | 2 839 | 38% | 3 298 | 16% | 3 491 | 6% |
| Základní kapitál | 200 | 200 | 0% | 200 | 0% | 200 | 0% | 200 | 0% |
| Kapitálové fondy | 973 | 1 025 | 5% | 1 025 | 0% | 1 518 | 48% | 1 519 | 0% |
| Rezervní fondy | 3 | 27 | 800% | 30 | 11% | 30 | 0% | 30 | 0% |
| VH min. let | -426 | 27 | 106% | 808 | 2893% | 1 581 | 96% | 1 550 | -2% |
| VH b.o. | 477 | 784 | 64% | 776 | -1% | -31 | -104% | 192 | 719% |
| Cizí zdroje | 8 877 | 14 839 | 67% | 15 672 | 6% | 18 696 | 19% | 21 840 | 17% |
| Dlouhodobé závazky | 3 250 | 3 694 | 14% | 3 638 | -2% | 4 200 | 15% | 4 200 | 0% |
| Krátkodobé závazky | 5 627 | 10 383 | 85% | 11 572 | 11% | 7 983 | -31% | 10 279 | 29% |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 762 | - | 462 | -39% | 6 513 | 1310% | 7 361 | 13% |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 0 | 0 | 0% | 175 | - | 4 103 | 2245% | 7 361 | 79% |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 0 | 762 | - | 287 | -62% | 2 410 | 740% | 0 | -100% |
| Časové rozlišení | 121 | 138 | 14% | 83 | -40% | 35 | -58% | 319 | 811% |

Analýza vývojových trendů nákladů a výnosů společnosti BEMETA DESIGN s.r.o.

| v tis. Kč | 2 006 | 2 007 | 07/06 | 2 008 | 08/07 | 2 009 | 09/08 | 2 010 | 10/09 |
|--|---------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|-------------|---------------|------------|
| Tržby za prodej zboží | 7 831 | 13 018 | 66% | 25 213 | 94% | 24 721 | -2% | 30 695 | 24% |
| Výkony | 10 315 | 39 200 | 280% | 23 129 | -41% | 13 513 | -42% | 20 404 | 51% |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 7 789 | 38 109 | 389% | 23 606 | -38% | 11 202 | -53% | 19 137 | 71% |
| Změna stavu | 2 526 | 1 091 | -57% | -477 | 144% | -525 | -10% | 644 | 223% |
| Aktivace | 0 | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 836 | 100% | 623 | -78% |
| Ostatní výnosy | 344 | 467 | 36% | 883 | 89% | 3 871 | 338% | 631 | -84% |
| Výnosy celkem | 18 490 | 52 685 | 185% | 49 225 | -7% | 42 105 | -14% | 51 730 | 23% |
| Náklady na prodané zboží | 3 455 | 6 491 | 88% | 14 141 | 118% | 14 528 | 3% | 16 455 | 13% |
| Výkonová spotřeba | 11 341 | 38 084 | 236% | 21 645 | -43% | 16 540 | -24% | 20 142 | 22% |
| Osobní náklady-součet | 2 698 | 5 519 | 105% | 9 992 | 81% | 8 180 | -18% | 9 920 | 21% |
| Daně a poplatky | 16 | 35 | 119% | 31 | -11% | 48 | 55% | 113 | 135% |
| Odpisy | 281 | 341 | 21% | 419 | 23% | 410 | -2% | 622 | 52% |
| Nákladové úroky | 0 | 115 | 100% | 244 | 112% | 492 | 102% | 652 | 33% |

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------|--------|------|--------|-----|--------|------|--------|-----|
| Ostatní náklady | 205 | 1 108 | 440% | 1 773 | 60% | 1 928 | 9% | 3 632 | 88% |
| Náklady celkem | 17 996 | 51 693 | 187% | 48 245 | -7% | 42 126 | -13% | 51 536 | 22% |

PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ VÝKAZY 2006

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

ROZVAHA

ke dni**31.12.2006**.....
jednotky: 1000 Kč

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|-----------------|
| 2006 | 1 2 | 2 6 9 2 9 0 7 4 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEMETA DESIGN s.r.o.

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

Žatčany 60

Újezd u Brna

664 53

| Označ. a | AKTIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období |
|-------------|---|----------------|---------------------|--------------|---------------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| | AKTIVA CELKEM | 001 | 10 753 | - 528 | 10 225 | 5 494 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 003 | 888 | - 528 | 360 | 505 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 013 | 888 | - 528 | 360 | 505 |
| B. II. 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 809 | - 528 | 281 | 505 |
| B. II. 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 79 | | 79 | |
| C. | Oběžná aktiva | 031 | 9 785 | | 9 785 | 4 971 |
| C. I. | Zásoby | 032 | 6 908 | | 6 908 | 2 974 |
| C. I. 1. | Materiál | 033 | 4 | | 4 | |
| C. I. 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 034 | 2 527 | | 2 527 | |
| C. I. 5. | Zboží | 037 | 2 931 | | 2 931 | 2 974 |
| C. I. 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 1 446 | | 1 446 | |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | 039 | 11 | | 11 | 7 |
| C. II. 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 11 | | 11 | 7 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 048 | 1 793 | | 1 793 | 1 556 |
| C. III. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 1 580 | | 1 580 | 503 |
| C. III. 2. | Pohledávky - ovládací a řídicí osoba | 050 | 3 | | 3 | |
| C. III. 6. | Stát - daňové pohledávky | 054 | | | | 3 |
| C. III. 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 210 | | 210 | 1 011 |
| C. III. 9. | Jiné pohledávky | 057 | | | | 39 |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek | 058 | 1 073 | | 1 073 | 434 |
| C. IV. 1. | Peníze | 059 | 35 | | 35 | 43 |
| C. IV. 2. | Účty v bankách | 060 | 1 038 | | 1 038 | 391 |
| D. I. | Časové rozlišení | 063 | 80 | | 80 | 18 |
| D. I. 1. | Náklady příštích období | 064 | 66 | | 66 | 18 |
| D. I. 2. | Komplexní náklady příštích období | 065 | 10 | | 10 | |
| D. I. 3. | Příjmy příštích období | 066 | 4 | | 4 | |

| Označ. a | PASIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období 5 | Minulé období 6 |
|-------------|---|----------------|--------------------------|--------------------|
| | PASIVA CELKEM | 067 | 10 225 | 5 494 |
| A. | Vlastní kapitál | 068 | 1 227 | 750 |
| A. I. | Základní kapitál | 069 | 200 | 200 |
| A. I. 1. | Základní kapitál | 070 | 200 | 200 |
| A. II. | Kapitálové fondy | 073 | 973 | 973 |
| A. II. 2. | Ostatní kapitálové fondy | 075 | 973 | 973 |
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 078 | 3 | 3 |
| A. III. 1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 079 | 3 | 3 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 081 | - 426 | 29 |
| A. IV. 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 29 | 29 |
| A. IV. 2. | Neuhrazená ztráta minulých let (-) | 083 | - 455 | |
| A. V. 1. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 084 | 477 | - 455 |
| B. | Cizí zdroje | 085 | 8 877 | 4 680 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | 091 | 3 250 | 3 249 |
| B. II. 9. | Jiné závazky | 100 | 3 250 | 3 249 |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 102 | 5 627 | 1 431 |
| B. III. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 103 | 3 085 | 557 |
| B. III. 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 106 | 8 | |
| B. III. 5. | Závazky k zaměstnancům | 107 | 201 | 105 |
| B. III. 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 98 | 62 |
| B. III. 7. | Stát – daňové závazky a dotace | 109 | 206 | 12 |
| B. III. 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 2 029 | 685 |
| B. III. 11. | Jiné závazky | 113 | | 10 |
| C. I. | Časové rozlišení | 118 | 121 | 64 |
| C. I. 1. | Výdaje příštích období | 119 | 121 | 64 |

| | | |
|--|---|---|
| Sestaveno dne: 0 4 . 0 5 . 2 0 0 7 | | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Zdeněk Žalšovský |
| Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným | Předmět podnikání zámečnictví, obchodní činnost | Pozn.: |

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni**31.12.2006**.....
jednotky: 1000 Kč

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|----------|
| 2006 | 1 2 | 26929074 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEMETA DESIGN s.r.o.

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

Žatčany 60

Újezd u Brna

664 53

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|--------|---|----------------|------------------------------------|--------------|
| | | | sledovaném 1 | minulém 2 |
| a | b | | | |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 7 831 | 1 886 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 3 455 | 712 |
| + | Obchodní marže | 03 | 4 376 | 1 174 |
| II. | Výkony | 04 | 10 315 | 6 610 |
| II. 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 7 789 | 6 610 |
| II. 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | 2 526 | |
| B. | Výkonová spotřeba | 08 | 11 341 | 6 171 |
| B. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 5 141 | 2 797 |
| B. 2. | Služby | 10 | 6 200 | 3 374 |
| + | Přidaná hodnota | 11 | 3 350 | 1 613 |
| C. | Osobní náklady součet | 12 | 2 698 | 1 729 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | 2 046 | 1 307 |
| C. 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 640 | 410 |
| C. 4. | Sociální náklady | 16 | 12 | 12 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 16 | 15 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 281 | 232 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | 10 | |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 190 | 44 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 73 | 40 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 30 | 462 | - 359 |
| X. | Výnosové úroky | 42 | 2 | 1 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 152 | 55 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 122 | 152 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 48 | 32 | -96 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 49 | 17 | |
| Q. 1. | - splatná | 50 | 17 | |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 52 | 477 | - 455 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 60 | 477 | - 455 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 61 | 494 | - 455 |

PŘÍLOHA P III: FINANČNÍ VÝKAZY 2007

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

ROZVAHA

ke dni31.12.2007.....

jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEMETA DESIGN s.r.o.

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

Žatčany 60
Ujezd u Brna
664 53

| | | | | | |
|---------------------------|------------|------|-----|-------|-----------------|
| FINANČNÍ ÚŘAD BRNO-VENKOV | | 37 | Rok | Měsíc | IČ |
| Č.j.: | | 2007 | 1 | 2 | 2 6 9 2 9 0 7 4 |
| Doručeno osobně: | 18-04-2008 | | | | |
| Listy: | | | | | |
| Přílohy: | AKTIVA | | | | |

| Označ. a | b | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období |
|-------------|---|----------------|---------------------|---------|--------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| | AKTIVA CELKEM | 001 | 17 929 | - 889 | 17 040 | 10 225 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 003 | 1 410 | - 868 | 542 | 360 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 013 | 1 410 | - 868 | 542 | 360 |
| B. II. 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 1 410 | - 868 | 542 | 281 |
| B. II. 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | | | | 79 |
| C. | Oběžná aktiva | 031 | 15 760 | -21 | 15 739 | 9 785 |
| C. I. | Zásoby | 032 | 8 222 | | 8 222 | 6 908 |
| C. I. 1. | Materiál | 033 | | | | 4 |
| C. I. 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 034 | 1 091 | | 1 091 | 2 527 |
| C. I. 5. | Zboží | 037 | 5 123 | | 5 123 | 2 931 |
| C. I. 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 2 008 | | 2 008 | 1 446 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | 039 | 26 | | 26 | 11 |
| C. II. 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 26 | | 26 | 11 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 048 | 7 506 | -21 | 7 485 | 1 793 |
| C. III. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 7 258 | -21 | 7 237 | 1 580 |
| C. III. 2. | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 050 | | | | 3 |
| C. III. 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 95 | | 95 | 210 |
| C. III. 9. | Jiné pohledávky | 057 | 153 | | 153 | |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek | 058 | 6 | | 6 | 1 073 |
| C. IV. 1. | Peníze | 059 | 4 | | 4 | 35 |
| C. IV. 2. | Účty v bankách | 060 | 2 | | 2 | 1 038 |
| D. I. | Časové rozlišení | 063 | 759 | | 759 | 80 |
| D. I. 1. | Náklady příštích období | 064 | 509 | | 509 | 66 |
| D. I. 2. | Komplexní náklady příštích období | 065 | 250 | | 250 | 10 |
| D. I. 3. | Příjmy příštích období | 066 | | | | 4 |

| Označ. a | PASIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období 5 | Minulé období 6 |
|-------------|---|----------------|--------------------------|--------------------|
| | PASIVA CELKEM | 067 | 17 040 | 10 225 |
| A. | Vlastní kapitál | 068 | 2 063 | 1 227 |
| A. I. | Základní kapitál | 069 | 200 | 200 |
| A. I. 1. | Základní kapitál | 070 | 200 | 200 |
| A. II. | Kapitálové fondy | 073 | 1 025 | 973 |
| A. II. 2. | Ostatní kapitálové fondy | 075 | 1 025 | 973 |
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 078 | 27 | 3 |
| A. III. 1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 079 | 27 | 3 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 081 | 27 | - 426 |
| A. IV. 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 29 | 29 |
| A. IV. 2. | Neuhrazená ztráta minulých let (-) | 083 | -2 | - 455 |
| A. V. 1. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 084 | 784 | 477 |
| B. | Cizí zdroje | 085 | 14 839 | 8 877 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | 091 | 3 694 | 3 250 |
| B. II. 9. | Jiné závazky | 100 | 3 694 | 3 250 |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 102 | 10 383 | 5 627 |
| B. III. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 103 | 7 721 | 3 085 |
| B. III. 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 106 | | 8 |
| B. III. 5. | Závazky k zaměstnancům | 107 | 325 | 201 |
| B. III. 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 162 | 98 |
| B. III. 7. | Stát – daňové závazky a dotace | 109 | 61 | 206 |
| B. III. 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 910 | 2 029 |
| B. III. 10. | Dohadné účty pasivní | 112 | 1 178 | |
| B. III. 11. | Jiné závazky | 113 | 26 | |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 114 | 762 | |
| B. IV. 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | 762 | |
| C. I. | Časové rozlišení | 118 | 138 | 121 |
| C. I. 1. | Výdaje příštích období | 119 | 138 | 121 |

| | | |
|--|---|---|
| Sestaveno dne: 2 7 . 0 2 . 2 0 0 8 | | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Žalšovský Zdeněk |
| Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným | Předmět podnikání zámečnictví, obchodní činnost, vodoinstalatérství a topenářství | Pozn.: |

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni **31. 12. 2007**

jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEMETA DESIGN s.r.o.

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

Žatčany 60

Újezd u Brna

664 53



| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|-----------|
| 2007 | 12 | 226929074 |

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|--------|---|-------------|------------------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 13 018 | 7 831 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 6 491 | 3 455 |
| + | Obchodní marže | 03 | 6 527 | 4 376 |
| II. | Výkony | 04 | 39 200 | 10 315 |
| II. 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 38 109 | 7 789 |
| II. 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | 1 091 | 2 526 |
| B. | Výkonová spotřeba | 08 | 38 084 | 11 341 |
| B. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 12 642 | 5 141 |
| B. 2. | Služby | 10 | 25 442 | 6 200 |
| + | Přidaná hodnota | 11 | 7 643 | 3 350 |
| C. | Osobní náklady součet | 12 | 5 519 | 2 698 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | 4 069 | 2 046 |
| C. 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 1 353 | 640 |
| C. 4. | Sociální náklady | 16 | 97 | 12 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 35 | 16 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 341 | 281 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | 281 | 10 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 138 | 190 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 217 | 73 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 30 | 1 388 | 462 |
| X. | Výnosové úroky | 42 | 2 | 2 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | 115 | |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 327 | 152 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 610 | 122 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 48 | - 396 | 32 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 49 | 208 | 17 |
| Q. 1. | - splatná | 50 | 208 | 17 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 52 | 784 | 477 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 60 | 784 | 477 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 61 | 992 | 494 |

PŘÍLOHA P IV: FINANČNÍ VÝKAZY 2008

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

ROZVAHA

| | |
|---------------------------|--------------|
| FINANČNÍ ÚŘAD BRNO-VENKOV | 52 |
| Č.j.: | |
| Doručeno osobně: | 25 -03- 2009 |
| Listy: | |
| Přílohy: | |

ke dni31.12.2008.....

jednotky: 1000 Kč

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|----------|
| 2008 | 1 2 | 26929074 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEMETA DESIGN s.r.o.

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

Žatčany 60

Újezd u Brna

664 53

| Označ. a | AKTIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období |
|-------------|---|----------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| | AKTIVA CELKEM | 001 | 19 856 | -1 262 | 18 594 | 17 040 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 003 | 1 952 | -1 198 | 754 | 542 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 013 | 1 952 | -1 198 | 754 | 542 |
| B. II. 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 1 952 | -1 198 | 754 | 542 |
| C. | Oběžná aktiva | 031 | 17 305 | -64 | 17 241 | 15 739 |
| C. I. | Zásoby | 032 | 9 233 | | 9 233 | 8 222 |
| C. I. 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 034 | 614 | | 614 | 1 091 |
| C. I. 5. | Zboží | 037 | 6 292 | | 6 292 | 5 123 |
| C. I. 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 2 327 | | 2 327 | 2 008 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | 039 | 36 | | 36 | 26 |
| C. II. 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 36 | | 36 | 26 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 048 | 7 054 | -64 | 6 990 | 7 485 |
| C. III. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 7 002 | -64 | 6 938 | 7 237 |
| C. III. 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 52 | | 52 | 95 |
| C. III. 9. | Jiné pohledávky | 057 | | | | 153 |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek | 058 | 982 | | 982 | 6 |
| C. IV. 1. | Peníze | 059 | 197 | | 197 | 4 |
| C. IV. 2. | Účty v bankách | 060 | 785 | | 785 | 2 |
| D. I. | Časové rozlišení | 063 | 599 | | 599 | 759 |
| D. I. 1. | Náklady příštích období | 064 | 599 | | 599 | 509 |
| D. I. 2. | Komplexní náklady příštích období | 065 | | | | 250 |

| Označ. a | PASIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období 5 | Minulé období 6 |
|-------------|---|----------------|--------------------------|--------------------|
| | PASIVA CELKEM | 067 | 18 594 | 17 040 |
| A. | Vlastní kapitál | 068 | 2 839 | 2 063 |
| A. I. | Základní kapitál | 069 | 200 | 200 |
| A. I. 1. | Základní kapitál | 070 | 200 | 200 |
| A. II. | Kapitálové fondy | 073 | 1 025 | 1 025 |
| A. II. 2. | Ostatní kapitálové fondy | 075 | 1 025 | 1 025 |
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 078 | 30 | 27 |
| A. III. 1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 079 | 30 | 27 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 081 | 808 | 27 |
| A. IV. 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 808 | 29 |
| A. IV. 2. | Neuhrazená ztráta minulých let (-) | 083 | | -2 |
| A. V. 1. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 084 | 776 | 784 |
| B. | Cizí zdroje | 085 | 15 672 | 14 839 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | 091 | 3 638 | 3 694 |
| B. II. 9. | Jiné závazky | 100 | 3 638 | 3 694 |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 102 | 11 572 | 10 383 |
| B. III. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 103 | 5 995 | 7 721 |
| B. III. 5. | Závazky k zaměstnancům | 107 | 381 | 325 |
| B. III. 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 229 | 162 |
| B. III. 7. | Stát – daňové závazky a dotace | 109 | 353 | 61 |
| B. III. 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | | 910 |
| B. III. 10. | Dohadné účty pasivní | 112 | 3 481 | 1 178 |
| B. III. 11. | Jiné závazky | 113 | 1 133 | 26 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 114 | 462 | 762 |
| B. IV. 1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 115 | 175 | |
| B. IV. 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | 287 | 762 |
| C. I. | Časové rozlišení | 118 | 83 | 138 |
| C. I. 1. | Výdaje příštích období | 119 | 83 | 138 |

| | | |
|--|--|---|
| Sestaveno dne: 0 3 . 0 3 . 2 0 0 9 | | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Žalkovský Zdeněk, jednatel |
| Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným | Předmět podnikání obchodní činnost | Pozn.: |

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

ke dni 31. 12. 2008

jednotky: 1000 Kč

| | |
|---------------------------|--------------|
| FINANČNÍ ÚŘAD BRNO-VENKOV | |
| Č.j.: | 32 |
| Doručeno osobně: | 25 -03- 2009 |
| Listy: | |
| Přílohy: | |

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|-----------------|
| 2008 | 1 2 | 2 6 9 2 9 0 7 4 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEMETA DESIGN s.r.o.

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

Žatčany 60

Újezd u Brna

664 53

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---------|---|-------------|------------------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 25 213 | 13 018 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 14 141 | 6 491 |
| + | Obchodní marže | 03 | 11 072 | 6 527 |
| II. | Výkony | 04 | 23 129 | 39 200 |
| II. 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 23 606 | 38 109 |
| II. 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | - 477 | 1 091 |
| B. | Výkonová spotřeba | 08 | 21 645 | 38 084 |
| B. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 11 630 | 12 642 |
| B. 2. | Služby | 10 | 10 015 | 25 442 |
| + | Přidaná hodnota | 11 | 12 556 | 7 643 |
| C. | Osobní náklady součet | 12 | 9 992 | 5 519 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | 8 042 | 4 069 |
| C. 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 1 729 | 1 353 |
| C. 4. | Sociální náklady | 16 | 221 | 97 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 31 | 35 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 419 | 341 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 19 | 14 | |
| III. 1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 14 | |
| F. | Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu | 22 | 293 | |
| F. 1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 293 | |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | | 281 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 17 | 138 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 473 | 217 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 30 | 1 379 | 1 388 |
| X. | Výnosové úroky | 42 | 5 | 2 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | 244 | 115 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 847 | 327 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 1 007 | 610 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 48 | - 399 | - 396 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 49 | 204 | 208 |
| Q. 1. | - splatná | 50 | 204 | 208 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 52 | 776 | 784 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 60 | 776 | 784 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 61 | 980 | 992 |

PŘÍLOHA PV: FINANČNÍ VÝKAZY 2009

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

ROZVAHA

ke dni 31.12.2009

jednotky: 1000 Kč

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|-----------------|
| 2009 | 1 2 | 2 6 9 2 9 0 7 4 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEMETA DESIGN s.r.o.

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

Žatčany 60

Újezd u Brna

664 53

| Označ. a | AKTIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období |
|-------------|---|----------------|---------------------|---------|--------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| | AKTIVA CELKEM | 001 | 23 676 | -1 647 | 22 029 | 18 594 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 003 | 6 876 | -1 607 | 5 269 | 754 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 013 | 6 876 | -1 607 | 5 269 | 754 |
| B. II. 2. | Stavby | 015 | 2 000 | -28 | 1 972 | |
| B. II. 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 2 040 | -1 579 | 461 | 754 |
| B. II. 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 2 836 | | 2 836 | |
| C. | Oběžná aktiva | 031 | 16 194 | -40 | 16 154 | 17 241 |
| C. I. | Zásoby | 032 | 10 915 | | 10 915 | 9 233 |
| C. I. 1. | Materiál | 033 | 200 | | 200 | |
| C. I. 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 034 | 89 | | 89 | 614 |
| C. I. 5. | Zboží | 037 | 9 498 | | 9 498 | 6 292 |
| C. I. 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 1 128 | | 1 128 | 2 327 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | 039 | 36 | | 36 | 36 |
| C. II. 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 36 | | 36 | 36 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 048 | 4 792 | -40 | 4 752 | 6 990 |
| C. III. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 4 759 | -40 | 4 719 | 6 938 |
| C. III. 6. | Stát – daňové pohledávky | 054 | 22 | | 22 | |
| C. III. 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 11 | | 11 | 52 |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek | 058 | 451 | | 451 | 982 |
| C. IV. 1. | Peníze | 059 | 22 | | 22 | 197 |
| C. IV. 2. | Účty v bankách | 060 | 429 | | 429 | 785 |
| D. I. | Časové rozlišení | 063 | 606 | | 606 | 599 |
| D. I. 1. | Náklady příštích období | 064 | 606 | | 606 | 599 |

| Označ. a | PASIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období 5 | Minulé období 6 |
|-------------|---|----------------|--------------------------|--------------------|
| | PASIVA CELKEM | 067 | 22 029 | 18 594 |
| A. | Vlastní kapitál | 068 | 3 298 | 2 839 |
| A. I. | Základní kapitál | 069 | 200 | 200 |
| A. I. 1. | Základní kapitál | 070 | 200 | 200 |
| A. II. | Kapitálové fondy | 073 | 1 518 | 1 025 |
| A. II. 2. | Ostatní kapitálové fondy | 075 | 1 518 | 1 025 |
| A. II. 5. | | 077a | | |
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 078 | 30 | 30 |
| A. III. 1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 079 | 30 | 30 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 081 | 1 581 | 808 |
| A. IV. 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 1 581 | 808 |
| A. V. 1. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 084 | -31 | 776 |
| B. | Cizí zdroje | 085 | 18 696 | 15 672 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | 091 | 4 200 | 3 638 |
| B. II. 9. | Jiné závazky | 100 | 4 200 | 3 638 |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 102 | 7 983 | 11 572 |
| B. III. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 103 | 5 920 | 5 995 |
| B. III. 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 106 | 15 | |
| B. III. 5. | Závazky k zaměstnancům | 107 | 438 | 381 |
| B. III. 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 248 | 229 |
| B. III. 7. | Stát – daňové závazky a dotace | 109 | | 353 |
| B. III. 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 3 | |
| B. III. 10. | Dohadné účty pasivní | 112 | 191 | 3 481 |
| B. III. 11. | Jiné závazky | 113 | 1 168 | 1 133 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 114 | 6 513 | 462 |
| B. IV. 1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 115 | 4 103 | 175 |
| B. IV. 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | 2 410 | 287 |
| C. I. | Časové rozlišení | 118 | 35 | 83 |
| C. I. 1. | Výdaje příštích období | 119 | 27 | 83 |
| C. I. 2. | Výnosy příštích období | 120 | 8 | |

| | | |
|--|--|---|
| Sestaveno dne: 0 2 . 0 3 . 2 0 1 0 | | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Žalkovský Zdeněk, jednatel |
| Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným | Předmět podnikání obchodní činnost | Pozn.: |

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni **31. 12. 2009**

jednotky: 1000 Kč

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|-----------------|
| 2009 | 1 2 | 2 6 9 2 9 0 7 4 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEMETA DESIGN s.r.o.

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

Zatčany 60

Újezd u Brna

664 53

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---------|---|-------------|------------------------------------|---------------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 24 721 | 25 213 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 14 528 | 14 141 |
| + | Obchodní marže | 03 | 10 193 | 11 072 |
| II. | Výkony | 04 | 13 513 | 23 129 |
| II. 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 11 202 | 23 606 |
| II. 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | - 525 | - 477 |
| II. 3. | Aktivace | 07 | 2 836 | |
| B. | Výkonová spotřeba | 08 | 16 540 | 21 645 |
| B. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 5 535 | 11 630 |
| B. 2. | Služby | 10 | 11 005 | 10 015 |
| + | Přidaná hodnota | 11 | 7 166 | 12 556 |
| C. | Osobní náklady součet | 12 | 8 180 | 9 992 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | 6 002 | 8 042 |
| C. 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 1 937 | 1 729 |
| C. 4. | Sociální náklady | 16 | 241 | 221 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 48 | 31 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 410 | 419 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 19 | | 14 |
| III. 1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | | 14 |
| F. | Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu | 22 | | 293 |
| F. 1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | | 293 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | -24 | |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 3 480 | 17 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 709 | 473 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 30 | 1 323 | 1 379 |
| X. | Výnosové úroky | 42 | | 5 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | 492 | 244 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 391 | 847 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 1 243 | 1 007 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 48 | -1 344 | - 399 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 49 | 10 | 204 |
| Q. 1. | - splatná | 50 | 10 | 204 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 52 | -31 | 776 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 60 | -31 | 776 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 61 | -21 | 980 |

PŘÍLOHA P VI: FINANČNÍ VÝKAZY 2010

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

ROZVAHA

ke dni **31. 12. 2010**
jednotky: 1000 Kč

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|-----------------|
| 2010 | 1 2 | 2 6 9 2 9 0 7 4 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEMETA DESIGN s.r.o.

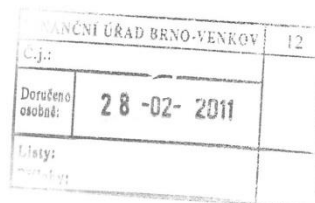
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Žatčany 60

Újezd u Brna

664 53

| Označ. a | AKTIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období |
|-------------|---|----------------|---------------------|---------|--------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| | AKTIVA CELKEM | 001 | 27 806 | -2 156 | 25 650 | 22 029 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 003 | 9 143 | -2 149 | 6 994 | 5 269 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 013 | 9 143 | -2 149 | 6 994 | 5 269 |
| B. II. 2. | Stavby | 015 | 4 915 | -97 | 4 818 | 1 972 |
| B. II. 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 3 331 | -2 037 | 1 294 | 461 |
| B. II. 6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 270 | -15 | 255 | |
| B. II. 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 627 | | 627 | 2 836 |
| C. | Oběžná aktiva | 031 | 18 191 | -7 | 18 184 | 16 154 |
| C. I. | Zásoby | 032 | 13 623 | | 13 623 | 10 915 |
| C. I. 1. | Materiál | 033 | 6 | | 6 | 200 |
| C. I. 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 034 | 733 | | 733 | 89 |
| C. I. 5. | Zboží | 037 | 12 003 | | 12 003 | 9 498 |
| C. I. 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 881 | | 881 | 1 128 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | 039 | 41 | | 41 | 36 |
| C. II. 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 41 | | 41 | 36 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 048 | 3 991 | -7 | 3 984 | 4 752 |
| C. III. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 3 531 | -7 | 3 524 | 4 719 |
| C. III. 6. | Stát – daňové pohledávky | 054 | | | | 22 |
| C. III. 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 460 | | 460 | 11 |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek | 058 | 536 | | 536 | 451 |
| C. IV. 1. | Peníze | 059 | 10 | | 10 | 22 |
| C. IV. 2. | Účty v bankách | 060 | 526 | | 526 | 429 |
| D. I. | Časové rozlišení | 063 | 472 | | 472 | 606 |
| D. I. 1. | Náklady příštích období | 064 | 472 | | 472 | 606 |



| Označ. a | PASIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období 5 | Minulé období 6 |
|-------------|---|----------------|--------------------------|--------------------|
| | PASIVA CELKEM | 067 | 25 650 | 22 029 |
| A. | Vlastní kapitál | 068 | 3 491 | 3 298 |
| A. I. | Základní kapitál | 069 | 200 | 200 |
| A. I. 1. | Základní kapitál | 070 | 200 | 200 |
| A. II. | Kapitálové fondy | 073 | 1 519 | 1 518 |
| A. II. 2. | Ostatní kapitálové fondy | 075 | 1 519 | 1 518 |
| A. II. 5. | | 077a | | |
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 078 | 30 | 30 |
| A. III. 1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 079 | 30 | 30 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 081 | 1 550 | 1 581 |
| A. IV. 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 1 581 | 1 581 |
| A. IV. 2. | Neuhrazená ztráta minulých let (-) | 083 | -31 | |
| A. V. 1. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 084 | 192 | -31 |
| B. | Cizí zdroje | 085 | 21 840 | 18 696 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | 091 | 4 200 | 4 200 |
| B. II. 9. | Jiné závazky | 100 | 4 200 | 4 200 |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 102 | 10 279 | 7 983 |
| B. III. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 103 | 6 638 | 5 920 |
| B. III. 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 106 | 15 | 15 |
| B. III. 5. | Závazky k zaměstnancům | 107 | 552 | 438 |
| B. III. 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 308 | 248 |
| B. III. 7. | Stát – daňové závazky a dotace | 109 | 81 | |
| B. III. 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 54 | 3 |
| B. III. 10. | Dohadné účty pasivní | 112 | 154 | 191 |
| B. III. 11. | Jiné závazky | 113 | 2 477 | 1 168 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 114 | 7 361 | 6 513 |
| B. IV. 1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 115 | 7 361 | 4 103 |
| B. IV. 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | | 2 410 |
| C. I. | Časové rozlišení | 118 | 319 | 35 |
| C. I. 1. | Výdaje příštích období | 119 | 319 | 27 |
| C. I. 2. | Výnosy příštích období | 120 | | 8 |

| | | |
|--|--|---|
| Sestaveno dne: 2 2 . 0 2 . 2 0 1 1 | | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Žalkovský Zdeněk, jednatel |
| Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným | Předmět podnikání obchodní činnost | Pozn.: |

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni **31.12.2010**

jednotky: 1000 Kč

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|----------|
| 2010 | 12 | 26929074 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEMETA DESIGN s.r.o.

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

Žatčany 60

Újezd u Bma

664 53

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---------|---|-------------|------------------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 30 695 | 24 721 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 16 455 | 14 528 |
| + | Obchodní marže | 03 | 14 240 | 10 193 |
| II. | Výkony | 04 | 20 404 | 13 513 |
| II. 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 19 137 | 11 202 |
| II. 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | 644 | - 525 |
| II. 3. | Aktivace | 07 | 623 | 2 836 |
| B. | Výkonová spotřeba | 08 | 20 142 | 16 540 |
| B. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 8 834 | 5 535 |
| B. 2. | Služby | 10 | 11 308 | 11 005 |
| + | Přidaná hodnota | 11 | 14 502 | 7 166 |
| C. | Osobní náklady součet | 12 | 9 920 | 8 180 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | 7 260 | 6 002 |
| C. 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 2 396 | 1 937 |
| C. 4. | Sociální náklady | 16 | 264 | 241 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 113 | 48 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 622 | 410 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 19 | 50 | |
| III. 1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 50 | |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | -33 | -24 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 143 | 3 480 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 545 | 709 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 30 | 3 528 | 1 323 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | 652 | 492 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 438 | 391 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 3 120 | 1 243 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 48 | -3 334 | -1 344 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 49 | 2 | 10 |
| Q. 1. | - splatná | 50 | 2 | 10 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 52 | 192 | -31 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 60 | 192 | -31 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 61 | 194 | -21 |

| | |
|-------------------------|------------|
| DAŇOVÝ ÚŘAD BRNO-VEŇKOV | 12 |
| C.j.: | |
| Doručeno osobně: | 28-02-2011 |
| Číslo: | |

PŘÍLOHA P VII: VZOR STÁVAJÍCÍHO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

TAX-AUDIT KM s.r.o.

Zápis o průběžné konzultaci (kontrolní osvědčení) č. 4/2010

- Subjekt: **BEMETA DESIGN s.r.o.**
- Téma konzultace: **Průběžná prověrka postupů**
- Ověřovatel (konzultant): Ing. Bc. Luděk Juřina
- Metody a techniky: analýza, dotazování, prohlídka písemností a záznamů
- Termín a postup
 - příprava: 25. 4. 2010
 - provedení: 26. 4. 2010
 - vyhodnocení, zpráva: 26. 4. 2010



Přílohy:
podle textu

Výsledky konzultace:

Úkolem byla prověrka účetních dat a vyhodnocení situace za 1. čtvrtletí 2010.

Prověrka dat:

Úroveň zpracování účetních dat je nadále na vysoké úrovni.

Povinnosti podle účetních předpisů jsou plněny. Nově pořízený dlouhodobý majetek je včas evidován a zařazen v evidenci dlouhodobého hmotného majetku. Zúčtovací vztahy jsou zachyceny správně a druhově správně jsou zachyceny i náklady a výnosy. Správně je realizováno i časové rozlišení nákladů a výnosů, aktuální princip účetnictví je naplňován.

Dokončeno bylo zúčtování prodeje ohraňovacího lisu.

Finanční pozice:

Firma vykazuje k 31.3.2010 průběžný zisk 2.225 tis. Kč při obratu 14.195,5 tis. Kč. Výkonnost se meziročně zvýšila o 38 % při nárůstu přidané hodnoty o 194 %! Podíl prodejních nákladů na tržbách se v období snížil ze 74 % na 63 % a osobních nákladů z 22 % na 16 %. Lze konstatovat, že firma má jednak úspěch v zakázkách a jednak úspěšně realizuje úsporná opatření, která se pak také projevují v dosaženém zisku.

Zlepšily se i ukazatele likvidity, kdy se např. běžná likvidita zlepšila na hodnotu 1,99 (a je v doporučeném pásmu). Čistý pracovní kapitál má hodnotu 9.252 tis. Kč a v zásadě (při 30denní obrátce) pokrývá potřebu financování fixní hodnoty zásob (4.732 tis. Kč) a pohledávek do splatnosti (5.624 tis. Kč). Firma je schopna prodat nakoupené zboží do 66 dnů, své pohledávky inkasuje v průměru do 42 dnů a své splatné závazky hradí v průměru za 39 dnů.

Aktuální maximální úvěrový rámec činí 9,3 mil. Kč s možností zvýšení o 2,5 mil. Kč.

V příloze připojuji opravenou evidenční kartu leasingu na hydraulický ohraňovací lis.

PŘÍLOHA P VIII: PŘÍKLAD ANALÝZY V RÁMCI IS POHODA

Ekonomické ukazatele

BEMETA DESIGN s.r.o.

IČ: 26929074

Rok: 2010

Dne: 18.07.2011

Strana 1

Tisk vybraných záznamů

Předloha sestavy

| Řádek | Text | Skutečnost |
|-------|----------------------------------|----------------------|
| 1. | MAJETKOVÁ BILANCE | |
| 2. | Hmotný majetek | 6 994 262,47 |
| 3. | Nehmotný majetek | 0,00 |
| 4. | Finanční investice | 0,00 |
| 5. | Fixní majetek | 6 994 262,47 |
| 6. | Zásoby | 13 623 552,10 |
| 7. | Pohledávky | 4 019 943,80 |
| 8. | Krátkodobý finanční majetek | 0,00 |
| 9. | Hotovost | 539 952,43 |
| 10. | Oběžné prostředky | 18 183 448,33 |
| 11. | Ostatní aktiva | 471 770,94 |
| 12. | Aktiva celkem | 25 649 481,74 |
| 13. | Krátkodobé závazky | 10 124 202,53 |
| 14. | Dlouhodobé závazky | 11 561 059,50 |
| 15. | Závazky celkem | 21 685 262,03 |
| 16. | Jmění, akciový kapitál | 3 491 419,90 |
| 17. | Rezervy tvořené ze zisku | 0,00 |
| 18. | Vlastní kapitál celkem | 3 491 419,90 |
| 19. | Ostatní pasiva | 472 799,81 |
| 20. | Pasiva celkem | 25 649 481,74 |
| 21. | | |
| 22. | ZISKY A ZTRÁTY | |
| 23. | Tržby | 51 730 036,38 |
| 24. | Náklady | 51 536 018,10 |
| 25. | Zisk před zdaněním | 194 020,28 |
| 26. | Daň z příjmů | 1 620,00 |
| 27. | Zisk po zdanění | 192 400,28 |
| 28. | Podíly na zisku, dividendy | 0,00 |
| 29. | Nerozdělený zisk | 192 400,28 |
| 30. | | |
| 31. | POMĚROVÉ UKAZATELE | |
| 32. | Běžná likvidita | 1,80 |
| 33. | Krátkodobá likvidita | 0,45 |
| 34. | Dlouhodobá zadluženost | 46 % |
| 35. | Podíl aktív na vlastním kapitálu | 7,35 |
| 36. | Míra krytí úroků | 0,30 |
| 37. | Rentabilita tržeb | 0 % |
| 38. | Rentabilita aktív | 1 % |
| 39. | Rentabilita vlastního kapitálu | 6 % |
| 40. | Průměrná denní tržba | 141 726,13 |
| 41. | Obrat aktív (dnů) | 180,98 |
| 42. | Obrat oběžných prostředků (dnů) | 128,30 |
| 43. | Doba obrátu zásob | 86,57 |
| 44. | Průměrný počet dnů inkasa | 28,36 |

Tisk vybraných záznamů: Datum >= 01.01.2010, Datum <= 31.12.2010