

Projekt zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti podniku FJP, s.r.o.

Bc. Miroslava Klvačová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslava Klvačová**
Osobní číslo: **M11544**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zavedení systému hodnocení finanční
výkonnosti podniku FJP, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši týkající se problematiky měření finanční výkonnosti podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik FJP, s.r.o. a analyzujte vnitřní a vnější podmínky jeho hospodaření.
- Analyzujte finanční výkonnost podniku pomocí tradičních a moderních ukazatelů.
- Vypracujte projekt zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP, s.r.o., analyzujte jeho přínosy a rizika.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

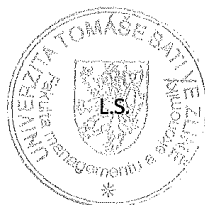
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

YOUNG, S. a Stephen F. O'BYRNE. EVA and value-based management: a practical guide to implementation. New York: McGraw-Hill, 2001, 493 s. ISBN 0-07-136439-0.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
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,
- 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 nevydělčně 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). Odpirá-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 20. 7. 2013


.....

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 jím 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této práce je, na základě klasických a moderních měřítek, zhodnotit finanční výkonnost společnosti FJP a navrhnout a zavést kompletní systém hodnocení finanční výkonnosti do společnosti. V první části jsou stanovena teoretická východiska pro řešení daného cíle. V druhé části je hodnocena finanční výkonnost společnosti a je vypracován projekt zavedení systému hodnocení, pomocí zvolených ukazatelů. Na závěr je navržena implementace nového systému hodnocení do společnosti, včetně zhodnocení přínosů a rizik zavedení systému.

Klíčová slova: Finanční výkonnost, finanční analýza, klasické a moderní ukazatele, ekonomická přidaná hodnota, vážené průměrné náklady kapitálu

ABSTRACT

The objective of this thesis is to evaluate a financial performance of the company FJP on the basis of traditional and modern gauges and to suggest and implement a complete system of measuring financial performance rating. In the first part of the thesis are determined theoretic principles for solving the objective. In the second part is evaluated the financial performance of company and is created the project of performance rating with using selected gauges. At the conclusion of the thesis is designed implementation of new system of measuring financial performance including to evaluate the contributions and risks of implementation of system to company.

Keywords: Financial performance, Financial analysis, traditional and modern measuring, Economic value added, Weighted Average Costs of Capital

Touto cestou bych chtěla poděkovat za odbornou konzultaci, vedení a rady v průběhu mé práce, paní prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové.

Dále bych chtěla poděkovat panu jednateři společnosti For Job Protect, s.r.o., p. Karlovi Mišurcovi za poskytnutý čas a ochotu při řešení praktických záležitostí mé práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VÝKONNOST PODNIKU A JEJÍ MĚŘENÍ.....	13
2 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI.....	16
2.1 UKAZATELE ZISKU	16
2.2 UKAZATELE CASH FLOW	17
2.3 UKAZATELE RENTABILITY	18
2.4 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	19
3 MODERNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI	20
3.1 DISKONTOVANÉ CASH FLOW – DISCOUNTED CASH FLOW – DCF	20
3.2 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA - ECONOMIC VALUE ADDED – EVA.....	21
3.2.1 Základní faktory EVA.....	22
3.2.2 Využití ukazatele EVA	24
3.2.3 Implementace EVA.....	25
3.3 RENTABILITA OPERATIVNÍCH AKTIV - RETURN ON NET ASSETS – RONA	27
3.4 RENTABILITA INVESTIC ZALOŽENÁ NA CASH FLOW – CASH FLOW RETURN ON INVESTMENT – CFROI.....	28
3.4.1 Základní složky CFROI	28
3.4.2 Využití CFROI	29
3.5 PENĚŽNÍ PŘIDANÁ HODNOTA - CASH VALUED ADDED – CVA	30
3.6 TRŽNÍ PŘIDANÁ HODNOTA – MARKET VALUE ADDED – MVA.....	30
4 BALANCED SCORECARD – BSC	32
4.1 PERSPEKTIVY KONCEPTU BSC	32
4.2 STRATEGICKÁ MAPA	34
4.3 VYUŽITÍ KONCEPTU BSC	35
4.4 PROPOJENÍ KONCEPTŮ BSC A EVA PRO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	36
5 SHRNUTÍ TRADIČNÍCH A MODERNÍCH UKAZATELŮ MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FOR JOB PROTECT, S.R.O.....	41
6.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	41
6.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	43
6.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI.....	44
7 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI POMOCÍ TRADIČNÍCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI	46

7.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY	46
7.2	ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ	50
7.3	ANALÝZA HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	53
7.4	ANALÝZA CASH FLOW	55
7.5	ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU	56
7.6	ANALÝZA RENTABILITY	56
7.7	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	57
7.8	ANALÝZA LIKVIDITY	58
7.9	ANALÝZA AKTIVITY	59
7.10	SOUHRNNÉ UKAZATELE	61
7.11	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY	62
8	ANALÝZA FINANČNÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ MODERNÍHO UKAZATELE – EVA	66
8.1	ECONOMIC VALUED ADDED – EVA	66
8.1.1	Čisté operativní aktiva NOA	66
8.1.2	Čistý operativní zisk NOPAT	67
8.1.3	Vážené průměrné náklady na kapitál WACC	68
8.1.4	Výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA	69
8.1.5	Identifikace generátorů hodnoty	71
8.1.6	Citlivostní analýza	74
8.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ UKAZATELE EVA	75
9	PROJEKT ZAVEDENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI FJP	77
9.1	POŽADAVKY NA SYSTÉM HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	77
9.2	NÁVRH ZAVEDENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI	77
9.3	IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI	82
9.4	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU	84
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK	97
	SEZNAM GRAFŮ	99
	SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Aby byl podnik úspěšný, měl by být výkonný. Výkonný může znamenat také schopný. V případě podniku je to schopnost vrátit vlastníkovu nebo investorovi jeho vložené prostředky a nejlépe je zhodnotit více, než kdyby je investoval jinde. Výkonnost podniku tedy musí být měřena a hodnocena, protože co není měřeno, nelze řídit. Na to jakým způsobem má být měřena a hodnocena, existuje mnoho odborných názorů a je jen na samotném podniku, který si zvolí. Přesto existují mezi odborníky určitá doporučení, která by k efektivnímu hodnocení výkonnosti podniku měla dopomoci.

V této diplomové práci se zabývám hodnocením finanční výkonnosti podniku a to především praktickým hodnocením společnosti For Job Protect, s.r.o., ve které pracuji jako marketingový manažer a manažer zahraničního obchodu.

Cílem práce je zhodnotit finanční výkonnost podniku, pomocí jak klasických, tak moderních ukazatelů finanční výkonnosti a navrhnout kompletní systém hodnocení finanční výkonnosti. Vedení společnosti má o tento nový systém hodnocení zájem a na diplomové práci, zejména na projektové fázi praktické části se aktivně podílí.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se nejprve zabývá výkonností jako takovou, vývojem pohledu na ni a ukazateli výkonnosti obecně. Poté se již podrobněji zaměřuje na tradiční finanční měřítka výkonnosti a samotnou finanční analýzu. Další část se zabývá moderními ukazateli finanční výkonnosti a poté porovnáním tradičních a moderních ukazatelů. Dále následuje také zamýšlení nad nefinančními ukazateli výkonnosti podniku. A na konec je zhodnoceno využití jednotlivých ukazatelů pro hodnocení výkonnosti.

Praktická část je zaměřena přímo na společnost For Job Protect, s.r.o. Nejprve je společnost stručně představena a je analyzováno vnitřní i vnější prostředí podniku a popsán dosavadní způsob hodnocení výkonnosti společnosti. Navazuje finanční analýza pomocí tradičních ukazatelů výkonnosti, také s porovnáním s odvětvím. Shrnutí finanční analýzy nabízí přehledné výsledky a závěr vyplývající z hodnocení finanční výkonnosti podniku pomocí tradičních ukazatelů. Následuje hodnocení finanční výkonnosti pomocí zvoleného moderního ukazatele. Závěrem této praktické části je celkové zhodnocení finanční výkonnosti společnosti.

Na to navazuje projektová fáze, ve které jsou poznatky z praktické části převedeny do projektu zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti podniku. Tato část je aktivně konzultována s vedením společnosti a v konečné fázi obsahuje kompletní návrh systému, implementaci systému do podniku a nezbytné zhodnocení přínosů a rizik zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti do společnosti For Job Protect, s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU A JEJÍ MĚŘENÍ

Co je výkonnost podniku?

Je to kolonka hospodářského výsledku v rozvaze, částka na bankovním účtu, obraty a tržby? Nebo je to podíl na trhu, schopnost obstát v konkurenčním prostředí, dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, mít spokojené loajální zákazníky, motivované zaměstnance, dobré cash flow, schopnost dostát včas svým závazkům?

Není zde jednoznačná odpověď, protože zejména záleží na tom, kdo výkonnost podniku hodnotí, zda vlastníci, akcionáři, manažeři, zákazníci, dodavatelé či zaměstnanci.

Pro vlastníky je to jednoznačně zhodnocení jimi vložených prostředků, pro manažery prosperita podniku, pro zákazníka, to zase může být schopnost podniku předvídat a následně uspokojit jeho požadavky, pro zaměstnance výše mezd, pro dodavatele schopnost podniku splácet závazky.

Také z tohoto důvodu existuje spousta pojetí výkonnosti podniku. Podle Pavelkové a Knápkové (2012) se historický pohled na měření výkonnosti vyvíjel od měření ziskových marží a růstu zisku, přes měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům založeným na tvorbě hodnoty pro vlastníky. Dluhošová (2010) se zamýšlí nad vlivem finančních trhů na jednotlivé ukazatele v průběhu historického vývoje (Tab. 1-1)

Tab. 1-1 Vývoj finančních ukazatelů výkonnosti podniku (vlast.zprac. dle Dluhošová, 2010)

	1.generace	2.generace	3.generace
Slabý vliv působení finančních trhů	EAT	ROCE	
	EBIT		
Střední vliv působení finančních trhů	EBIDTA	ROE	
	PROV.CF	CFROI	
	EPS	ROCE-WACC	EVA
Silný vliv působení finančních trhů			NPV
			MVA
			TSR

V současné době je považováno za nejvýhodnější měřítko výkonnosti podniku hodnota podniku a její růst. Růst hodnoty podniku lze dosáhnout pouze uspokojením zákazníků, věřitelů, zaměstnanců a dalších subjektů spjatých s daným podnikáním.

Autoři se shodují, že základním měřítkem výkonnosti podniku z hlediska vlastníka je čistá současná hodnota. Je základním kritériem každé investice a její efektivnosti. Maximalizace

výkonnosti podniku tedy podnik dosáhne právě maximalizací čisté současné hodnoty, která je vlastně současnou hodnotou budoucích užiteků z investice, tedy budoucích očekávaných příjmů. Pro čistou současnou hodnotu platí vztah:

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

kde:

NPV (Net Present Value) = čistá současná hodnota

PV (Present Value) = současná hodnota budoucích užiteků z investice

I (Investment) = výše investice

Hodnota budoucích peněžních toků, které lze z činnosti podniku očekávat, přepočtena na jejich současnou hodnotu (diskontování), zahrnuje také riziko, které vlastník nese a časovou hodnotu peněz. Pro diskontování peněžních toků platí:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} \quad (2)$$

kde:

P_t = peněžní příjmy v jednotlivých letech

t = jednotlivá léta

n = počet let celkem

i = úroková (diskontní) míra

Riziko a časová hodnota peněz je zahrnuta právě v diskontování peněžních toků a potvrzují základní principy teorií financí.

1. Hodnotnější je koruna získaná dnes než v budoucnu
2. Bezpečná koruna má větší hodnotu, než riziková koruna

Podle Petříka (2005) jsou hlavní výhody čisté současné hodnoty v její srozumitelnosti, univerzálnosti a respektování časové hodnoty peněz. Hlavní nevýhodu vidí v obtížnosti stanovení reálné diskontní sazby. Také Neumaierová a Neumaier (2002) se zamýšlí nad složitostí objektivní kalkulace rizika. Diskontní sazby se týká také slabina, kterou uvádí

Kislingerová (2010) a to kromě již zmiňované obtížné predikci také vysoká citlivost na vývoj úrokových měr. Dluhošová (2010) poukazuje na další nedostatek čisté současné hodnoty a to na odhad volných finančních toků na několik budoucích období, což může být zejména pro externí analytiky problematické.

Řízení hodnoty tedy znamená aplikaci kritéria čisté současné hodnoty v řízení podniku. Vytvoření hodnoty znamená splnit investorova očekávání. Cílem podniku je pak tedy tuto hodnotu vytvořit a také ji změřit. Měření výkonnosti je velmi zásadní, protože co nelze změřit, jde jen velmi těžce řídit.

K měření výkonnosti podniku slouží velká řada ukazatelů a mezi odborníky je vedena ostrá diskuze o volbě toho nejvhodnějšího konceptu měření výkonnosti podniku.

Nejčastěji jsou ukazatele rozděleny na:

1. Klasické (tradiční) ukazatele – ROI, ROE, ROA, EPS, P/E, ...
2. Moderní ukazatele – EVA, MVA, CFROI, Shareholder Value, ...
3. Nefinanční ukazatele – BSC

Většina tradičních ukazatelů je založena na účetních výkazech, bez úvahy o riziku a časové hodnotě peněz, vycházejí zejména z maximalizace zisku, jako základního cíle podniku. Moderní ukazatele již propojují všechny činnosti v podniku, jehož cílem je zvýšená hodnota vložených prostředků vlastníky podniku, je zde již počítáno s ekonomickým ziskem, tj. berou se v úvahu i náklady obětovaných příležitostí. Většinou je však jejich výpočet dosti složitý, zejména díky náročným úpravám účetních dat na reálná data. Vedle finančních ukazatelů jsou také velmi důležité nefinanční aspekty výkonnosti podniku a tyto strategické měřítka výkonnosti by měly být zároveň klíčovými faktory, ovlivňujícími hodnotu podniku.

2 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Mezi tradiční (klasické) ukazatele finanční výkonnosti podniku patří zisk, cash flow a rentabilita. Opírají se o ukazatele finanční analýzy.

2.1 Ukazatele zisku

Petrík (2005) považuje zisk za hlavní a standardně používané finanční měřítko. Jeho předností je zejména srozumitelnost, dobrá zjistitelnost, rychlá dosažitelnost z každého účetního systému. Podle Synka (2006) je zisk kritériem pro rozhodování o všech otázkách ekonomiky podniku a je hlavním zdrojem tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podniku. Pavelková a Knápková (2012) upozorňují na ovlivnitelnost tohoto ukazatele různorodostí přijaté účetní politiky podniku. Přesto považuje většina autorů ukazatele zisku za nejpoužívanější měřítko výkonnosti podniku a shodují se na možnostech vyjádření zisku různými způsoby.

- **Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes)**

Zisk po zdanění, který je určen k rozdělení, pro vlastníky tedy nejdůležitější typ vyjádření zisku.

- **Zisk před zdaněním – EBT (Earnings Before Taxes)**

Vhodné především pro porovnání mezi podniky v různých zemích a obdobích, protože umožňuje abstrahovat od různé míry zdanění.

- **Zisk před úroky a zdaněním – EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)**

Kategorie zisku měřící pouze provozní výkonnost, neovlivňuje jej způsob financování, pozornost je soustředěna na růst tržeb a řízení nákladů.

- **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)**

Umožňuje srovnání výkonnosti podniků nezávisle na odpisové politice a výši investic.

Vztahy mezi jednotlivými kategoriemi zisku

Čistý zisk EAT = Výsledek hospodaření
+ daň z příjmu za běžnou činnost
+ daň z příjmů za mimořádnou činnost
<hr/>
= Zisk před zdaněním EBT
+ nákladové úroky
<hr/>
= Zisk před úroky a zdaněním EBIT
+ odpisy
<hr/>
= Zisk před úroky, zdaněním a odpisy EBITDA

Obr. 2-1 Kategorie zisku a vztahy mezi jednotlivými kategoriemi zisku

2.2 Ukazatele Cash flow

Cash flow dokumentuje peněžní toky v podniku. Vedle informací o stavu majetku a kapitálu, výnosech a nákladech je nutné znát informace o peněžních tocích podniku, tedy peněžních příjmech a výdajích.

Podstatou cash flow je sledování změn stavu peněžních prostředků. Petřík (2005) definuje ukazatele cash flow jako schopnost podniku generovat dostatečný peněžní tok, dle potřeb podniku. Neumaier a Naumaierová (2002) upozorňují na to, že cash flow není vrcholovým kritériem, jeho výši tedy není potřeba maximalizovat, spíše optimalizovat.

- **Celkové cash flow**

Celkové cash flow zahrnuje cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti.

- **Provozní cash flow**

Ukazatel výkonnosti na bázi hotovostních toků. Sleduje peníze produkované a spotřebované provozní činností.

- **Volné cash flow FCF**

Volné cash flow je vlastně volná hotovost, která je k dispozici vlastníkům a věřitelům, tedy poskytovatelům kapitálu. Určuje, kolik peněžních prostředků je možné z podniku vzít, aniž by byl narušen jeho vývoj.

2.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem schopnosti dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu, schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Kislingerová (2010) ukazatele rentability definuje jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k určitému vstupu. Pavelková a Knápková (2012) upozorňují na nutnost porovnání tohoto ukazatele s náklady obětovaných příležitostí, protože hodnoty rentability v sobě nezahrnují žádná rizika.

- **Rentabilita aktiv ROA (Return of Assets)**

Ukazatel měří výkonnost podniku neboli produkční sílu. Jedná se o klíčové měřítko rentability, protože poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na zdroje financování. Nejsou v něm však uvažovány náklady na kapitál.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (3)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return of Equity)**

Jde o ukazatel výnosnosti kapitálu vloženého vlastníky podniku, který ukazuje, zda je kapitál využíván s intenzitou odpovídající velikosti investičního rizika. Výsledek by se měl pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál. Kladný rozdíl mezi úročením a rentabilitou je považován za prémii za riziko.

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (4)$$

- **Rentabilita tržeb ROS (Return of Sales)**

Ukazatel vyjadřující ziskovou marži podniku, tj. jak je podnik ziskový ve vztahu k tržbám. Jde o schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Ve vývojové řadě by měl mít ROS stoupající tendenci.

$$ROS = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} \quad (5)$$

2.4 Ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza patří k významné části finančního řízení. Hodnotí spíše minulý, popř. současný stav hospodaření, přesto je velmi důležitá pro další rozhodování. Pro finanční řízení je klíčové znát průběžnou finanční situaci. Analýza je důležitá jak pro manažery podniku tak také pro externí uživatele, nejčastěji investory a věřitele. Finanční analýza vychází z účetních výkazů a pracuje nejčastěji s těmito ukazateli:

- **Absolutní ukazatele**

Absolutní ukazatele vychází z údajů přímo z rozvahy, tedy z údajů o stavu k danému okamžiku (stavové ukazatele), nebo z výkazu zisku a ztráty, které vykazují údaje za určitý časový interval (tokové ukazatele). Jedná se hlavně o analýzu struktury položek. Sedláček (2001) poukazuje na to, že umožňují srovnávat vývoj finanční situace podniku.

- **Rozdílové ukazatele**

Rozdílové ukazatele jsou rozdílem stavových ukazatelů, ukazují finanční situaci podniku se zaměřením na likviditu a platební schopnost. Nejvýznamnější rozdílový ukazatel je čistý pracovní kapitál, tedy rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji

- **Poměrové ukazatele**

Vykázané údaje jsou dány do poměru a přinášejí rychlou představu o základních finančních charakteristikách. Poměrové ukazatele se třídí do skupin a to na ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu. Dle Sedláčka (2001) charakterizují finanční rovnováhu podniku.

- **Pyramidové ukazatele**

Z důvodu velkého množství jednotlivých ukazatelů se používá rozklad určitého vrcholového ukazatele na součiny, součty, podíly a rozdíly, což definuje velmi podrobně jednotlivé vztahy a vazby dílčích ukazatelů. Nejznámější rozklad je DuPontův rozklad, který se používá pro rozklad ROE, jako klíčového ukazatele.

- **Souhrnné ukazatele**

Souhrnné ukazatele se snaží vyřešit problém volby vhodného ukazatele a jeho významnosti na výkonnost podniku. Zaměřují se na ohroženou likviditu a souhrnem několika ukazatelů rozlišují podnik zdravý nebo nemocný. Nejpoužívanější jsou index důvěryhodnosti Z-skóre a bankrotní index IN.

3 MODERNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Moderní ukazatele finanční výkonnosti podniku vycházejí z ekonomického zisku, účetní výkazy jsou upraveny tak, aby odpovídaly skutečné ekonomické realitě. Je bráno v úvahu jak riziko, tak časová hodnota peněz, pracuje se s náklady na kapitál a vlivem inflace.

Podle Maříka a Maříkové (2005) by měly ukazatele výkonnosti vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií, umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům finanční efektivity, zahrnovat kalkulaci rizika, umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniku. Pavelková a Knápková (2012) tyto kritéria ještě rozšiřují o požadavky na jasnou a přehlednou identifikaci vazby ukazatele na všechny úrovně řízení a podporu řízení hodnoty.

3.1 Diskontované cash flow – Discounted Cash Flow – DCF

Ukazatel diskontované cash flow bere v úvahu jak čas, tak i riziko a tím se řadí mezi výhodná měřítka výkonnosti podniku, především je však využíván při hodnocení výhodnosti investice a oceňování podniku.

Diskontované cash flow je součástí hodnocení investic, kdy je zjišťována čistá současná hodnota investice a ta vychází právě z diskontovaného cash flow a kapitálových výdajů na investici. Platí vztah:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$$

(6)

kde:

CF_t = peněžní toky z realizace investičního projektu v jednotlivých letech životnosti investice

K = kapitálový výdaj spojený s investicí

n = doba životnosti investice

i = diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice

Kladný výsledek hodnotí investici jako přispívající ke zvýšení hodnoty podniku. Zásadní je odhad budoucích cash flow. Celý model je postaven na předpovědích budoucího vývoje podniku.

3.2 Ekonomická přidaná hodnota - Economic Value Added – EVA

Ekonomická přidaná hodnota patří mezi nejpoužívanější měřítko výkonnosti podniku posledních let. Ukazatel EVA zavedla společnost Stern Stewart & Co. v roce 1991 jako hodnotové měřítko výkonnosti a EVA je její registrovanou známkou.

Hlavní odlišností ukazatele EVA oproti ostatním měřítkům je, že vychází z ekonomického modelu, což znamená, že uvažuje také o alternativních nákladech vlastního kapitálu (Young a O'Byrne 2001). Také Wagner (2009) definuje ukazatel EVA jako měřítko výkonnosti podniku jako ekonomického celku z pozice jeho investorů. Ekonomickému pohledu na hodnotu se věnuje také Bloxham (2003).

Mařík (2011) se zamýšlí nad důvody zavedení ukazatele EVA a definuje EVA jako ukazatel výkonnosti, který překonává nedostatky klasických ukazatelů pro měření výkonnosti podniku. EVA splňuje velmi úzkou vazbu na hodnotu akcií, zahrnuje kalkulaci rizika a vychází z ekonomického zisku.

Jednoduše a výstižně definuje ukazatel EVA Pavelková a Knápková (2012). Ekonomická přidaná hodnota měří, jak podnik přispěl svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.

Podle Dluhošové (2010) vychází EVA z pravidla, že produkce podniku musí minimálně dosahovat nákladů investovaného kapitálu a to jak vlastního kapitálu, tak dluhu. V této souvislosti zmiňuje pojem požadovaná míra výnosnosti. Knápková, Pavelková a Chodúr (2011) vidí podstatu ekonomické přidané hodnoty v tom, že je založen na ekonomickém (mimořádném) zisku, který počítá se všemi náklady na vynaložený kapitál, jak na cizí tak i na vlastní v podobě nákladů obětované příležitosti.

Mařík a Maříková (2005) doplňují, že EVA je čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu, což je vlastně vysvětlení základního vzorce:

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

(7)

kde:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) = zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění

WACC (Weighted Average Cost of Capital) = průměrné vážené náklady na kapitál

C = kapitál vázaný v aktivech využívaných v hlavní (operativní) činnosti = NOA (Net Operating Assets) čistá operativní aktiva

Jiný způsob vyjádření ekonomické přidané hodnoty je pomocí tzv. spreadu ($RONA - WACC$), vhodný zejména pro porovnání výkonnosti v jednotlivých obdobích či pro identifikaci generátorů hodnoty pomocí pyramidového rozkladu. Je dán vztahem:

$$EVA = (RONA - WACC) \times C \quad (8)$$

kde:

$RONA = \text{rentabilita čistých operativních aktiv NOPAT}/C$

Existuje také zjednodušený výpočet EVA, tzv. účetní model, využívaný zejména Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Vychází z neupravených účetních dat, je proto nutné ho brát pouze jako orientační a používat jen v případě, kdy nejsou k dispozici dostatečné informace pro ekonomický model. Lze vypočítat dle vztahu:

$$EVA = \check{C}Z - r_e \times VK \quad (9)$$

kde:

$\check{C}Z = \text{čistý zisk}$

$r_e = \text{náklady na vlastní kapitál}$

$VK = \text{vlastní kapitál}$

3.2.1 Základní faktory EVA

Pro výpočet ukazatele EVA, je nutná úprava účetních výkazů, tak aby odpovídaly ekonomické realitě. Jedná se o nejobtížnější fázi výpočtu ekonomické přidané hodnoty. Hlavním cílem úprav je, kromě co nejpřesnějšího výpočtu EVA, zejména vytvoření ekonomického modelu řízení podniku. Firma Stern Stewart & Co. doporučuje 164 úprav, v praxi je používána pouze část a ve zjednodušené formě, sám Joel M. Stern ze společnosti Stern Stewart & Co. doporučuje 5-6 úprav účetních dat, pro dostačující hodnocení výkonnosti.

- **Úprava rozvahy – čisté operativní aktiva NOA**

Vymezení čistých operativních aktiv (NOA) z rozvahy je dosaženo aktivací položek, které představují majetek potřebný k podnikání a k produkci operativního zisku, avšak v rozvaze uváděny nejsou a vyčlenění aktiv, které v rozvaze naopak uváděny jsou, ale jsou neoperativní, tedy nepodílejí se na produkci operativního zisku. Postup určení čistých operativních aktiv (NOA) je uveden v příloze P II.

- **Úprava výkazu zisku a ztrát – čistý operativní zisk NOPAT**

Určení výše čistého operativního zisku (NOPAT) z výkazu zisku a ztrát vychází z čistých operativních aktiv (NOA) zapojených do činnosti podniku. Může vycházet z výsledku hospodaření z běžné činnosti. Postup vymezení čistého operativního zisku (NOPAT) je uveden v příloze P III.

- **Náklady na kapitál – vážené průměrné náklady na kapitál WACC**

Nákladem na kapitál rozumí Dluhošová (2010) i Nývltová a Marinič (2010) náklady na získávání jednotlivých složek podnikového kapitálu a představuje vlastně minimální požadovanou míru výnosnosti kapitálu. Pavelková a Knápková (2012) uvádějí totéž, navíc se na náklady kapitálu dívají z různých pohledů a vychází z poznatku, že výnosnost kapitálu pro investora se rovná nákladu kapitálu pro podnik. Dále poukazují na souvislost výše nákladů na kapitál se strukturou tohoto kapitálu, s podílem vlastního kapitálu a cizích zdrojů a také s rizikovostí podnikání.

WACC je vážený průměr nákladů vlastního kapitálu a nákladů cizího kapitálu podle vztahu:

$$WACC = N_{CK} \times \frac{CK}{C} + N_{VK} \times \frac{VK}{C} \quad (10)$$

kde:

$WACC$ = vážená průměrná hodnota nákladů kapitálu

CK = tržní hodnota úročeného cizího kapitálu

VK = tržní hodnota vlastního kapitálu

C = tržní hodnota celkového kapitálu $VK + CK$

N_{CK} = náklady na cizí kapitál $N_{CK} = i \times (1 - T)$

N_{VK} = náklady na vlastní kapitál

- **Náklady na cizí kapitál**

Pavelková a Knápková (2012) i Marinič (2008) uvádějí, že náklady na cizí kapitál jsou úroky, které podnik nese, které platí věřiteli, avšak snížené o daňový štít, tedy o úspory daní, které z použití cizího kapitálu plynou. Dluhošová (2010) ještě dodává, že základní úroková míra cizího kapitálu je dána situací na trhu a liší se dle hlediska času, očekávané efektivity a bonity dlužníka. Mařík a Maříková (2005) se přiklánějí ke stanovení úroko-

vých nákladů na základě údajů z kapitálového trhu o výnosnosti dluhopisů srovnatelné bonity s podnikem.

- ***Náklady na vlastní kapitál***

Obecně platí, že náklady na vlastní kapitál jsou dražší než na cizí kapitál a to nejen kvůli vyššímu riziku, ale také díky daňovému štítu působícímu na náklady cizího kapitálu. Většina autorů se shoduje, že náklady na vlastní kapitál jsou dány výnosovým očekáváním investorů. Náklad na vlastní kapitál může být chápán jako náklad obětované příležitosti, tedy jako výnos, kterého mohl investor dosáhnout při investici do jiného aktiva nesoucího stejné riziko.

Pro výpočet nákladů cizího a vlastního kapitálu existují různé metody, popsány jsou v příloze P IV.

3.2.2 Využití ukazatele EVA

EVA je především měřítkem výkonnosti podniku. Hlavní úkoly ukazatele EVA jsou měřítko výkonnosti, nástroj ocenění podniku a hodnocení investičních projektů a nástroj řízení a motivování pracovníků. Může být použit také pro zavedení strategického procesu řízení hodnoty podniku.

- **EVA jako měřítko výkonnosti**

Zahrnutí nákladů na kapitál v případě měření výkonnosti pomocí EVA je hodnoceno také riziko, které je podnikáním podstupováno.

- **EVA jako koncept řízení**

Jde o propojení všech činností a lidí v podniku, se základním cílem, a to zvýšení hodnoty vložených prostředků.

- **EVA jako nástroj ocenění podniku**

Pro růst tržní hodnoty podniku je nutné dosažení co nejvyšší ekonomické přidané hodnoty a vytvoření růstových příležitostí. Přepočtem budoucích hodnot EVA na současné hodnoty a přičtením investovaného kapitálu může být oceněn podnik.

- **EVA jako nástroj pro hodnocení investičních projektů**

V případě investičních kalkulací je dosaženo stejných výsledků při výpočtu pomocí diskontovaných peněžních toků i ekonomické přidané hodnoty (Synek 2006), avšak při zavedení konceptu EVA do celopodnikového řízení může investiční kalkulace na bázi EVA sjednotit řízení napříč celým podnikem.

- **EVA jako nástroj odměňování pracovníků**

Vývoj ukazatele EVA je možné ovlivnit na všech úrovních, jak provozní a investiční, tak finanční. Proto je velmi vhodný jako motivační nástroj. Navíc zvýšení EVA sjednocuje zájmy vlastníků se zájmy managementu.

Dluhošová (2010) popisuje tři významné oblasti rozhodování v podniku, které EVA ovlivňuje a to operativní, investiční a finanční rozhodnutí. Tab. 3-1.

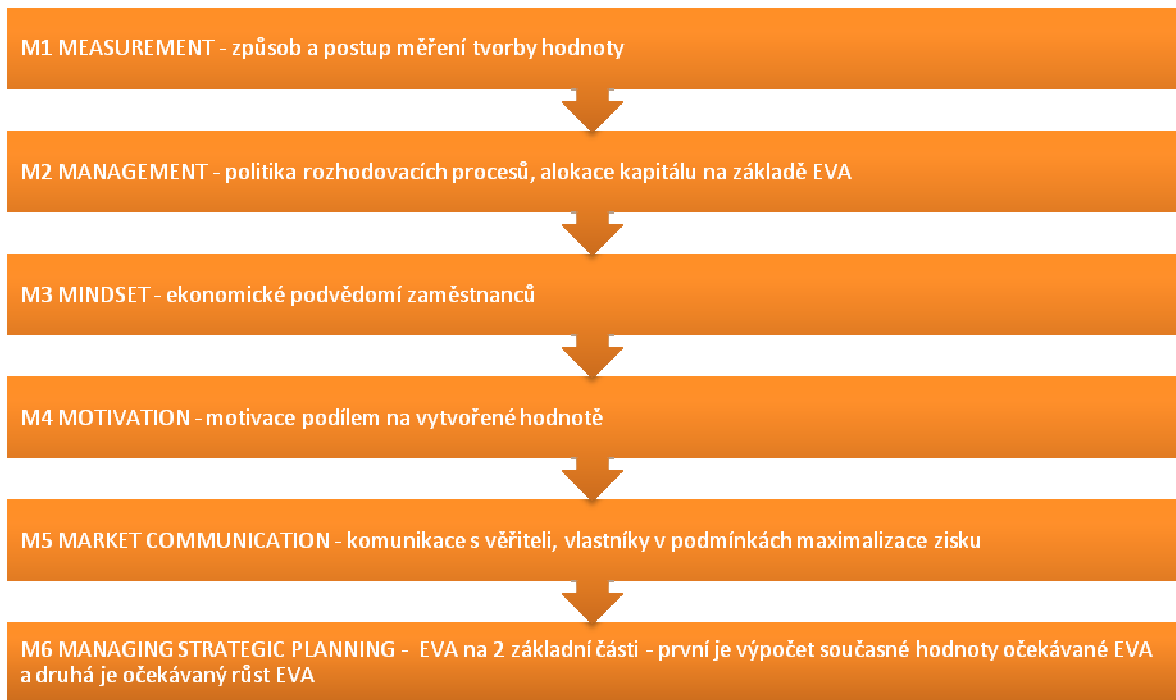
Tab. 3-1 Základní složky EVA a jejich vliv na rozhodování v podniku (Dluhošová, 2010)

EVA	NOPAT	VÝNOSY	PROVOZNÍ ROZHODNUTÍ
		NÁKLADY	
		DAŇOVÁ SAZBA	
	C	DLOUHODOBÝ MAJETEK	INVESTIČNÍ ROZHODNUTÍ
		ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	
	WACC	NÁKLADY CIZÍHO KAPITÁLU	FINANČNÍ ROZHODNUTÍ
NÁKLADY VLASTNÍHO KAPITÁLU			

Z tabulky 3-1 lze také odvodit způsoby jak zvyšovat ukazatel EVA. Provozních rozhodnutí se týká zvýšení efektivity hospodaření, tedy snížení nákladů, zvýšení tržeb a řízení čistého provozního kapitálu. V případě investičních rozhodnutí lze ovlivnit a tedy zvýšit ukazatel EVA zejména redukcí nepotřebného majetku a investováním pouze s kladnou NPV. Optimalizací zadlužení a zároveň řízením rizika lze zvýšit ukazatel EVA na úrovni finančního rozhodování.

3.2.3 Implementace EVA

Stern (2000) definuje pro implementaci konceptu EVA 6 fází, tzv. 6 M, které jsou popsány na obr. 3-1.



Obr. 3-1 Fáze implementace konceptu EVA (vlastní zpracování dle Stern, 2000)

Stern, Ross a Shiely (2000) definují faktory úspěšného zavedení konceptu EVA:

1. Životaschopná podnikatelská strategie a optimální organizační struktura
2. Implementace všech 6 M
3. Pobídkový systém napříč celým podnikem
4. Proškolení pracovníků, nejen na vrcholově manažerských pozicích
5. Přesvědčení a propagace EVA vrcholovým managementem
6. Kvalitní, erudovaný finanční manažer, schopný porozumět možnostem EVA

Pro implementaci EVA do podniku je tedy zásadní podpora zainteresovaných lidí v podniku, sdílení společného cíle, strategie a také vhodný informační systém, podporující získávání potřebných dat.

Dle Pavelkové a Knápkové (2012) se pohybuje délka trvání implementace systému do podniku, na úrovni top managementu cca 8 měsíců až 1 rok, v případě rozšíření na střední management a postupně až k nejnižšímu stupni pracovních činností až 18 měsíců.

3.3 Rentabilita operativních aktiv - Return On Net Assets – RONA

V souvislosti s ukazatelem EVA a následně také s pyramidovým rozkladem EVA je definován finanční ukazatel RONA. Rentabilita operativních aktiv, nebo také výnosnost úplatného kapitálu vychází z ekonomického modelu. Stejně jako ostatní ukazatele rentability se jedná o poměr finančního výstupu a vynaložených prostředků, v tomto případě jde o výstup ve formě provozního zisku po zdanění NOPAT a vynaložené zdroje představují čistá operativní aktiva. RONA vychází z upravených účetních výkazů, poskytuje tedy lepší vypovídací schopnost než klasické ukazatele rentability ROA nebo ROI. Pro měření výkonnosti je však nedostačující, jako každá rentabilita musí být porovnána s náklady na kapitál, v tomto případě s průměrnými náklady na kapitál WACC. Avšak jako faktor ovlivňující výkonnost podniku je velmi významný a jeho postupným rozkladem lze zjistit vzájemné vazby a vlivy dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel.

Rozklad RONA jasně ukazuje základní faktory, které tento ukazatel ovlivňují:

$$RONA = \frac{NOPAT}{C} = \frac{NOPAT}{Tržby} \times \frac{Tržby}{Aktiva} \times \frac{Aktiva}{C} \quad (11)$$

Tab. 3-2 Faktory působící na RONA (vlastní zpracování dle Pavelková a Knápková, 2012)

Ukazatel	Popis	Vliv na RONA
NOPAT / Tržby	Zisková marže	růst ukazatele = růst RONA
Tržby / Aktiva	Obratovost aktiv	růst ukazatele = růst RONA
Aktiva / C	Podíl úplatného kapitálu na aktivech	růst ukazatele = růst RONA

V tab. 3-2 jsou znázorněny základní vlivy faktorů na rentabilitu úplatného kapitálu a je zřejmé, že pro růst RONA je důležité dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, využít majetek podniku a to jak dlouhodobý, tak i oběžný a minimalizovat úplatný kapitál C, což znamená více využívat neúročný cizí kapitál a optimalizovat poměr vlastního a cizího kapitálu v podniku.

3.4 Rentabilita investic založená na cash flow – Cash Flow Return on Investment – CFROI

Rentabilita investic založená na peněžních tocích je moderní ukazatel výkonnosti podniku, vyvinut firmou HOLT Value Associates, jež byl převzat společností Boston Consulting Group. Mařík a Maříková (2005) jej považují za komplexnější než ukazatele založené na principu reziduálních zisků, např. EVA. Ukazatel pracuje s hodnotami očištěnými od inflace a je založen na peněžních tocích, snižuje tedy vliv akruálního účetnictví na měření výkonnosti. Jedná se o ukazatel dynamické výnosnosti pro celý podnik a podstatou je vnitřní výnosové procento.

Výpočet CFROI dle Maříka a Maříkové (2005) vychází ze vztahu:

$$BIB = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1 + CFROI)^t} + \frac{NA}{(1 + CFROI)^n} \quad (12)$$

kde:

BIB = brutto investice

BCF = brutto cash flow v jednotlivých letech upravené o inflaci

NA = hodnota neodepisovaných aktiv

n = doba ekonomické životnosti

t = jednotlivé roky budoucího období n

3.4.1 Základní složky CFROI

Podobně jako ukazatel EVA i CFROI vychází z účetních výkazů, jejichž data musí být pro výpočet CFROI, nejprve upravena na ekonomická data.

- **Brutto investice**

Hodnotu investice tvoří aktiva v současných cenách, je však nutné vyčíslit samostatně aktiva odepisovaná a neodepisovaná. Odepisovaná aktiva jsou vyjádřena v brutto cenách, tedy jsou k nim připočteny hodnoty opravěk a jsou přepočteny na současnou hodnotu, s úpravou o inflaci. Neodepisovaná aktiva jsou vyjádřena v běžných cenách, je nutné počítat se ztrátou hodnoty v důsledku inflace. Brutto investice odpovídá v zásadě veličině NOA z modelu EVA, s tím rozdílem, že tady jsou aktiva vyjádřena v brutto hodnotách, ne v zůstatkových a v ceně platné k datu ocenění.

- **Brutto cash flow**

Pro výpočet brutto cash flow se používá nepřímá metoda, která vychází ze zisku. Ten musí být podobně jako při výpočtu NOPAT u ukazatele EVA upraven o mimořádné výnosy a náklady. Dále je upraven o odpisy, které nejsou peněžním výdajem, úroky, leasing a zisk či ztrátu z držení peněz.

- **Doba ekonomické životnosti**

Vyjadřuje poměr hodnoty odepisovaných dlouhodobých aktiv v pořizovacích cenách a ročních odpisů, u nichž se předpokládá lineární odepisování.

3.4.2 Využití CFROI

CFROI je využitelné zejména jako komplexní model měření výkonnosti podniku. Výsledné hodnoty CFROI je vhodné porovnat s váženými průměrnými náklady kapitálu, které nezahrnují daňovou úsporu a jsou upraveny o inflaci. Samostatné hodnocení hodnoty CFROI není vypovídající, protože i kladná hodnota nemusí znamenat vytvoření hodnoty pro investory. Avšak kladný rozdíl CFROI a $WACC_{\text{reál}}$ tvorbu hodnoty potvrzuje.

Mařík a Maříková (2005) shledávají výhodou tohoto ukazatele především vyjádření výsledné hodnoty v procentech a to zejména při porovnání podniků a divizí. Velmi dobře také odstraňuje účetní nedostatky a zohledňuje inflaci. Wagner (2009) poukazuje na posuzování prospěchu, ukazatelem CFROI, vyjádřeného peněžními toky a hodnotou neodepisovaných aktiv po celou dobu investice, na rozdíl od ROA posuzující prospěch v jedné časové periodě. Marinič (2008) ještě doplňuje, že se jedná o nejpřesnější ukazatel založený na vnitřním výnosovém procentu investice. Na druhou stranu je při výpočtu nutno mnoho náročných úprav a také konstrukce ukazatele je dosti složitá. Young a O'Byrne (2001) tento ukazatel přímo zpochybňují a to zejména kvůli nesouladu s ukazatelem EVA, kdy uvádějí příklady, kdy podnik vykazuje záporné EVA, ale CFROI nabývá vyšších hodnot než $WACC_{\text{reál}}$, tedy podnik dle tohoto modelu tvoří hodnotu.

Koncept CFROI je možné využít i pro oceňování podniku. Vychází z ocenění zvlášť hodnoty současných aktiv a zvlášť hodnoty budoucích investic.

3.5 Peněžní přidaná hodnota - Cash Valued Added – CVA

Pokud by v modelu ekonomické přidané hodnoty bylo použito místo zisků cash flow, jedná se o peněžní přidanou hodnotu. Model CVA vychází ze zmiňovaného ukazatele CFROI a Mařík a Maříková (2005) ho považují za další zajímavé měřítko výkonnosti podniku vedle ukazatele EVA a za komplexní nástroj pro oceňování podniku. Stejně jako Marinič (2008) definují základ ukazatele CVA peněžní toky z provozní činnosti před výdaji na investice, namísto výsledku hospodaření. Ukazatel je dán vztahem:

$$CVA = (CFROI - WACC) \times BIV \quad (13)$$

Koncept CVA je využíván především k oceňování podniku, lze však využít také pro hodnocení výkonnosti podniku a také navázat na odměňování manažerů, kteří mohou tuto hodnotu ovlivnit.

3.6 Tržní přidaná hodnota – Market Value Added – MVA

MVA je stejně jako EVA registrovanou značkou společnosti Stern Steward & Co. Ukazatel MVA patří mezi tržní ukazatele a je použitelný pouze veřejně pro obchodovatelné podniky. Tržní přidaná hodnota měří rozdíl mezi tržní hodnotou a investovaným kapitálem do podniku, což vyjadřuje vztah:

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (14)$$

Dluhošová (2010) vidí kladný výsledek uvedeného vztahu jako vytvoření akcionářské hodnoty a MVA vlastně jako rozdíl tržní a účetní hodnoty podniku. Ukazatel MVA považuje za nejpřesnější měřítko bohatství a to z důvodu obsažení všech veřejně dostupných informací v kurzu akcie na efektivním trhu. Pavelková a Knápková (2012) upozorňuje na problematické měření, co je výsledkem práce manažerů a co okolnostmi trhu, které management nemohl ovlivnit.

Young a O'Byrne (2001) zmiňují jiný pohled na ukazatel MVA a to stanovení MVA jako současnou hodnotu budoucích EVA. Tímto pohledem se zabývají i jiní autoři (Dluhošová 2010, Wagner 2009, Mařík 2011) a tento výpočet MVA tzv. ex ante považují za velmi výstižný:

$$MVA = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1 + WACC)^t}$$

(15)

kde:

EVA_i = hodnoty ekonomické přidané hodnoty v jednotlivých letech

MVA i EVA se týkají stejné problematiky, avšak jejich pohled se liší. EVA hodnotí výkonnost pohledem managementu, MVA pohledem trhu.

4 BALANCED SCORECARD – BSC

Kromě finančních ukazatelů je nutné do hodnocení výkonnosti podniku zahrnout také nefinanční ukazatele. Spoléhání se pouze na finanční ukazatele totiž může omezit potenciál podniku do budoucnosti. Nefinanční měřítka výkonnosti zabudovali do svého konceptu Balanced Scorecard (BSC) Kaplan a Norton (2007). Říkají že, finanční výsledky jsou jistě základem měření výkonnosti, pro jejich vypovídající schopnost je ale důležité vědět, co za nimi stojí, co je jejich hybatelem. Je nutné podchycení všech skutečností, které předurčují hodnotu podniku. Niven (2006) také konstatuje, že jen finanční měřítka nespĺňují požadavky dnešního podnikatelského prostředí. Jsou přesným pohledem do minulosti, funkčně zaměřeny, ale postrádají dlouhodobý pohled a nevztahují se na všechny úrovně podniku.

Také Horváth (2002) vyzdvihuje využití BSC pro prosazování, sdílení a komunikování strategie. Je tedy zřejmé, že tento koncept zcela přesahuje využití pouze jako systém měřítek a jedná se zejména o strategický manažerský systém. Strategické pojetí výkonnosti a zaměření se na hodnototvorné procesy, čímž pozitivně ovlivňuje zákaznická a finanční měřítka výkonnosti, dělají z konceptu Balanced Scorecard unikátní přístup ke komplexnímu řízení výkonnosti podniku i celé strategie podniku.

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011) zmiňují světový pohled na BSC. Časopisem Harvard Business Review byl Balanced Scorecard identifikován jako jedna ze 75 nejvlivnějších myšlenek v oblasti podnikání dvacátého století.

Také Wagner (2009, s. 230) nazývá BSC nejpropracovanějším přístupem v oblasti výkonnosti a navíc poukazuje na jeho vliv na celý systém řízení výkonnosti podniku.

4.1 Perspektivy konceptu BSC

Kaplan a Norton (2007) nazývají ve svém konceptu BSC jednotlivé rozsahy výkonnosti podniku perspektivami a ty které by měly být sledovány, analyzovány a řízeny jsou minimálně čtyři, schematicky zobrazeny na obr. 4-1.



Obr. 4-1 Základní koncepce BSC (vlastní zpracování dle Kaplan a Norton, 2007)

- **Finanční perspektiva**

Jde o sledování spokojenosti vlastníků, uspokojování jejich zájmů, tedy zhodnocení vložených prostředků. V této souvislosti je třeba měřit úroveň plnění základního kritéria pro hodnocení podnikání, čisté současné hodnoty. Finanční perspektiva je důležitá pro hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí a všechny cíle ostatních perspektiv BSC by měly být propojeny s cíli finanční perspektivy. Klíčovým cílem finanční perspektivy může být např. EVA.

- **Zákaznická perspektiva**

Jde o sledování spokojenosti zákazníků, uspokojování jejich zájmů, aby byl pro ně podnik tím nejlepším dodavatelem. Vazba této perspektivy na finanční perspektivu a na tvorbu hodnoty je především prostřednictvím dosažených tržeb a ziskovostí jednotlivých zákazníků, trhů, výrobních řad. Zákaznická perspektiva je v pozici hybatele vzhledem k finanční perspektivě.

- **Perspektiva interních procesů**

Jde o řízení a organizování podnikových procesů tak, aby byli spokojeni zákazníci a prostřednictvím nich i vlastníci. To znamená soustředit se na interní podnikový proces, který sestává z inovačního, provozního a poprodejšího procesu.

Inovační proces sleduje nové příležitosti a požadavky zákazníků a ty převádí na návrhy, vývoje a zlepšování výrobků. Je nutné zohlednit také inovační přínos, dobu vývoje a uvedení výrobku na trh.

Provozní proces začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. Je sledována délka trvání, spolehlivost, kvalita a náklady provozního procesu.

Poprodejší proces zahrnuje vypořádání platby za výrobky a zajištění spolehlivého, rychlého a dostupného servisu.

Perspektiva procesů je hybatelem vzhledem k finanční a zákaznické perspektivě.

- **Perspektiva učení se a růstu**

Jde o sledování spokojenosti zaměstnanců, kteří jsou vykonavateli firemních procesů a zároveň naplňovateli vůle vlastníka a přání zákazníků. S pojmem učení a růst souvisí také informační systémy podniku, které mohou výkony zaměstnanců výrazně posílit a systém odměňování, motivace. Zaměstnanci jsou hybateli výkonnosti firmy a ta by měla zajišťovat jejich spokojenost, což je předpoklad pro jejich dobrou výkonnost a loajalitu. Tato perspektiva je hybatelem vzhledem k perspektivě procesů.

4.2 Strategická mapa

Kaplan a Norton (2007) doporučují pro úspěšnou aplikaci Balanced Scorecard do systému řízení podniku vytvoření strategické mapy. Pro každou perspektivu jsou zvolena měřítka, plánované hodnoty měřítek a hybatelé schopní hodnoty ovlivnit. Mapa tak jasně ukazuje, kdo je zodpovědný za dosažení plánovaných hodnot.

Strategická mapa obsahuje:

- Definování strategických cílů minimálně ve čtyřech perspektivách
- Definování strategických výstupních měřítek pro všechny strategické cíle a definování hybných sil strategických výstupních měřítek

- Vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, která monitorují, zda není strategických měřítek dosahováno nežádoucím způsobem
- Definování řetězce příčinných vazeb, propojení cílů, měřítek a jejich hybatelů

4.3 Využití konceptu BSC

Marinič (2008, s. 157) se zamýšlí nad cíli a nástroji jednotlivých perspektiv, zobrazeno v tab. 4-1.

Tab. 4-1 Perspektivy BSC, jejich cíle a nástroje (vlastní zpracování dle Marinič, 2008)

PERSPEKTIVA	CÍLE	NÁSTROJE
Finanční	Zajisti finanční úspěšnost, snižovat podnikatelské riziko, zlepšit produktivitu	Zisk, Obrat, ROI, ROE, EVA
Zákaznická	Identifikace tržních segmentů a zákaznických portfolií, budování vztahů se zákazníky	Podíl na trhu, získání nových zákazníků, včasnost a spolehlivost dodávek, loajalita, spokojenost zákazníků
Interní procesy	Zlepšit produktivitu, nalézt procesy s konkurenční výhodou, zvyšovat dovednosti firmy	Doba vývoje nového výrobku, objem prodeje nového výrobku, bod zvratu, náklady na proces, jakost, image
Učení a růst	Zvyšování dovednosti a znalosti zaměstnanců, znalostní organizace	Loajalita zaměstnanců, produktivita, fluktuace, počet zlepšovacích návrhů

Kaplan a Norton (2007) shrnují svůj koncept BSC a definují jej jako koncept, který zachovává silnou vazbu všech perspektiv na finanční vstupy. Činnost podniku by měla naplňovat základní cíl podnikání – dlouhodobou maximalizaci tržní hodnoty. Smyslem BSC je efektivně řídit podnik a nevytvářet pouze souhrn měřítek. Měřítka a hybatelé jsou prostředkem k dosažení výsledků, kterých chce podnik dosáhnout.

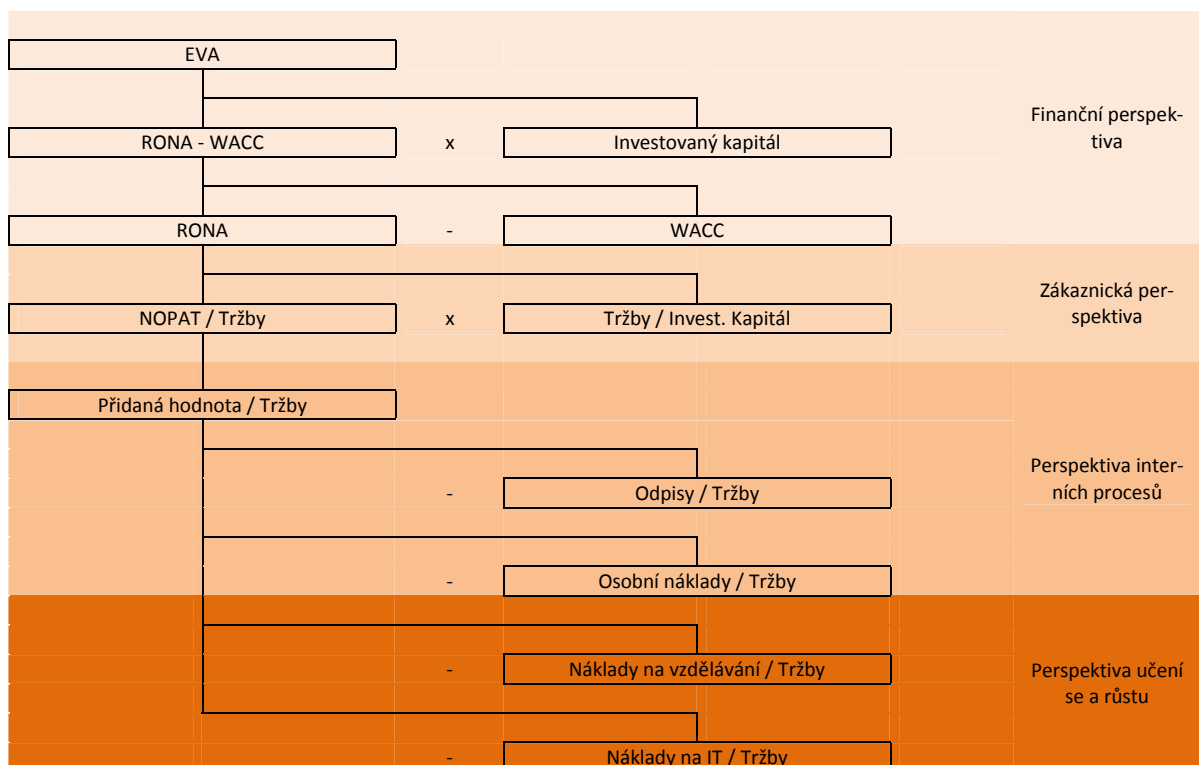
Knápková, Pavelková a Chodúr (2011) se věnují ve své publikaci efektivnímu využití Balanced Scorecard, propojením s dalšími koncepty, např. EVA, EFQM Excellence Model, ABC/M, benchmarkingem a dalšími.

Koncept BSC je vhodný také k propojení se systémem odměňování.

4.4 Propojení konceptů BSC a EVA pro měření a řízení výkonnosti podniku

Ukazatel EVA je často doporučován jako základní cíl finanční perspektivy konceptu BSC (Horváth, 2002; Mařík a Maříková, 2005). Propojení konceptu BSC a ukazatele EVA pro měření a řízení výkonnosti podniku se tedy nabízí a je zřejmé, že se tyto dva přístupy ideálně doplňují. Tímto propojením se podrobně zabývá Remeš (2008) ve své disertační práci. Definuje synergický efekt získaný propojením těchto dvou přístupů jako zlepšení způsobu měření a řízení finanční výkonnosti podniku, na rozdíl od oddělené aplikace konceptů. Pomocí ukazatele EVA je posuzováno zhodnocení vložených prostředků vlastníky, následně může být EVA definován jako strategický finanční cíl, kterému jsou podřízeny cíle v ostatních oblastech ovlivňujících finanční výkonnost. Tímto je převáděna finanční strategie na měřitelné cíle vyjádřené ekonomickou přidanou hodnotou. Navíc pomocí pyramidového rozkladu lze identifikovat faktory ovlivňující EVA a využít toho pro upřesnění strategických cílů ostatních perspektiv BSC.

Vhodným řešením řízení a měření výkonnosti podniku je propojení konceptu BSC, EVA a ukazatelů finanční analýzy, což Knápková a Pavelková (2010, s. 184) výstižně schematicky zobrazují na obr. 4-2.



Obr. 4-2 Propojení BSC, EVA a ukazatelů finanční analýzy (Knápková a Pavelková (2010))

5 SHRNU TÍ TRADIČNÍCH A MODERNÍCH UKAZATELŮ MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Jak již bylo uvedeno, většina tradičních ukazatelů měření finanční výkonnosti vychází z účetních dat a je založena na účetním výsledku hospodaření. Kromě rozdílů účetního a ekonomického pohledu na zisk, nepočítají ani s vlivem rizika, časové hodnoty peněz a inflace. Pro měření výkonnosti podniku se neobejdou bez dodatečných informací, zejména pramenících z finanční analýzy. A vypovídací schopnost finanční analýzy je také problematická. Orientace účetnictví na minulost a rozdílné účetní praktiky podniků znesnadňují objektivní výsledky finanční analýzy. Jak však ukazuje projekt „Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniku“ GA ČR č. 402/09/1739, řešený na Fakultě managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně (Knápková a Pavelková, 2010, s. 188), nejpoužívanějším finančním ukazatelem v ČR je velikost tržeb (73 % podniků), dále pak rentabilita tržeb, ukazatel čistého zisku, zisku před zdaněním, ukazatele CF a rentabilita nákladů. Průměrně využívanými jsou ještě ROE, ROA, ROI, EBIT a EBITDA. Tedy většina tradičních ukazatelů. Moderní ukazatele, např. EVA dle projektu využívá jen 15% podniků v ČR. Hlavní předností tradičních ukazatelů je jednoduchost jejich stanovení i srozumitelnost výsledku. Poskytují důležité informace o tom, jak podnik hospodaří a o současné finanční situaci podniku, ale kvůli nedostatkům a omezením, které tradiční ukazatele mají, mohou nepřesně vyjádřit reálnou finanční výkonnost podniku, tlumit zájem o dlouhodobé investice či dokonce skrýt existenční problémy podniku.

Pro efektivní řízení finanční výkonnosti podniku je potřeba ukazatelů, které lépe odrážejí ekonomickou realitu. To splňují moderní ukazatele měření finanční výkonnosti podniku. Odstraňují většinu slabých stránek tradičních ukazatelů výkonnosti, zejména odklon od měření výkonnosti na základě účetních dat směrem k ekonomickému pohledu na výkonnost podniku. Slabinou moderních ukazatelů je však náročnost úprav nutných k převodu účetních dat na ekonomická. Právě tato složitost může být důvodem tak malého využití těchto ukazatelů pro měření výkonnosti v ČR.

Finanční ukazatele a to jak tradiční i moderní, nejsou schopny pojmut a měřit nefinanční vlivy na výkonnost podniku. Tuto slabinu řeší nefinanční ukazatele, zejména koncept BSC, který umožňuje propojením s tradičními i moderními měřítky výkonnosti, měřit komplexně výkonnost podniku a navíc aplikovat ukazatele také do vizí a strategií podniku.

Volbou vhodného systému měření finanční výkonnosti podniku může být tato výkonnost výrazně zvýšena a uchopena s pohledem do budoucnosti. Ne jako pohled do zpětného zrcátka, což většina v ČR užívaných ukazatelů výkonnosti poskytuje.

Mezi jednotlivými ukazateli jsou rozdíly v pohledu jak na náklady na kapitál, tak na inflaci a jejich použití se odvíjí od velikosti podniku, odvětví, organizační struktury a v neposlední řadě od požadavků managementu na výsledky měření výkonnosti podniku. Na možnosti využití měřítek výkonnosti pohlíží ve své publikaci Pavelková a Knápková (2012, s. 105)

Tab. 5-1 Porovnání měřítek výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2012)

	ČZ	EBIT	FCF	EVA	NOPAT	RONA	CFROI	CVA	MVA
Jednotka	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	%	%	Kč	Kč
N_{CK}	ano	ne	ne	ano	ne	ne	ne *	ano	ne **
N_{VK}	ne	ne	ne	ano	ne	ne	ne *	ano	ne **
Úprava o inflaci	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne
Použitelné pro divizní úroveň	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne
Podnikové plánování	++	++	++	++	++	++	-	++	-
Ocenění podniku	+	+	+	++	+	+	+	++	+++
Odměňování	+	+	+	+++	+	+	-	++	+
Řízení s využitím ukazatele	+++	+++	+++	+++	+++	+++	-	+++	-
Výpočet ukazatele	1	1	1	4	2	2	5	3	1

Vysvětlivky:

+++ vysoká možnost využití, ++ střední možnost využití, + nízká možnost využití, - nelze využít,

* náklady na kapitál jsou obsaženy až ve spreadu CFROI - WACC_{reál}

** náklady na kapitál nejsou v tržních ukazatelích explicitně vyjádřeny

Na základě provedené literární rešerše v teoretické části této práce byly zvoleny určité pracovní předpoklady pro praktickou část práce. Nejprve bude provedeno zhodnocení finanční výkonnosti společnosti a její vývoj v posledních letech. Předpokladem je zhodnocení pomocí klasických ukazatelů, pomocí finanční analýzy a v neposlední řadě pomocí moderního ukazatele EVA. Klasické ukazatele a finanční analýza byly zvoleny z již zmiňovaných důvodů jednoduchosti a srozumitelnosti, jisté obecné znalosti těchto ukazatelů, ale také proto, že některé tyto ukazatele jsou zároveň generátory hodnoty a jejich sledování je velmi důležité. Moderní ukazatel EVA, jako měřítko výkonnosti sledované společnosti, byl zvolen zejména z důvodu zakomponování nákladů na vlastní kapitál, což může být u podniku velikosti analyzované společnosti dosti výrazná položka, zkreslující pak celkovou finanční výkonnost podniku. Také možnost identifikace generátorů této hodnoty je důvodem volby právě tohoto moderního ukazatele.

Na základě definování finanční situace společnosti pomocí uvedených ukazatelů, bude poté navržen komplexní systém hodnocení finanční výkonnosti společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FOR JOB PROTECT, s.r.o.

6.1 Profil společnosti

Obchodní název:	For Job Protect, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo firmy:	Malenovice 1147, Zlín Malenovice
IČO:	25594681
DIČ:	CZ25594681

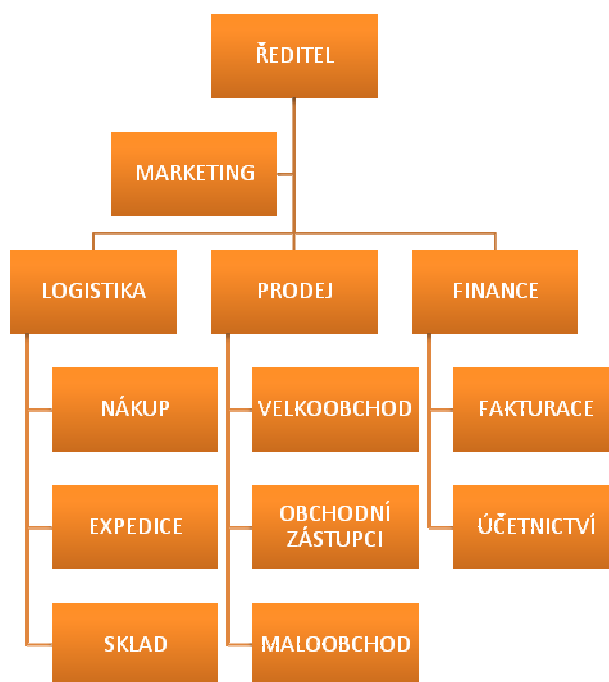


Obr. 6-1 Logo společnosti FJP

Společnost For Job Protect, s.r.o. (dále FJP) je obchodní společností, právní formy společností s ručením omezeným. Byla založena výkonným ředitelem a jednatelem v jedné osobě, v roce 2000, který se dosud plně věnuje řízení společnosti. Společnost se zabývá převážně velkoobchodním, industry a v posledním roce působení také maloobchodním prodejem ochranných pracovních prostředků. Velkoobchodní prodeje tvoří 70 % celkových obrátů společnosti, zbývajících 25 % pokrývají industry zákazníci a doplňkový maloobchodní prodej pouze 5 % celkových obrátů. Cílem firmy je zabezpečit široký sortiment ochranných pracovních oděvů, obuvi, rukavic a pomůcek a distribuovat jej pomocí svých obchodních zákazníků dále na trh. Společnost se vypracovala do nejsilnější pětky ve svém oboru v rámci České republiky a v mnoha produktových řadách je diktátorem cen na trhu. Sídlo, sklady a nově i prodejna firmy se nachází v Malenovicích, místní části Zlína. Společnost FJP je známá prodejem značkových produktů, zaměřuje se na dovoz značek z celé Evropy a zajišťuje si také import neznačkového zboží, převážně z Asijských zemí. Ve svém portfoliu nabízí také výrobky tuzemských kvalitních výrobců. Má svou vlastní značku oděvů pro volný čas. Společnost disponuje 5 obchodními zástupci, kteří svým rozdělením pokrývají téměř celou Českou republiku. Kompletní tým společnosti čítá 15 zaměstnanců. Přes internetový obchod rozšiřuje společnost pomalu svou působnost také na okolní státy střední Evropy.

Společnost FJP je certifikována dle ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005.

Organizační struktura společnosti FJP je spíše plochá, což odpovídá většině obchodních společností. Přesto se postupným vývojem společnosti změnila organizační struktura ze zcela ploché, kdy každý zaměstnanec podléhal přímo řediteli společnosti na více strukturovanou, s již zavedenými určitými organizačními úrovněmi, obr. 6-2



Obr. 6-2 Organizační struktura společnosti FJP

Vývoj počtu zaměstnanců byl 5 let neměnný, přestože k určité fluktuaci docházelo. Až v posledním roce 2012 byl počet zaměstnanců navýšen a to dosti významně, téměř o 40 %. Důvodem byla expanze společnosti na nový trh, tj. zavedení maloobchodní sekce, otevření prodejny a tomu odpovídající nábor pracovníků.

Tab. 6-1 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Řídící pracovníci	1	1	1	1	1	1	1
Ostatní	9	10	10	10	10	10	14
Celkem	10	11	11	11	11	11	15

6.2 Analýza prostředí společnosti

Pro představu o strategické pozici společnosti FJP a pro posouzení stávající situace a perspektivy podniku dle vývoje samotného odvětví je vhodné provést analýzu prostředí společnosti. Pro analýzu firemního prostředí byla zvolena SWOT analýza, která patří mezi základní strategické nástroje. Analýza odvětví hodnotí vývoj širšího okolí podniku, odvětví, do kterého podnik náleží.

- **SWOT analýza podniku**

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>Pevná pozice firmy na trhu</p> <p>ISO 9001 a ISO 14001</p> <p>Partnerství s top evropským importérem</p> <p>Nízké vstupní ceny</p> <p>Široký sortiment</p> <p>Velké skladové prostory</p> <p>Unikátní propagace na trhu</p> <p>Vlastní značka oděvů - konkurenční výhoda</p> <p>Nasazení směrem k zákazníkovi - individuální řešení</p> <p>Více menších zákazníků – nezávislost na klíčových zákaznících</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>Malé využití importu</p> <p>Maloobchod i velkoobchod – protichůdné zaměření trhu</p> <p>Málo kvalifikovaní pracovníci – cizí jazyky</p> <p>Neschopnost uspět ve velkých výběrových řízeních</p> <p>Nedostatečné využití slev a individuálních cen</p> <p>Systém logistiky závislý příliš na lidském faktoru</p> <p>Skladové prostory v patrech</p> <p>Poněkud zastaralý informační systém</p> <p>Malá flexibilita při změně dodavatele</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>Hledání nových dodavatelů a nových produktů</p> <p>Vstup na nové mezinárodní trhy - okolní státy</p> <p>Zvýšit loajálnost zákazníků - věrnostní programy</p> <p>Nové trhy - větší podniky</p>	<p>HROZBY</p> <p>Nestabilita či výpadky dodavatelů</p> <p>Rozvoj konkurence</p> <p>Změny měnových kurzů</p> <p>Odchod klíčových zaměstnanců</p>

- **Analýza odvětví**

Podle klasifikace CZ-NACE (používané od 1. 1. 2008) může být společnost FJP zařazena do oblasti 46.42 Velkoobchod s oděvy a obuví a 46.7 Ostatní specializovaný velkoobchod, podle předchozí klasifikace OKEČ to byla oblast 51.42 Velkoobchod s oděvy a obuví a 51.90 Ostatní velkoobchod.

Odvětví obchodu, ovlivněné sezónností, zaznamenalo v roce 2008 nárůst obrátu, se stejným trendem v následujících letech, vyjma posledního sledovaného roku 2012, kdy dochází k recesi. Ekonomické výsledky, reprezentované přidanou hodnotou a ukazatelem EVA,

se postupně zhoršovaly, v roce 2009 dosáhl ukazatel EVA vysokých záporných hodnot, ve kterých zůstal i v roce 2010 a záporná hodnota EVA se meziročně stále prohlubuje. Propad efektivnosti se projevil ve struktuře podniků, když v roce 2009 výrazně vzrostl podíl kategorie nejhorších podniků podle míry tvorby EVA na zaměstnanosti v neprospěch snížení podílu kategorie nejlepších podniků a tento trend zůstává i dalších sledovaných letech. Ukazatel Spread se v odvětví obchodu pohyboval ještě v letech 2007 a 2008 v kladných číslech, se sezónními výkyvy, v roce 2009 však výrazně propadl do záporných hodnot a i v následujících letech zůstává v záporných hodnotách, což je způsobeno zejména prudkým nárůstem rizikovitosti, společně s pádem rentability. Z hlediska institucionálních sektorů, lze vysledovat dramatický propad tvorby EVA u podniků pod zahraniční kontrolou v roce 2009 i 2010, opět s postupným zlepšením situace v letech 2011 a 2012, kdy se hodnoty EVA dostávají do kladných čísel. EVA soukromých podniků pod domácí kontrolou byl v letech 2007 a 2008 ještě kladný, od roku 2009 se pohybuje v záporných číslech a trend se prohlubuje. Podkladem pro charakteristiku a analýzu odvětví byly materiály MPO – Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví.

6.3 Analýza současného hodnocení finanční výkonnosti

Základními faktory, kterými hodnotí společnost FJP svou výkonnost jsou zisk a obrat. Společnost tedy využívá dosti omezeně klasických měřítek finanční výkonnosti. Komplexní systémové hodnocení finanční výkonnosti podniku není ve společnosti dosud zavedeno a kromě již zmíněných ukazatelů zisku a celkového obratu nejsou další klasické ani moderní ukazatele finanční výkonnosti podniku využívány.

Roční plány sledují obraty a ziskovosti jak celého podniku, tak jednotlivých sekcí - velkoobchodu, industry a maloobchodu. Čtvrtletně jsou také sledovány obraty a ziskovosti dle výrobců, sortimentů, dodavatelů i odběratelů.

Ve společnosti je používán informační systém, který ani přímé sledování více ukazatelů neumožňuje a většina přehledů je dotvářena následně v excelových tabulkách.

Dosti striktně jsou také kontrolovány pohledávky po splatnosti a stav krátkodobého finančního majetku a to v týdenní frekvenci, tedy jakákoliv odchylka může být rychle odhalena a následně řešena.

Ve vedení společnosti FJP je zájem zavedení systému měření finanční výkonnosti podniku. Pro definování nového systému měření finanční výkonnosti je nutné znát současný stav výkonnosti podniku, vývoj finanční situace a finanční rovnováhu. To bude zjištěno pomocí finanční analýzy a klasických a moderních měřítek finanční výkonnosti, s doplněním o nefinanční pohled na výkonnost.

7 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI POMOCÍ TRADIČNÍCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI

Základem finanční analýzy je rozbor účetních výkazů, který je velmi důležitý pro další fáze finanční analýzy.

7.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Tab. 7-1 Vývoj majetkové a finanční struktury společnosti FJP

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	17 072	21 744	26 170	24 878	32 512	33 149	33 209
Dlouhodobý majetek	130	82	65	47	1 263	2 400	2 842
DNM	60	45	30	15			
DHM	70	37	35	32	1 263	2 400	2 842
DFM							
Oběžná aktiva	16 834	21 081	24 943	24 609	30 690	30 651	30 288
Zásoby	5 729	7 163	9 718	10 857	13 156	15 293	12 304
Dlouhodobé pohledávky							
Krátkodobé pohledávky	9 722	11 755	12 886	10 921	14 654	12 294	14 888
KFM	1 383	2 163	2 339	2 831	2 880	3 064	3 096
Časové rozlišení	108	581	1 162	222	559	98	79
PASIVA CELKEM	17 072	21 744	26 170	24 878	32 512	33 149	33 209
Vlastní kapitál	2 964	4 019	5 410	5 656	7 664	8 950	9 811
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy							
Rezervní fond	10	10	10	10	10	10	10
VH minulých let	1 767	2 854	3 909	5 300	5 553	7 554	8 839
VH běžného úč. období	1 087	1 055	1 391	246	2 001	1 286	862
Cizí zdroje	14 018	17 570	20 508	19 051	24 760	24 157	23 267
Rezervy							
Dlouhodobé závazky	-40						
Krátkodobé závazky	12 992	17 490	17 325	18 830	22 202	16 987	18 555
Bankovní úvěry a výpomoci	1 066	80	3 183	221	2 558	7 170	4 712
Časové rozlišení	90	155	252	171	88	42	131

Vývoj majetkové a finanční struktury ve sledovaných letech 2006 – 2012 (tab. 7-1) má výrazně rostoucí hodnotu bilanční sumy, která se od roku 2006 do roku 2012 zvýšila o 95 %. Které položky měly na tento růst největší vliv a jak se měnila celková majetková a finanční struktura ukáže podrobněji horizontální a vertikální analýza této struktury.

Tab. 7-2 Horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury společnosti FJP

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	100%	27%	20%	-5%	31%	2%	0%
Dlouhodobý majetek	0%	0%	0%	4%	7%	9%	-37%	-21%	-28%	2587%	90%	18%
DNM	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-25%	-33%	-50%			
DHM	0%	0%	0%	4%	7%	9%	-47%	-5%	-9%	3847%	90%	18%
DFM												
Oběžná aktiva	97%	95%	99%	94%	92%	91%	25%	18%	-1%	25%	0%	-1%
Zásoby	33%	37%	44%	40%	46%	37%	25%	36%	12%	21%	16%	-20%
Dlouhodobé pohledávky												
Krátkodobé pohledávky	54%	49%	44%	45%	37%	45%	21%	10%	-15%	34%	-16%	21%
KFM	10%	9%	11%	9%	9%	9%	56%	8%	21%	2%	6%	1%
Časové rozlišení	3%	4%	1%	2%	0%	0%	438%	100%	-81%	152%	-82%	-19%
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	100%	27%	20%	-5%	31%	2%	0%
Vlastní kapitál	18%	21%	23%	24%	27%	30%	36%	35%	5%	36%	17%	10%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Kapitálové fondy												
Rezervní fond	0%	0%	0%	0%	0%	0%						
VH minulých let	13%	15%	21%	17%	23%	27%	62%	37%	36%	5%	36%	17%
VH běžného úč. období	5%	5%	1%	6%	4%	3%	-3%	32%	-82%	713%	-36%	-33%
Cizí zdroje	81%	78%	77%	76%	73%	70%	25%	17%	-7%	30%	-2%	-4%
Rezervy												
Dlouhodobé závazky												
Krátkodobé závazky	80%	66%	76%	68%	51%	56%	35%	-1%	9%	18%	-23%	9%
Bankovní úvěry a výpomoci	0%	12%	1%	8%	22%	14%	-92%	3879%	-93%	1057%	180%	-34%
Časové rozlišení	1%	1%	1%	0%	0%	0%	72%	63%	-32%	-49%	-52%	212%

Majetková struktura společnosti FJP (tab. 7-1 a 7-2) je tvořena z velké části oběžnými aktivy, více než 90 % celkových aktiv. Podíl dlouhodobého majetku byl v letech 2006 – 2009 zanedbatelný, od roku 2010, kdy došlo meziročně k výraznému nárůstu dlouhodobého hmotného majetku, pořízením firemních automobilů a následně investicím do budovy, vybavení nové prodejny a nových firemních prostor, se každoročně zvyšuje až na 9 % z celkových aktiv v roce 2012, což je v porovnání s téměř 0 % podílem v letech 2006 – 2009 dosti výrazný nárůst (struktura dlouhodobého hmotného majetku v tab. 7-3). Struktura odvětví (tab. 7-4 a 7-5) se však ani tak nepřibližuje, tam je poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv 30:70. Z toho je patrné, že v odvětví je vyšší zapojení dlouhodobého majetku do podnikání, než ve společnosti FJP. Nejvýznamnějšími položkami majetkové struktury jsou zásoby a krátkodobé pohledávky. Zásoby se neustále meziročně zvyšují, s výjimkou posledního sledovaného roku 2012, kdy se na stav zásob management společnosti zaměřil a skladový normativ snížil, meziročně o 20 %. I tak je však podíl zásob na celkových aktivech výrazně vyšší než v odvětví. Zda se jedná o příliš velké, neefektivně využitě zásoby ukáže podrobnější analýza poměrových ukazatelů. Krátkodobé pohledávky

mají víceméně stabilní podíl na celkových aktivech a přibližují se průměru v odvětví. KFM má stabilní vývoj, což poukazuje na dobré řízení CF.

Tab. 7-3 Struktura dlouhodobého hmotného majetku

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Budovy a stavby	41	37	35	32	28	808	779
Samostatné movité věci	0	0	0	0	71	682	417
Automobily	0	0	0	0	1164	909	1646
DHM	41	37	35	32	1263	2399	2842

U vývoje finanční struktury je nejdůležitější skutečnost, že položka vlastního kapitálu od roku 2006 až do roku 2012 roste, což při neměnné výši základního kapitálu znamená, že je společnost trvale zisková. Rostoucí výsledky hospodaření z minulých let dokazují, že společnost ponechává zisky ve společnosti pro její další rozvoj. Hodnota cizích zdrojů má meziročně spíše rostoucí tendenci, procentuálním vyjádřením celkové bilanční sumy však spíše klesají. Z cizích zdrojů využívá společnost FJP k financování zejména krátkodobé závazky, téměř 60 - 70 % z celkových pasiv. V roce 2011 využila společnost dosti výrazně cizí kapitál ve formě bankovního úvěru, ve výši 22 % z celkových pasiv. Ani tento výrazný nárůst se však nepřibližuje poměru cizích zdrojů z bankovních úvěrů vykazovaných odvětvím 30 – 40 %. Z vlastního kapitálu se na financování podílí téměř výhradně zisky. Tento model finanční struktury opět neodpovídá struktuře v odvětví, kde je celkový poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů poněkud vyrovnanější a nepoměrně více jsou využívány cizí zdroje z bankovních úvěrů.

Tab. 7-4 Vývoj majetkové a finanční struktury v odvětví

(v mil. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	216 224	213 733	308 742	320 141	343 121	372 330
Dlouhodobý majetek	53 494	65 394	99 735	97 005	104 594	121 976
DNM + DHM	86 814	93 996	52 983	46 285	48 028	59 125
DFM	20 369	32 279	46 752	50 721	56 567	62 850
OA	160 994	145 989	203 423	219 148	235 356	244 781
Zásoby	51 678	46 299	51 256	57 568	62 702	73 571
Pohledávky	98 195	88 951	129 107	139 882	150 590	146 698
KFM	11 120	10 738	23 060	21 697	22 064	24 512
Časové rozlišení	1 734	2 349	5 584	3 998	3 170	5 574
PASIVA CELKEM	216 224	213 733	308 742	320 141	343 121	372 330
Vlastní kapitál	63 846	84 154	126 422	131 598	144 852	158 525
Základní kapitál	27 958	31 704	46 767	47 681	46 179	51 076
Čistý zisk	13 871	16 753	14 295	13 273	15 728	16 592
Nerozdělený zisk	22 016	35 696	65 361	70 645	82 945	90 858
Cizí zdroje	150 993	128 475	172 995	182 153	195 083	210 653
Rezervy	2 469	2 442	4 926	4 958	4 508	4 563
Dlouhodobé závazky	11 501	5 406	26 073	21 369	26 340	24 954
Krátkodobé závazky	95 521	77 710	92 126	114 154	124 419	135 099
Bankovní úvěry	41 501	42 916	49 869	41 672	39 817	46 037
Ostatní pasiva	1 383	1 103	9 325	6 390	3 185	3 152

Tab. 7-5 Horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury v odvětví

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-1%	44%	4%	7%	9%
Dlouhodobý majetek	25%	31%	32%	30%	30%	33%	22%	53%	-3%	8%	17%
DNM + DHM	40%	44%	17%	14%	14%	16%	8%	-44%	-13%	4%	23%
DFM	9%	15%	15%	16%	16%	17%	58%	45%	8%	12%	11%
OA	74%	68%	66%	68%	69%	66%	-9%	39%	8%	7%	4%
Zásoby	24%	22%	17%	18%	18%	20%	-10%	11%	12%	9%	17%
Pohledávky	45%	42%	42%	44%	44%	39%	-9%	45%	8%	8%	-3%
KFM	5%	5%	7%	7%	6%	7%	-3%	115%	-6%	2%	11%
Časové rozlišení	1%	1%	2%	1%	1%	1%	35%	138%	-28%	-21%	76%
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-1%	44%	4%	7%	9%
Vlastní kapitál	30%	39%	41%	41%	42%	43%	32%	50%	4%	10%	9%
Základní kapitál	13%	15%	15%	15%	13%	14%	13%	48%	2%	-3%	11%
Čistý zisk	6%	8%	5%	4%	5%	4%	21%	-15%	-7%	18%	5%
Nerozdělený zisk	10%	17%	21%	22%	24%	24%	62%	83%	8%	17%	10%
Cizí zdroje	70%	60%	56%	57%	57%	57%	-15%	35%	5%	7%	8%
Rezervy	1%	1%	2%	2%	1%	1%	-1%	102%	1%	-9%	1%
Dlouhodobé závazky	5%	3%	8%	7%	8%	7%	-53%	382%	-18%	23%	-5%
Krátkodobé závazky	44%	36%	30%	36%	36%	36%	-19%	19%	24%	9%	9%
Bankovní úvěry	65%	51%	39%	32%	27%	29%	3%	16%	-16%	-4%	16%
Ostatní pasiva	1%	1%	3%	2%	1%	1%	-20%	745%	-31%	-50%	-1%

7.2 Analýza výnosů a nákladů

Společnost FJP vykazuje po celou dobu své existence kladné výsledky hospodaření, které ponechává ve společnosti pro její další rozvoj, což také potvrdila analýza finanční struktury ve sledovaných letech 2006 – 2012. Čím je výsledek hospodaření tvořen a nejvíce ovlivněn ukáže analýza výnosů a nákladů (tab. 7-6 a 7-7).

Tab. 7-6 Vývoj výnosů a nákladů společnosti FJP

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	49 013	60 230	69 629	65 432	79 967	79 478	80 432
Výkony							276
Tržby z prodeje DM a materiálu		10	200		20	100	355
Ostatní provozní výnosy	36	201	772	95	6	729	627
Ostatní finanční výnosy	58	14	8	83	27	39	133
Mimořádné výnosy	24						
VÝNOSY	49 131	60 455	70 609	65 610	80 020	80 346	81 823
(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Náklady na zboží	40 213	50 082	57 885	54 600	66 510	67 527	68 333
Výkonová spotřeba	4 037	4 516	5 650	5 856	5 676	6 145	6 137
Spotřeba mat.a energie	1 154	1 254	1 398	1 144	1 514	1 615	1 741
Služby	2 883	3 262	4 252	4 712	4 162	4 530	4 396
Osobní náklady	2 870	3 786	4 523	4 204	4 542	3 884	4 555
Mzdové náklady	2 037	2 697	3 204	3 011	3 240	2 754	3 271
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	713	944	1 121	1 004	1 106	951	1 068
Sociální náklady	120	145	198	189	196	179	216
Daně a poplatky	22	44	55	28	30	26	31
Odpisy DHM a DNM	110	48	18	18	134	373	600
Změna stavu rezerv, ...	21	5	-21	-25			
Ostatní provozní náklady	123	195	232	195	262	308	686
Nákladové úroky	137	253	348	256	223	274	263
Ostatní finanční náklady	161	122	135	146	191	237	204
Daň z příjmu	350	349	393	86	451	286	152
NÁKLADY	47 694	59 051	68 825	65 278	77 568	78 774	80 809

Tab. 7-7 Horizontální a vertikální analýza výnosů a nákladů společnosti FJP

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Tržby za prodej zboží	100%	99%	100%	100%	99%	98%	23%	16%	-6%	22%	-1%	1%
Výkony						0%						
Tržby z prodeje DM a materiálu	0%	0%	0%	0%	0%	0%		1900%	-100%		400%	255%
Ostatní provozní výnosy	0%	1%	0%	0%	1%	1%	458%	284%	-88%	-94%	12050%	-14%
Ostatní finanční výnosy	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-76%	-43%	938%	-67%	44%	241%
Mimořádné výnosy							-100%					
VÝNOSY	100%	100%	100%	100%	100%	100%	23%	17%	-7%	22%	0%	2%
Náklady na zboží	85%	84%	84%	86%	86%	85%	25%	16%	-6%	22%	2%	1%
Výkonová spotřeba	8%	8%	9%	7%	8%	8%	12%	25%	4%	-3%	8%	0%
Spotřeba mat. a energie	2%	2%	2%	2%	2%	2%	9%	11%	-18%	32%	7%	8%
Služby	6%	6%	7%	5%	6%	5%	13%	30%	11%	-12%	9%	-3%
Osobní náklady	6%	7%	6%	6%	5%	6%	32%	19%	-7%	8%	-14%	17%
Mzdové náklady	5%	5%	5%	4%	3%	4%	32%	19%	-6%	8%	-15%	19%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2%	2%	2%	1%	1%	1%	32%	19%	-10%	10%	-14%	12%
Sociální náklady	0%	0%	0%	0%	0%	0%	21%	37%	-5%	4%	-9%	21%
Daně a poplatky	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	25%	-49%	7%	-13%	19%
Odpisy DHM a DNM	0%	0%	0%	0%	0%	1%	-56%	-63%	0%	644%	178%	61%
Změna stavu rezerv, ...	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-76%	-520%	19%			
Ostatní provozní náklady	0%	0%	0%	0%	0%	1%	59%	19%	-16%	34%	18%	123%
Nákladové úroky	0%	1%	0%	0%	0%	0%	85%	38%	-26%	-13%	23%	-4%
Ostatní finanční náklady	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-24%	11%	8%	31%	24%	-14%
Daň z příjmu	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	13%	-78%	424%	-37%	-47%
NÁKLADY	100%	100%	100%	100%	100%	100%	24%	17%	-5%	19%	2%	3%

Z hlediska výnosů (tab. 7-6 a 7-7) je evidentní, že společnost FJP je ryze obchodní společnost a téměř 100 % výnosů je tvořeno tržbami za prodej zboží. Meziroční vývoj tržeb za prodané zboží má rostoucí charakter, vyjma roku 2009 (-6 %), kdy se na tržbách projevil dopad hospodářské krize, který se samozřejmě týkal všech podniků na trhu a v rámci snížení nákladů, byl i nákup ochranných pracovních prostředků ve firmách omezen. Propad však není nijak tristní. V analýze výnosů v odvětví (tabulka 7-8 a 7-9) můžeme vidět podobný podíl tržeb za prodej zboží na celkových výnosech jako ve sledované společnosti. Obecně se má za to, že tempo růstu výnosů by mělo být rychlejší než tempo růstu aktiv. Toto v případě společnosti FJP neplatí, tempa růstu obou veličin jsou víceméně stejné.

Celkové náklady tvoří v návaznosti na výnosy nejvyšším podílem náklady na prodané zboží. Tento podíl se pohybuje kolem 85 % celkových nákladů. U obchodní společnosti je jistě důležité sledovat náklady za služby, což jsou zejména náklady za přepravné. Mnohem významnější, v porovnání s odvětvím jsou však osobní náklady, které u společnosti FJP vykazují celých 6 % z celkových nákladů (mzdové náklady v posledních sledovaných letech

kolem 4 %) a jejich výrazný meziroční nárůst v letech 2006 a 2007 (32 %), který není způsoben jen nárůstem počtu zaměstnanců, ale spíše kopíruje nárůst tržeb a obrátů, z jejichž výše jsou mzdy ve společnosti z větší části počítány. To vysvětluje také pokles mezi roky 2008 a 2009, téměř kopírující poklesy v tržbách a obratech. Při porovnání s odvětvím je zřejmý rozdíl zejména v již zmiňovaných osobních nákladech, kdy odvětví vykazuje 3 % osobních nákladů na náklady celkové. Jelikož je odvětví pro analýzy chápáno jako velkoobchod obecně, může být porovnání osobních nákladů neadekvátní. Jsou velkoobchodní firmy pracující s velkou marží (luxusní zboží) a naopak s velmi nízkou (drogerie) a také celkový obrát je v různých skupinách výrazně odlišný a to se samozřejmě projevuje také na podílu osobních nákladů.

Vývoj celkových nákladů téměř kopíruje vývoj výnosů, což dokazuje správné hospodaření podniku v rámci nákladů a výnosů. V posledních dvou sledovaných letech však dochází meziročně k většímu růstu nákladů, než výnosů. Rozbor ukazuje zejména na růst ostatních provozních nákladů, které souvisejí převážně se zavedením maloobchodní sekce a provozem maloobchodní prodejny, tedy projektem od kterého je očekávána návratnost v následujících 2-3 letech.

Tab. 7-8 Vývoj výnosů a nákladů v odvětví

(v mil. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	537 279	600 617	674 599	714 522	754 732	766 043
Výkony	41 906	23 067	39 218	42 185	41 645	42 400
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	37 712	21 707	37 458	40 361	40 228	34 638
Změna stavu + aktivace	3 752	1 533	1 762	1 823	1 417	1 448
VÝNOSY	579 185	623 684	713 817	756 707	796 377	808 443
Náklady na zboží	490 453	547 064	615 114	651 168	689 763	698 589
Výkonová spotřeba	49 091	42 609	57 062	59 305	62 508	64 004
Osobní náklady	12 700	15 023	21 653	21 585	22 454	25 080
Nákladové úroky	1 471	2 628	1 837	965	2038	1981
Daň z příjmu	4 433	5 103	5 056	3 710	4 365	4 829
NÁKLADY	558 148	612 427	700 722	736 733	779 090	792 502

Tab. 7-9 Horizontální a vertikální analýza výnosů a nákladů v odvětví

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Tržby za prodej zboží	93%	96%	95%	94%	95%	95%	12%	12%	6%	6%	1%
Výkony	7%	4%	5%	6%	5%	5%	-45%	70%	8%	-1%	2%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	7%	3%	5%	5%	5%	4%	-42%	73%	8%	0%	-14%
Změna stavu + aktivace	1%	0%	0%	0%	0%	0%	-59%	15%	3%	-22%	2%
VÝNOSY	100%	100%	100%	100%	100%	100%	8%	14%	6%	5%	2%
Náklady na zboží	88%	89%	88%	88%	89%	88%	12%	12%	6%	6%	1%
Výkonová spotřeba	9%	7%	8%	8%	8%	8%	-13%	34%	4%	5%	2%
Osobní náklady	2%	2%	3%	3%	3%	3%	18%	44%	0%	4%	12%
Nákladové úroky	0%	0%	0%	0%	0%	0%	79%	-30%	-47%	111%	-3%
Daň z příjmu	1%	1%	1%	1%	1%	1%	15%	-1%	-27%	18%	11%
NÁKLADY	100%	100%	100%	100%	100%	100%	10%	14%	5%	6%	1%

7.3 Analýza hospodářského výsledku

Při finanční analýze je důležité vědět, čím je tvořen výsledek hospodaření společnosti, co mělo vliv na jeho vývoj v čase. Rozbor je prováděn také na přidané hodnotě, což je velmi důležitá součást výsledovky, protože tato položka vyjadřuje hodnotu přidanou samotnou činností podniku, představuje ocenění výrobních faktorů podniku a vytvořený zisk. Produkční sílu společnosti lze zhodnotit také analýzou zisku před úroky a zdaněním EBIT, tedy zhodnocením dělení zisku.

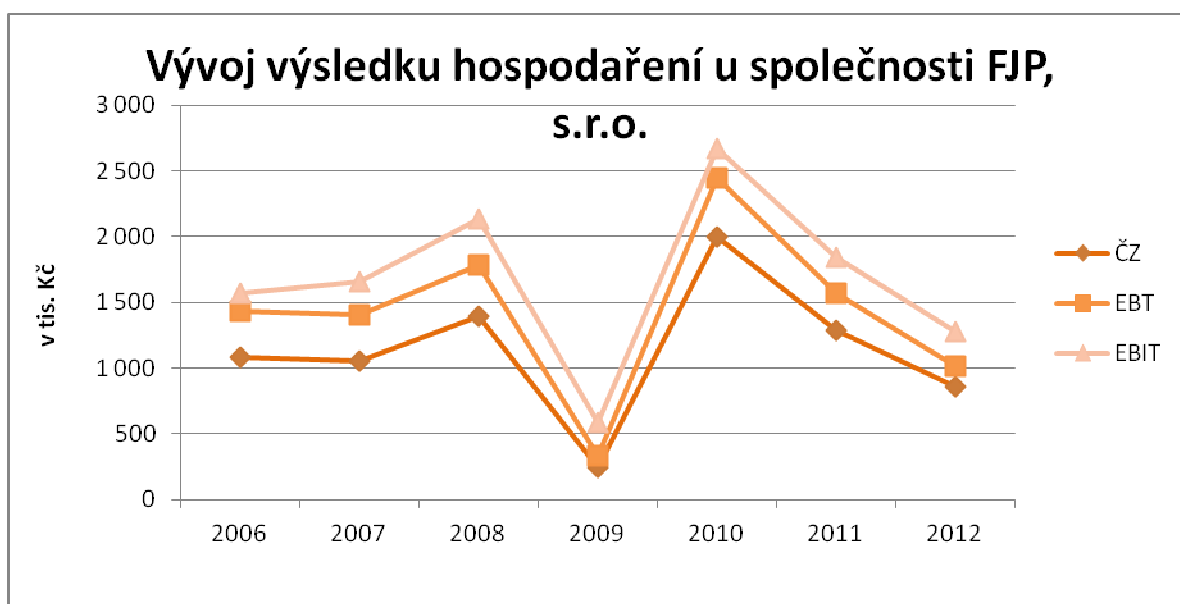
Tab. 7-10 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Osobní náklady	2 870	3 786	4 523	4 204	4 542	3 884	4 555
Odpisy	110	48	18	18	134	373	600
Nákladové úroky	137	253	348	256	223	274	263
Čistý zisk	1 087	1 055	1 391	246	2 001	1 286	862
Ostatní	559	490	-186	252	881	-11	-42
Přidaná hodnota	4 763	5 632	6 094	4 976	7 781	5 806	6 238
Provozní VH	1 653	1 765	2 259	651	2 839	2 044	1 348
Finanční VH	-240	-361	-475	-319	-387	-472	-334
Mimořádný VH	24	0	0	0	0	0	0
ČZ	1 087	1 055	1 391	246	2 001	1 286	862
EBT	1 437	1 404	1 784	332	2 452	1 572	1 014
EBIT	1 574	1 657	2 132	588	2 675	1 846	1 277

Z tab. 7-10 je patrné zvyšování přidané hodnoty ve sledovaných letech, avšak s poklesem v letech 2009 a 2011, způsobeným zejména současným poklesem čistého zisku, který přidanou hodnotu výrazným podílem, kolem 20 % tvoří. Na přidané hodnotě se však nejvíce podílejí osobní náklady (asi 70 %) a jejich meziroční nárůst v letech 2006 až 2008 byl výrazný a samozřejmě ovlivňoval výši zisku. Ten v letech 2006 a 2007 stagnoval, osobní náklady však vzrostly o 32 %. V roce 2008 osobní náklady dále rostly, avšak investice do

nového zaměstnance, pomohla nepatrně zvýšit v tomto roce zisk. V roce 2009 se přidaná hodnota snížila o 18 %, na což měl vliv zejména propad čistého zisku o 82%, vlivem nastavení mzdové politiky ve společnosti se povedlo snížit i osobní náklady, bez nutnosti propouštění zaměstnanců. Tento pokles byl však pouze 8 % a v tomto roce tvořili osobní náklady 84 % přidané hodnoty. To ukazuje, že ani dobře zvolená mzdová politika nereaguje dosti rychle na výrazný pokles čistého zisku, způsobený zejména dopadem hospodářské krize na společnost FJP. V roce 2010 se přidaná hodnota zejména díky velkému nárůstu čistého zisku zásadně zvýšila, podíl osobních nákladů na přidané hodnotě se tímto snížil. Odpisy se na přidané hodnotě podílejí od roku 2010 stále výraznějším podílem, v roce 2012 již 10 %, nákladové úroky ji ovlivňují cca 5 % a ostatní faktory jsou v jednotlivých letech dosti různé, od 0 % až po 12 %.

Graf 7-1 Vývoj výsledku hospodaření společnosti FJP

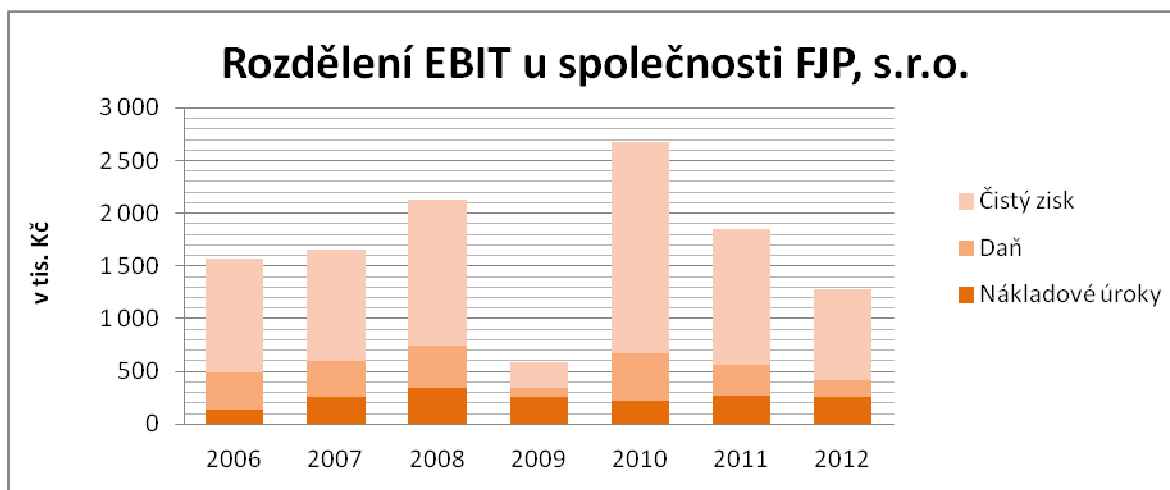


Při analýze EBIT a jeho rozdělení na nákladové úroky, daň a čistý zisk (tab. 7-11 a graf 7-1,2), nebo jinak rozložení EBIT na část pro věřitele, stát a podnik, lze vidět pozitivní vývoj podílu čistého zisku. Ve sledovaných letech tvoří čistý zisk téměř 70 % EBITU, s výrazným propadem v roce 2009, kdy se podílem nákladových úroků 44 %, podíl ČZ výrazně snižuje. V roce 2010 je EBIT tvořen ze 75 % čistým ziskem a to především poklesem nákladových úroků, které byly v tomto roce zásadně nižší, než v ostatních sledovaných letech. V roce 2009 se daňová sazba snížila na 19 % což strukturu EBITU výrazně ovlivnilo.

Tab. 7-11 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nákladové úroky	137	253	348	256	223	274	263
Daň	350	349	393	86	451	286	152
Čistý zisk	1 087	1 055	1 391	246	2 001	1 286	862
EBIT	1 574	1 657	2 132	588	2 675	1 846	1 277

Graf 7-2 Rozdělení EBIT společnosti FJP



7.4 Analýza cash flow

Hotovost a přiměřený stav peněžních prostředků na bankovním účtu, je pro podnik velikosti společnosti FJP velmi důležitý ukazatel úspěšnosti, jehož špatné řízení může způsobit až existenční problémy. Společnost ve své účetní závěrce přehled o peněžních tocích nevykazuje, pro finanční analýzu je však tento ukazatel nezbytný, proto byl v rámci analýzy dopočítán. Pro výpočet byla použita nepřímá metoda.

Tab. 7-12 Vývoj peněžní hotovosti společnosti FJP

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CF z provozní činnosti	740	177	492	1 392	1 694	1 075
CF z investiční činnosti	0	0	0	-1322	-1508	-1042
CF z finanční činnosti	40	0	0	0	0	0
CF celkem	780	177	492	70	186	33

V tab. 7-12 je tedy uveden ve zkrácené podobě vývoj cash flow, rozdělený na provozní, investiční a finanční. Ve společnosti FJP jsou příjmy z provozní činnosti základními peněžními prostředky, což je samozřejmě záměr každého podniku. Cash flow z investiční činnosti bylo ve společnosti do roku 2009 nulové, poté je již CF, týkající se dlouhodobého majetku vykazováno, což poukazuje na počínající investiční aktivitu podniku. Celkové

cash flow se ve všech sledovaných letech pohybuje v kladných číslech a i v kritickém roce 2009, kdy čistý zisk výrazně poklesl, můžeme vidět stabilitu v držení cash flow, základního kamene existence podniku. V posledním sledovaném roce lze pozorovat výrazné snížení celkového CF, které vychází z poměrně nízkého výsledku hospodaření, je však kladně ovlivněno dosti vysokými odpisy DHM, naproti tomu je však sníženo poklesem výše bankovních úvěrů a nárůstem krátkodobých pohledávek.

7.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

Analýza čistého provozního kapitálu ukazuje, kolik má společnost dlouhodobých zdrojů k dispozici pro financování běžného chodu podniku, v případě finančních výkyvů.

Tab. 7-13 Vývoj čistého provozního kapitálu ve společnosti FJP

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ČPK	2 776	3 511	4 435	5 558	5 930	6 494	7 021
ČPK/OA	16%	16%	17%	22%	18%	20%	21%

Vývoj ČPK ve společnosti FJP (tab. 7-13) ukazuje na dobrou platební schopnost společnosti. Ve všech hodnocených letech nabývá kladných hodnot, což znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Firma má tedy k dispozici dostatečný „finanční polštář“. Podíl ČPK na oběžných aktivech dosahuje v posledních letech hodnot min. 18 %, což můžeme považovat za příznivý vývoj.

7.6 Analýza rentability

Při finanční analýze patří analýza rentability neboli výnosnosti vloženého kapitálu k nejsledovanějším ukazatelům a ukazuje, jak je společnost schopna dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

Tab. 7-14 Ukazatele rentability společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb	2%	2%	2%	0%	3%	2%	1%
Rentabilita výnosů	3%	3%	3%	1%	3%	2%	2%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	9%	8%	8%	2%	8%	6%	4%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	37%	26%	26%	4%	26%	14%	9%

Ukazatele rentability (tab. 7-14) ukazují, že společnost FJP je po celou sledovanou dobu trvale zisková. Rentabilita vlastního kapitálu je kromě krizového roku 2009 výrazně nad výnosností státních dluhopisů, což může být hodnoceno pozitivně, neznamená to však, že

je ROE dostatečné. Společnost efektivně využívá cizí kapitál, jelikož je schopna jej zhodnotit více, než kolik by činily placené úroky. Produkuje zisk odpovídající vloženým prostředkům. Rentabilita společnosti FJP není nějak zásadně odlišná od rentability v odvětví (tab. 7-15), snad jen výraznější pokles rentability vlastního kapitálu v krizovém roce 2009, v porovnání s poněkud vyšší ROE v ostatních sledovaných letech.

Tab. 7-15 Ukazatele rentability v odvětví

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb	2%	3%	2%	2%	2%	2%
Rentabilita výnosů	3%	4%	2%	2%	2%	2%
Rentabilita celkového kapitálu	9%	11%	7%	4%	5%	4%
Rentabilita vlastního kapitálu	22%	20%	10%	10%	11%	10%

7.7 Analýza zadluženosti

Vztahy a poměry mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku je velmi důležité znát a analyzovat. Samotná zadluženost nemusí znamenat negativní charakteristiku společnosti, spíše naopak může díky finanční páce přispívat k vyšší rentabilitě vlastního kapitálu.

Tab. 7-16 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	82%	81%	78%	77%	76%	73%	70%
Míra zadluženosti	4,7	4,4	3,8	3,37	3,23	2,70	2,37
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	-1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	22,8	49,0	83,2	120,34	6,07	3,73	3,45
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	22,5	49,0	83,2	120,34	6,07	3,73	3,45
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	11,5	6,5	6,1	2,30	12,00	6,74	4,86
Úrokové krytí (počítáno z CF)	8,7	4,4	4,0	1,03	9,57	6,05	5,56
Doba splácení dluhu		23,7	115,9	38,7	17,8	14,3	21,6

Společnost FJP vykazuje poněkud vyšší zadluženost (tab. 7-16), než je v odvětví (tab. 7-18). Míra zadluženosti se ve sledovaných letech snižuje, opět ale vykazuje vyšší hodnoty než v odvětví. To nasvědčuje tomu, že struktura zdrojů je ve větší míře zastoupena v cizích zdrojích a pokud tyto zdroje rozdělíme ještě podle hlediska splatnosti, společnost nesrovnatelně více využívá krátkodobé zdroje. Ty jsou samozřejmě rizikovější, avšak také levnější. Úrokové krytí společnosti FJP má ve sledovaných letech, kromě kritického roku 2009, hodnotu vyšší než doporučených 5, ale nižší než vykazuje odvětví. Při analýze krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji můžeme vidět vysoké překapitalizování,

s vysokým podílem čistého pracovního kapitálu, společnost tedy upřednostňuje konzervativní strategii financování, která je bezpečná, ale dražší. V posledních 3 sledovaných letech se poměr dlouhodobých zdrojů a dlouhodobého majetku výrazně snižuje a pomalu se přibližuje neutrální strategii, která převládá v odvětví.

Hodnota multiplikátoru vlastního kapitálu (tab. 7-17) u společnosti FJP poukazuje na možnost zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře s pozitivním vlivem na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech analyzovaných letech. Kapitál vlastníka by byl ve sledovaných letech průměrně 3 – 4x zvětšen použitím cizích zdrojů pro financování.

Tab. 7-17 Vývoj multiplikátoru vlastního kapitálu společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EBT/EBIT	0,91	0,85	0,84	0,56	0,92	0,85	0,79
A/VK	5,76	5,41	4,84	4,40	4,24	3,70	3,38
Multiplikátor VK	5,26	4,58	4,05	2,48	3,89	3,15	2,69

Tab. 7-18 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury v odvětví

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	70%	60%	56%	57%	57%	57%
Míra zadluženosti	2,4	1,5	1,4	1,4	1,3	1,3
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	9%	6%	18%	14%	16%	14%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	18%	9%	20%	17%	18%	16%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,2	1,3	1,3	1,4	1,4	1,3
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,5	1,4	1,6	1,6	1,7	1,5
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	13,4	9,3	8,8	16,60	8,86	7,08

7.8 Analýza likvidity

Pro obchodní společnost, jakou je FJP, znamená schopnost dostát svým závazkům dosti významný aspekt fungování podniku.

Tab. 7-19 Ukazatele likvidity společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita (III. stupně)	1,20	1,20	1,22	1,29	1,24	1,27	1,30
Pohotová likvidita (II. stupně)	0,79	0,79	0,74	0,72	0,71	0,64	0,77
Hotovostní likvidita (I. stupně)	0,10	0,12	0,11	0,15	0,12	0,13	0,13
ČPK/OA	16%	17%	18%	23%	19%	21%	23%
ČPK/A	16%	16%	17%	22%	18%	20%	21%
Likvidita z provozního CF		0,04	0,01	0,03	0,06	0,07	0,05

Ukazatele běžné, pohotové a hotovostní likvidity dosahují u společnosti FJP (tab. 7-19) uspokojivých hodnot, blížících se průměru odvětví (tab. 7-20) i doporučeným hodnotám. Znamená to tedy, že společnost FJP má dobrou schopnost hradit své závazky. Likvidita z provozního CF se ve sledovaných letech postupně zvyšuje, pořád ale pokrývá minimální část krátkodobých cizích zdrojů.

Tab. 7-20 Ukazatele likvidity v odvětví

	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,26	1,29	1,47	1,41	1,43
Pohotová likvidita	0,86	0,88	1,04	0,90	0,92
Hotovostní likvidita	0,09	0,09	0,14	0,14	0,13
ČPK/OA	15%	17%	30%	29%	30%
ČPK/A	11%	12%	20%	20%	21%

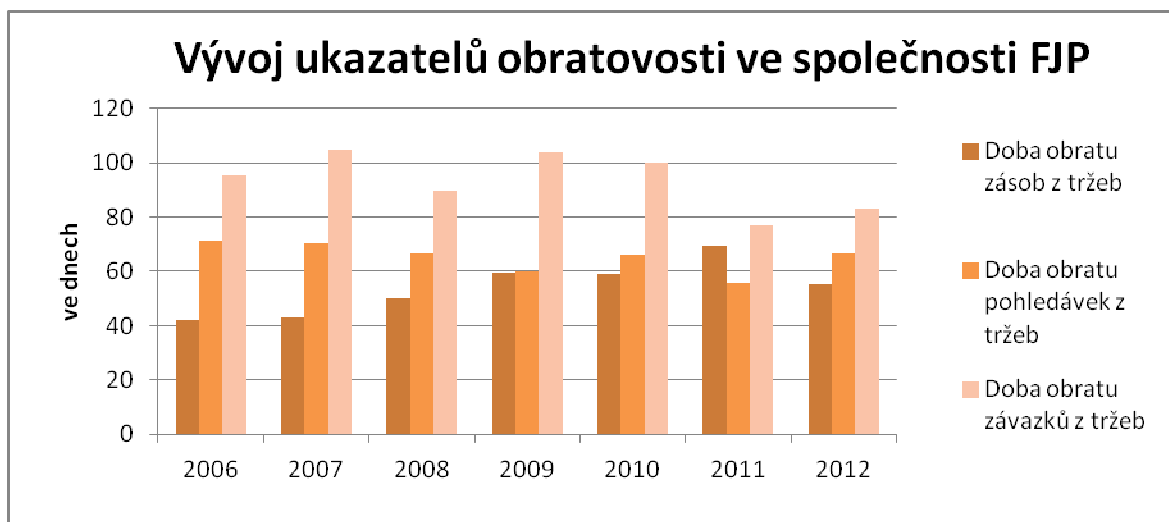
7.9 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří efektivnost využití aktiv, což v případě obchodní společnosti s převážným objemem svých aktiv v oběžném majetku, může ukázat případné nedostatky v poměru velikosti jednotlivých aktiv k podnikatelským aktivitám společnosti.

Tab. 7-21 Ukazatele aktivity ve společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,87	2,77	2,66	2,63	2,46	2,40	2,42
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,88	2,78	2,70	2,64	2,46	2,42	2,46
Doba obratu zásob z tržeb	42	43	50	60	59	69	55
Doba obratu pohledávek z tržeb	71	70	67	60	66	56	67
Doba obratu závazků z tržeb	95	105	90	104	100	77	83
Obratovost pohledávek	5,04	5,12	5,40	5,99	5,46	6,46	5,40
Obratovost závazků	3,78	3,44	4,02	3,47	3,60	4,68	4,33

Graf 7-3 Vývoj ukazatelů obratovosti ve společnosti FJP



Obrat celkových aktiv z tržeb a aktiv z výnosů společnosti FJP (tab. 7-21) se podstatně neliší a je téměř totožný s výsledky odvětví (tab. 7-22). Obrat celkových aktiv je vyšší než minimální požadovaná hodnota 1 a ve sledovaných letech je stabilní. Doba obratu zásob je téměř jednou tak vysoká jako v odvětví, to může být způsobeno dovozem zboží z asijských zemí, které je nakupováno s předstihem a ve větším množství, než je pro optimální obrat zásob vyhovující. Přesto lze konstatovat, že zásoby jsou z velké části financovány dodavatelskými úvěry. Nutno upozornit na prodloužení doby obratu zásob v roce 2011, ve kterém jak již předešlé analýzy ukázaly, byly zásoby dosti navýšeny a v kombinaci se zkrácenou dobou obratu pohledávek, úvěrování od dodavatelů neplatilo. Právě při analýze aktivity vyjdou na povrch důsledky vysokých aktiv, zásob obzvláště. Co se týče obratu pohledávek, dosahuje společnost téměř totožných výsledků s odvětvím a pokud je dáme, do souvislosti s ukazatelem doby obratu závazků, vidíme, že společnost platí své závazky výrazně později, než dostává zaplacenou za své pohledávky. Tím své pohledávky vlastně úvěruje od dodavatelů.

Tab. 7-22 Ukazatele aktivity v odvětví

	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,68	2,92	2,31	2,36	2,32
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,68	2,92	2,31	2,36	2,32
Doba obratu zásob z tržeb	32	27	26	27	28
Doba obratu pohledávek z tržeb	61	51	65	67	68
Doba obratu závazků z tržeb	67	48	60	64	68
Obratovost pohledávek	5,90	7,01	5,53	5,41	5,29
Obratovost závazků	5,41	7,50	6,04	5,58	5,28

7.10 Souhrnné ukazatele

Pro zhodnocení finanční situace společnosti lze použít ukazatel Z-skóre, který pokud se pohybuje v hodnotách vyšších než 2,99, vypovídá o uspokojivé finanční situaci podniku.

Pro výpočet souhrnného ukazatele Z-skóre pro společnost FJP byl použit vztah:

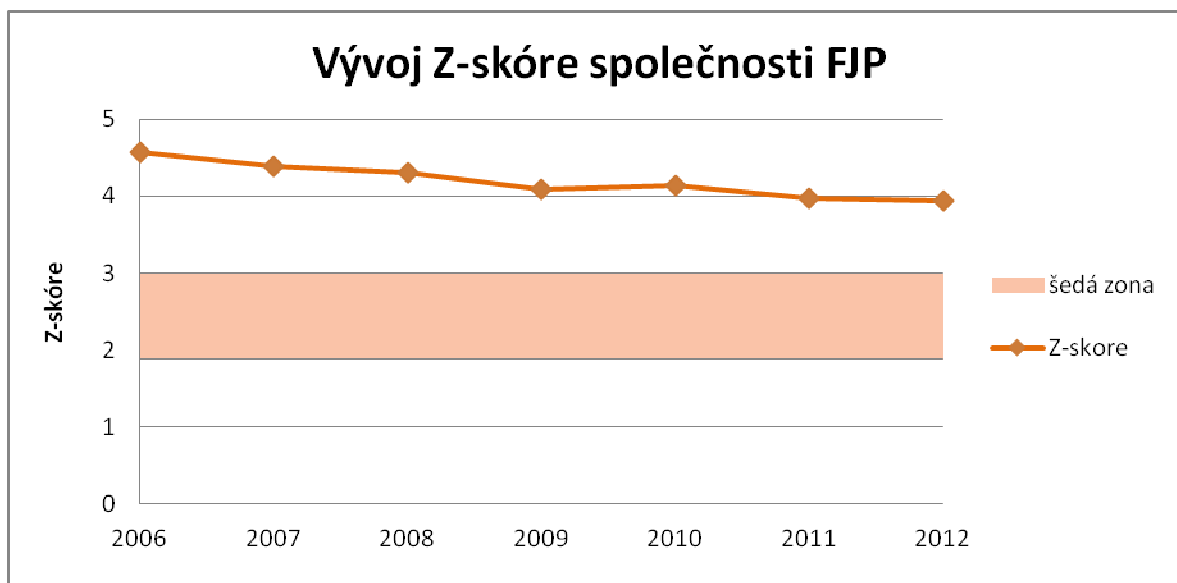
$$\text{Z-skóre} = 1,2 \times \text{pracovní kapitál/Aktiva} + 1,4 \times \text{nerozdělené zisky/Aktiva} + 3,3 \times \text{EBIT/Aktiva} + 0,6 \times \text{tržní hodnota VK/CZ} + 1 \times \text{Tržby/Aktiva}$$

Tab. 7-23 Vývoj Altmanova Z-skóre společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Z-skóre	4,574	4,390	4,306	4,087	4,136	3,968	3,933

Dosažené hodnoty (tab. 7-23 a graf 7-4) se nachází výrazně nad hranicí tzv. šedé zóny, což vypovídá o uspokojivé finanční situaci společnosti FJP. Tento model však lze považovat spíše za orientační a v žádném případě není vhodné na jeho základě vyvozovat závěry a doporučení, pouze jej potvrdit či vyvrátit.

Graf 7-4 Vývoj Z-skóre společnosti FJP



7.11 Shrnutí výsledků finanční analýzy

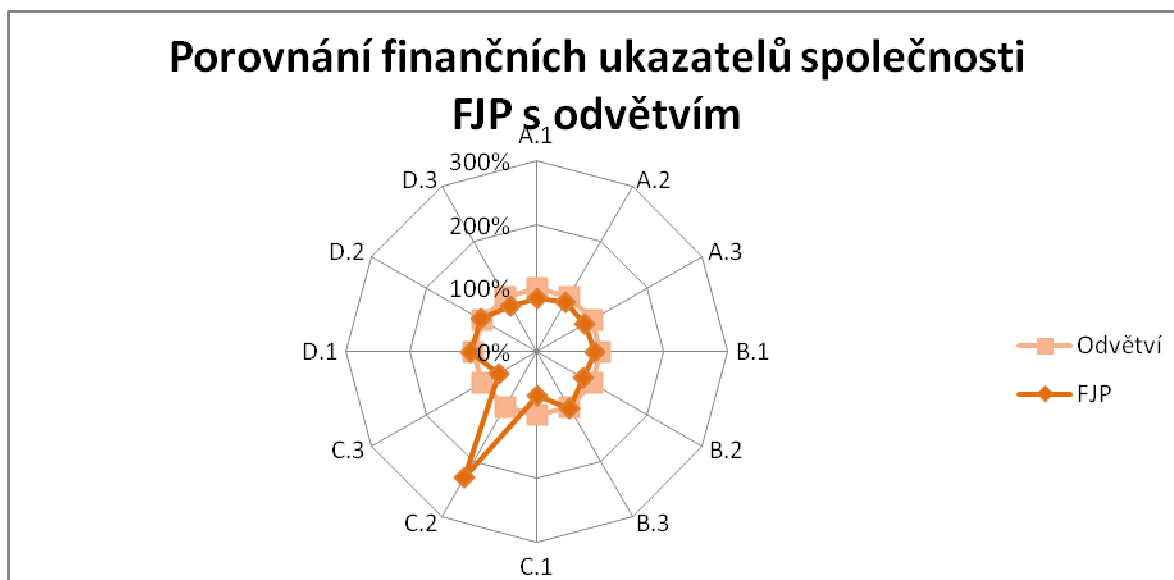
Pro posouzení zda jsou hodnoty ukazatelů finanční analýzy uspokojivé nebo ne je vhodné srovnání s podobnými podniky, popř. s odvětvím. V průběhu analýzy byly výsledky s odvětvím porovnávány a pro jakýsi závěr finanční analýzy a jednoduchý orientační přehled porovnání s odvětvím bývá používán tzv. paprskovitý graf, SPIDER analýza (tab. 7-24 a graf 7-5).

Tab. 7-24 Porovnání finančních ukazatelů společnosti FJP s odvětvím v roce 2012

		FJP	Odvětví	
Rentabilita	A.1	Rentabilita vlastního kapitálu	9%	10%
	A.2	Rentabilita aktiv	4%	4%
	A.3	Rentabilita výnosů	2%	2%
Likvidita	B.1	Běžná likvidita	1,30	1,43
	B.2	Pohotová likvidita	0,77	0,92
	B.3	Hotovostní likvidita	0,13	0,13
Zadluženost	C.1	Vlastní kapitál / Aktiva	30%	43%
	C.2	Krytí dl. majetku dl. kapitálem	3,45	1,50
	C.3	Úrokové krytí	4,86	7,08
Obratovost	D.1	Obratovost aktiv	2,42	2,32
	D.2	Obratovost pohledávek	5,40	5,29
	D.3	Obratovost závazků	4,33	5,28

Z tab. 7-24 a grafu 7-5 je zřejmé, že společnost FJP dosahuje v roce 2012 téměř totožných výsledků v oblasti rentability (A1, A2, A3) jako v odvětví. V oblasti likvidity (B1, B2, B3) je společnost FJP nepatrně pod průměrem v odvětví. Naopak v oblasti zadluženosti (C1, C2, C3) dosahuje společnost FJP zásadně odlišných výsledků, zejména v ukazateli krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem, které má ve sledovaném roce 2012 lepší než v odvětví. A naopak nižším úrokovým krytím než v odvětví. Obratovost (D1, D2, D3) vykazuje společnost FJP podobnou jako odvětví, vyjma obratu závazků, u kterých má výsledky nižší než odvětví.

Graf 7-5 Porovnání finančních ukazatelů společnosti FJP s odvětvím v roce 2012



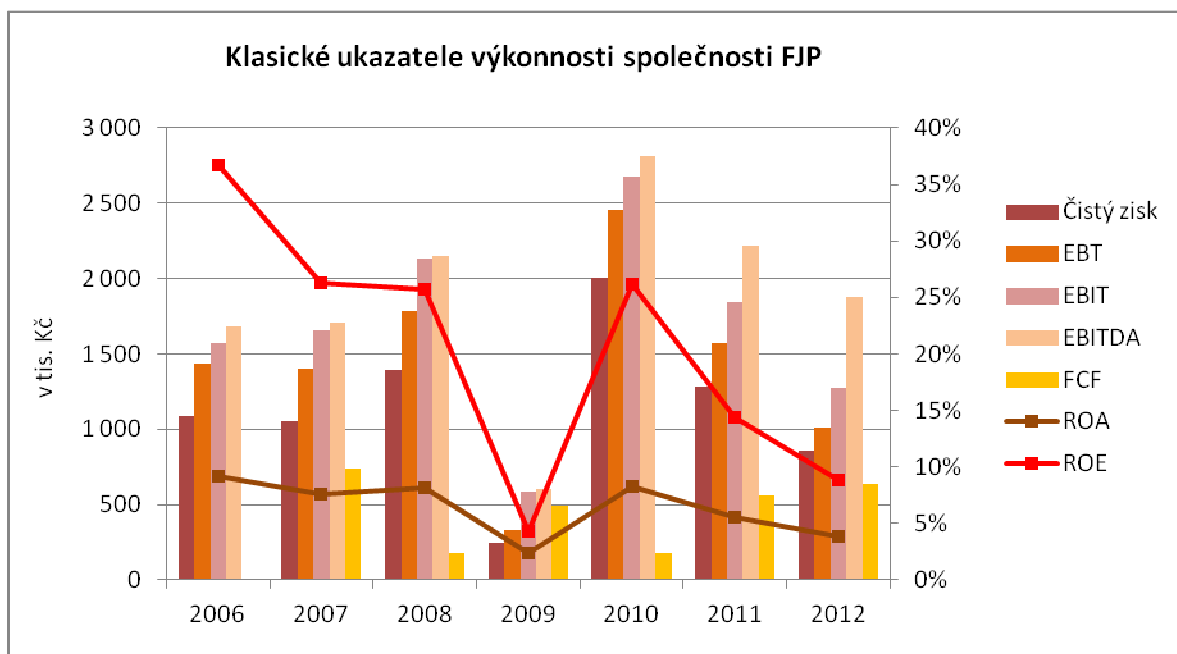
Závěrem finanční analýzy je komplexní pohled na nejdůležitější klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku a jejich vývoj ve sledovaných letech.

Tab. 7-25 Klasické ukazatele výkonnosti společnosti FJP

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý zisk	1 087	1 055	1 391	246	2 001	1 286	862
EBT	1 437	1 404	1 784	332	2 452	1 572	1 014
EBIT	1 574	1 657	2 132	588	2 675	1 846	1 277
EBITDA	1 684	1 705	2 150	606	2 809	2 219	1 877
FCF		740	177	492	176	557	633
ROA	9%	8%	8%	2%	8%	6%	4%
ROE	37%	26%	26%	4%	26%	14%	9%

Vývoj vybraných klasických ukazatelů výkonnosti (tab. 7-25 a graf 7-6) přehledně ukazuje propad ve všech ukazatelých v krizovém roce 2009 a následný návrat, u některých ukazatelů dokonce nárůst v roce 2010. Zajímavý je vývoj ukazatele volného cash flow, který nekopíruje vývoj ostatních ukazatelů a v krizovém roce dosahuje vyšší hodnoty než v úspěšnějších letech 2008 a 2010. Zřejmý je pokles ROA i ROE v průběhu sledovaného období.

Graf 7-6 Klasické ukazatele výkonnosti společnosti FJP



Celkově lze společnost hodnotit podle klasických ukazatelů finanční výkonnosti jako trvale ziskovou, rentabilní pro vlastníka, s bezproblémovým zajištěním cash flow, tedy finančně zdravou.

Ve všech sledovaných letech byla společnost FJP v kladných ziskových hodnotách, s výrazným propadem v roce 2009. Rentabilitu vlastního kapitálu ve společnosti lze hodnotit pozitivně, převyšuje současné úrokové míry i rentabilitu v odvětví, produkuje zisk odpovídající vloženým prostředkům, vyjma krizového roku 2009, kdy nedosahovala ani úrokové míry státních dluhopisů. Celkové cash flow se ve všech sledovaných letech pohybuje v kladných číslech a to i v kritickém roce 2009, kdy čistý zisk výrazně poklesl, můžeme vidět stabilitu v držení cash flow. Ukazatele likvidity sledované společnosti jsou podobné s odvětvím, což tedy odpovídá velkoobchodním společnostem. Oběžné aktiva jsou poměrně vysoce zastoupeny a zcela pokrývají krátkodobé cizí zdroje. Zvláště analýza aktivity, přesněji doba obratu závazků z tržeb, nám ukázala, jak se společnost „úvěruje od dodavatelů“, pozitivně využívá časový rozdíl mezi zaplacením pohledávek a závazků. Souhrnné analýzy potvrdily dobrou finanční situaci společnosti FJP a uspokojujivé porovnání s odvětvím.

Dle klasických ukazatelů lze vytknout vyšší zadluženost podniku a zejména vysoké překapitalizování, tedy nevyvážené krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, což je pro společnost zbytečně drahá strategie, nutno ale dodat, že méně riskantní.

Už při prvním pohledu na majetkovou a finanční strukturu společnosti je zřejmé, že není dodrženo zlaté pravidlo financování – dlouhodobé zdroje financují z velké části také oběžný majetek. Majetková struktura společnosti nám ukázala téměř nulové zapojení dlouhodobého majetku do podnikání, s mírným zlepšením od roku 2010. Finanční struktura ukazuje nedostatečné využití dlouhodobých cizích zdrojů. Co se týče zadluženosti, analýza nám ukázala poněkud vyšší zadluženost než v odvětví, způsobenou krátkodobými závazky, avšak s postupným vývojem snižováním této zadluženosti.

8 ANALÝZA FINANČNÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ MODERNÍHO UKAZATELE – EVA

Z moderních ukazatelů byl pro zhodnocení výkonnosti společnosti FJP zvolen ukazatel EVA, který v sobě zahrnuje také náklady na kapitál, zejména na vlastní kapitál, které je nutné při řízení výkonnosti registrovat. Dalším důvodem volby tohoto ukazatele je identifikace generátorů hodnoty pomocí pyramidového rozkladu tohoto ukazatele, který velmi dobře definuje důležité faktory ovlivňující konečnou hodnotu.

8.1 Economic Valued Added – EVA

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je nutná úprava účetních dat tak, aby odpovídaly ekonomické realitě.

8.1.1 Čisté operativní aktiva NOA

Aktivace položek

- Leasing – v analyzovaných letech nemá společnost žádný majetek financovaný leasingem. Pro koupi majetku využívá společnost FJP úvěrů, z důvodu lepší daňové optimalizace a majetek je tedy ihned při pořízení zaveden do účetnictví.
- Goodwill – není vyčíslen.
- Oceňovací rozdíly u dlouhodobého majetku – nevznikají zde významné oceňovací rozdíly.
- Tiché rezervy – nejsou ve společnosti tvořeny.

Vyčlenění neoperativních aktiv

Aktiva ve společnosti FJP mají operativní charakter a jsou nezbytná pro hlavní výdělečnou činnost, nebudou tedy žádná vyloučena.

Snížení aktiv o neúročný cizí kapitál

Neúročný cizí kapitál – aktiva je nutné snížit o pasiva (cizí zdroje), která nejsou úročena, tab. 8-1

Tab. 8-1 Vývoj neúročených cizích zdrojů

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0
Dlouh. závazky neúročené	-40	0	0	0	0	0	0
Krátkod. závazky	12 992	17 490	17 325	18 830	22 202	16 987	18 555
Časové rozlišení pasiv	90	155	252	171	88	42	131
Celkem	13 042	17 645	17 577	19 001	22 290	17 029	18 686

Tab. 8-2 Vymezení NOA společnosti FJP

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	17 072	21 744	26 170	24 878	32 512	33 149	33 209
+ leasing	0	0	0	0	0	0	0
+ oceňovací rozdíl	0	0	0	0	0	0	0
- neúročený cizí kapitál	13 042	17 645	17 577	19 001	22 290	17 029	18 686
NOA	4 030	4 099	8 593	5 877	10 222	16 120	14 523

Neúročený cizí kapitál se pohybuje ve všech sledovaných letech víceméně na stejné výši, hodnota celkových aktiv se však výrazně zvyšuje, z toho důvodu i výše čistých operativních aktiv stoupá.

8.1.2 Čistý operativní zisk NOPAT

Pro vymezení čistého operativního zisku byl vzat za základ výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním. Placené úroky je nutné vyloučit z finančních nákladů tak, aby nebyly při výpočtu EVA dvakrát zahrnuty, při snížení NOPAT a v nákladech kapitálu. Poté byla vypočtena dodatečná daň, která by byla z NOPAT placena.

Tab. 8-3 Vymezení NOPAT společnosti FJP

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VH z běžné čin. před zdaněním	1 437	1 404	1 784	332	2 452	1 572	1 014
+ nákladové úroky	137	253	348	256	223	274	263
- VH z prodeje DM	0	10	200	0	0	0	0
- dodatečné odpisy (oceňovací rozdíl)	0	0	0	0	0	0	0
VH z běžné čin. po úpravách	1 574	1 647	1 932	588	2 675	1 846	1 277
Rozdíl VH původní - VH po úpravách	137	243	148	256	223	274	263
Původně placená daň	350	349	393	86	451	286	152
Platná sazba daně	24%	24%	21%	20%	19%	19%	19%
Dodatečně vypočtená daň	33	58	31	51	42	52	50
NOPAT	1 191	1 240	1 508	451	2 182	1 508	1 075

8.1.3 Vážené průměrné náklady na kapitál WACC

Pro výpočet vážených průměrných nákladů je nutné vyčíslit náklady na vlastní kapitál a náklady na cizí kapitál.

Náklady na cizí kapitál

Úroková sazba bankovních úvěrů společnosti FJP je odvozena od úrokové sazby PRIBOR, ke které je připočtena přírážka, která se v průběhu sledovaných let dosti výrazně měnila. Náklady na cizí kapitál je potřeba upravit o vliv daňového štítu.

Tab. 8-4 Náklady na cizí kapitál společnosti FJP dle úrokových sazeb

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PROBOR	2,18%	2,87%	3,59%	1,69%	0,94%	0,82%	0,64%
Přirážka	7,40%	5,10%	4,90%	4,90%	5,30%	3,20%	2,90%
Nominální úroková sazba z úvěrů	9,58%	7,97%	8,49%	6,59%	6,24%	4,02%	3,54%
Náklady na cizí kapitál	7,28%	6,06%	6,71%	5,27%	5,05%	3,26%	2,87%

Vývoj nákladů na cizí kapitál společnosti FJP má snižující trend, zejména v posledních dvou letech, k čemuž samozřejmě přispěl i fakt, že úrokové sazby věřitelů jsou v posledních dvou letech na svých minimech.

Náklady na vlastní kapitál

Analyzovaná společnost FJP je malý podnik, neobchodovatelný na akciovém trhu, a z důvodu obtížného stanovení koeficientu β , byl pro stanovení nákladů na vlastní kapitál zvolen stavebnicový model INFA (www.mpo.cz). Po průběžných výpočtech nákladů na vlastní kapitál dle průměrné rentability odvětví a odvozením od nákladů cizího kapitálu byly zjištěny značné odchylky a použití těchto výsledků do váženého aritmetického průměru by bylo dosti zavádějící. Pro stanovení nákladů na vlastní kapitál byl tedy použit pouze stavebnicový model INFA.

Tab. 8-5 Náklady na vlastní kapitál společnosti FJP- stavebnicový model INFA

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bezriziková úroková míra	3,77%	4,28%	4,55%	4,67%	3,71%	3,51%	4,55%
Riziko za velikost podniku	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Riziko za finanční strukturu + podnikatelské riziko + za finanční stabilitu	12,04%	14,01%	14,62%	10,00%	12,81%	18,85%	13,20%
Náklad na vlastní kapitál (re)	20,81%	23,29%	24,17%	19,67%	21,52%	27,36%	22,75%

Náklady na vlastní kapitál vypočtené dle stavebnicového modelu INFA vykazují dosti vysoké hodnoty, které zvyšuje zejména přírůžka za riziko za finanční strukturu.

Tab. 8-6 Výpočet WACC společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
NCK	7,28%	6,06%	6,71%	5,27%	5,05%	3,26%	2,87%
NVK	20,81%	23,29%	24,17%	19,67%	21,52%	27,36%	22,75%
CK/C	0,2645	0,0195	0,3704	0,0376	0,2502	0,4448	0,3245
VK/C	0,7355	0,9805	0,6296	0,9624	0,7498	0,5552	0,6755
WACC	17,23%	22,95%	17,70%	19,13%	17,40%	16,64%	16,30%

Vážené průměrné náklady na kapitál společnosti FJP (tab. 8-6) mají klesající tendenci, což ovlivňuje zejména pokles nákladů na cizí kapitál a také mění se poměr cizího kapitálu na celkovém kapitálu.

8.1.4 Výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA

Ukazatel EVA je vypočítán pro všechna období dle vztahu

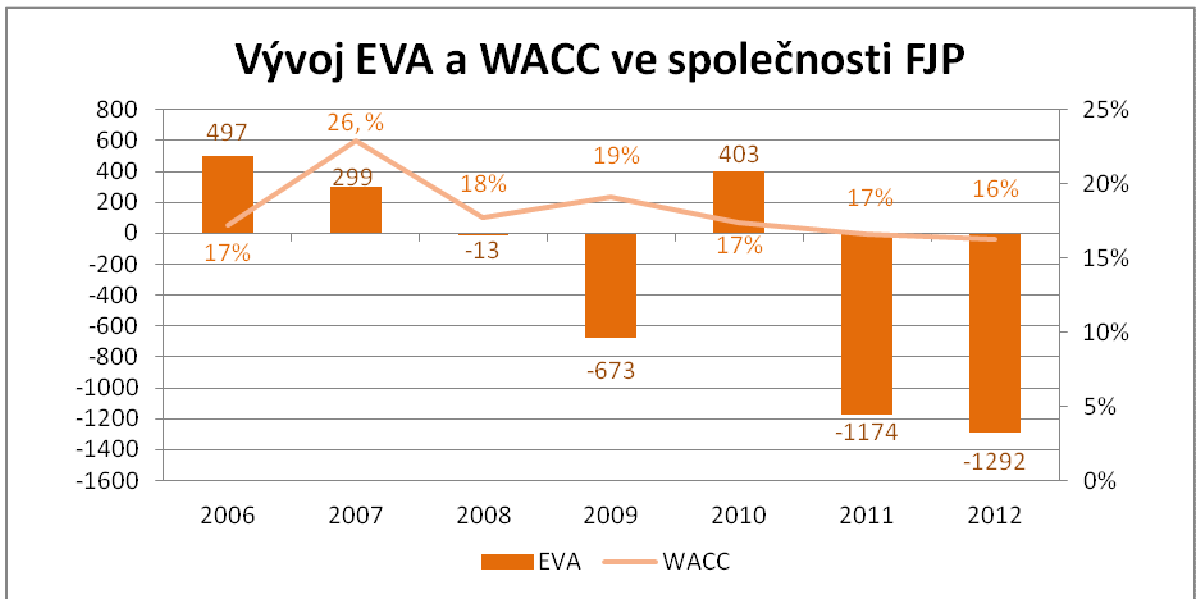
$$EVA = NOPAT - WACC \times C \text{ (NOA)}$$

Tab. 8-7 Vývoj ukazatele EVA ve společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
NOPAT	1 191	1 240	1 508	451	2 182	1 508	1 075
NOA	4 030	4 099	8 593	5 877	10 222	16 120	14 523
WACC	17,23%	22,95%	17,70%	19,13%	17,40%	16,64%	16,30%
EVA	497	299	-13	-673	403	-1174	-1292

Vývoj ukazatele EVA společnosti FJP je ve sledovaných letech dosti nestabilní. V letech 2006 a 2007 dosahoval kladných hodnot, společnost tedy tvořila kladnou ekonomickou přidanou hodnotu, společnost přispívala svými aktivitami ke zvýšení hodnoty pro svého vlastníka. V letech 2008 a 2009 byla hodnota EVA záporná, nebyla tedy tvořena žádná hodnota pro vlastníka. Do záporných hodnot se ukazatel dostal i přes klesající vážené průměrné náklady na kapitál, avšak v roce 2008 lze vidět značný nárůst NOA a v roce 2009 zase pokles NOPAT, což na konečnou hodnotu ukazatele EVA vliv má a to dosti výrazný. V roce 2010 se zejména díky vysokému NOPAT podařilo společnosti hodnotu pro vlastníka zvýšit. V posledních dvou sledovaných letech 2011 a 2012 i přes další pokles vážených průměrných nákladů na kapitál zůstává hodnota EVA záporná a to zejména z důvodu dosti výrazného nárůstu výše NOA. V posledních dvou letech se tedy společnosti nepodařilo vytvořit hodnotu pro vlastníka.

Graf 8-1 Vývoj EVA a WACC ve společnosti FJP

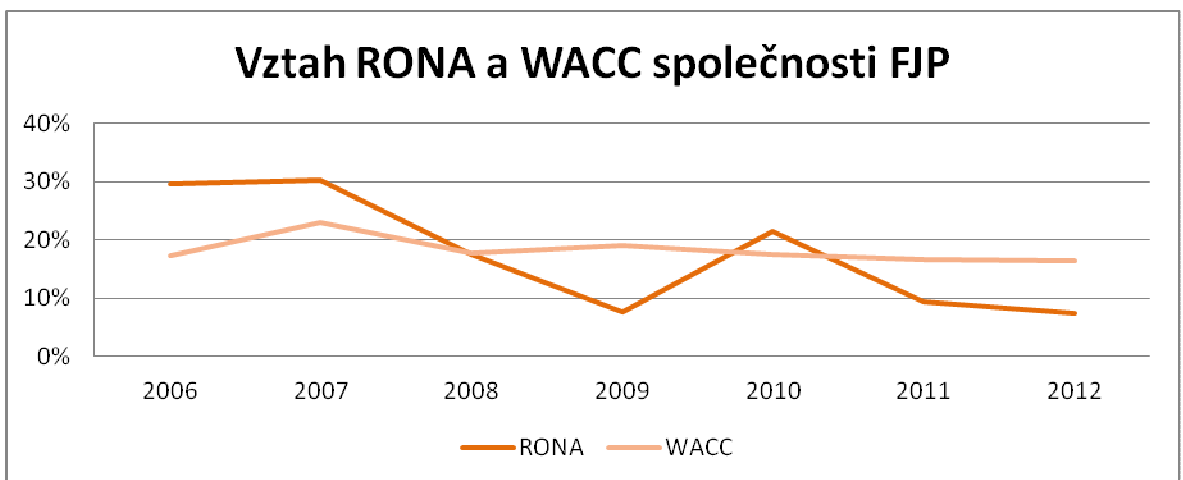


V souvislosti s ukazatelem EVA a následnou identifikací je vhodné porovnat také RONA s WACC (tab. 8-8 a graf 8-2). Je patrné, že rentabilita operativních aktiv v posledních 5 letech spíše nepokryje náklady na kapitál, EVA se tedy pohybuje v záporných hodnotách.

Tab. 8-8 Vztah RONA a WACC společnosti FJP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
RONA	30%	30%	18%	8%	21%	9%	7%
WACC	17%	22%	17%	19%	17%	16%	16%

Graf 8-2 Vztah mezi RONA a WACC společnosti FJP



8.1.5 Identifikace generátorů hodnoty

Pro identifikaci generátorů hodnoty byly zvoleny pyramidové rozklady EVA v letech 2009 a 2010, kdy došlo k meziročnímu nárůstu EVA a v letech 2010 a 2011, kdy došlo k meziročnímu poklesu EVA.

EVA		=	EVA			
-673	403		rok 2009	rok 2010		
+			přírůstek EVA			
RONA - WACC		*	C (NOA)			
-11,5%	3,95%		5877	10222		
+			+			
RONA		-	WACC			
7,68%	21,35%		19,13%	17,40%		
+			+			
			VK / C	N _{VK}	CK / C	N _{CK}
			0,9624	19,67%	0,0376	5,27%
			0,7498	21,52%	0,2502	5,05%
			+		-	
NOPAT / Tržby		*	Tržby / C			
0,69%	2,73%		11,13	7,82		
+			-			
			Tržby	C (NOA)		
			65432	79967		
			+			
			T za prodej zboží	ČPK	Dlouh. majetek	Časové rozlišení
			65432	5558	47	222
			79967	5930	1263	559
			+		-	
			T za vl. výr. a sl.	DHM	DNM	DFM
			0	32	15	0
			0	1263	0	0
			+		+	
			Zásoby	Pohledávky	Krátk. FM	Krátkodobý CK
			10857	10921	2831	19051
			13156	14654	2880	24760
			+		-	
			PH / I	Osobní Ná / I	Odpisy / I	Ost. Vý-ost. Ná / I
			7,60%	6,43%	0,03%	-0,25%
			9,73%	5,68%	0,17%	-0,53%
			+		-	

Rozklad začíná u hlavního ukazatele EVA, kde je zřetelný rozdíl mezi hodnotami v letech 2009 a 2010, a to tak zásadní, že se z výrazně záporných hodnot dostal do kladných, tedy meziroční změna z roku 2009, kdy podnik netvořil hodnotu pro svého vlastníka k roku 2010, kdy již hodnotu přinášel. Cílem je zjistit, co tuto změnu způsobilo, co přineslo tento pozitivní vývoj. Z rozkladu je zřejmé, že základními prvky působícími na EVA, tedy tvorbu hodnoty je vztah $RONA - WACC$, tzv. spread a investovaný kapitál NOA. S růstem hodnoty spread, roste i hodnota EVA, což je právě případ meziročního vývoje společnosti FJP v letech 2009 a 2010, působení investovaného kapitálu je v případě kladného spreadu také kladné a ukazatel EVA zvyšuje.

Spread je ovlivněn rentabilitou investovaného kapitálu RONA a váženými průměrnými náklady na kapitál WACC, kdy pokles RONA a nárůst WACC působí negativně na tvorbu hodnoty. Z toho vyplývá, že čím větší bude rentabilita investovaného kapitálu a nižší náklady na kapitál, tím větší bude tvořena hodnota pro vlastníka.

Společnost FJP vykazuje kladný vývoj ukazatele RONA a tedy i kladný vliv na tvorbu hodnoty. Na RONA má vliv zisková marže (NOPAT/Tržby) a obratovost kapitálu (Tržby/Investovaný kapitál). Zisková marže měla meziročně kladný vliv na tvorbu hodnoty, protože její hodnota vzrostla. Důvodem jejího růstu byl především nárůst přidané hodnoty na tržbách, snížený však nárůstem poměru odpisů na tržby. Naopak obratovost majetku vykazuje záporný vývoj, tzn. využití aktiv je méně efektivní. Tento pokles je způsoben především výrazným nárůstem dlouhodobého majetku. Menší nárůst ČPK, který je způsoben růstem jak zásob, tak pohledávek, je na druhou stranu kompenzován adekvátním nárůstem tržeb.

WACC se meziročně snížily a to i přesto, že náklady na vlastní kapitál meziročně rostly, mění se však také poměr vlastního a cizího kapitálu na celkovém kapitálu.

Po pyramidovém rozkladu ukazatele EVA je možné konstatovat, že na růst tohoto ukazatele měl vliv především nárůst poměru přidané hodnoty na tržbách a pokles poměru osobních nákladů na tržby. Přidaná hodnota výrazně vzrostla zejména, díky nárůstu čistého zisku. Příznivý vývoj poměru osobních nákladů na tržby vychází ze způsobu odměňování zaměstnanců ve společnosti FJP, který je právě závislý na tržbách.

EVA		=	EVA							
403	-1174		rok 2010	rok 2011						
			přírůstek EVA							
RONA - WACC		*	C (NOA)							
3,95%	-7,29%		10222	16120						
RONA		-	WACC							
21,35%	9,35%		17,40%	16,64%						
			VK / C	N _{VK}	CK / C	N _{CK}				
			0,7498	0,5552	21,52%	27,36%	0,2502	0,4448	5,05%	3,26%
NOPAT / Tržby		*	Tržby / C							
2,72%	1,90%		7,82	4,93						
			Tržby	C (NOA)						
			79967	79478	10222	16120				
			T za prodej zboží	ČPK	Dlouh. majetek	Časové rozlišení				
			79967	5930	1263	2400	559	98		
			T za vl. výr. a sl.	DHM	DNM	DFM				
			0	1263	0	0	0	0		
			Zásoby	Pohledávky	Krátk. FM	Krátkodobý CK				
			13156	14654	2880	3064	24760	24157		
PH / T		-	Osobní Ná / T	Odpisy / T	Ost.Vý-ost.Ná / T					
9,73%	7,31%		5,68%	4,89%	0,17%	0,47%	-0,53%	0,28%		

Při pyramidovém rozkladu meziročního vývoje v letech 2010 a 2011, kdy došlo u ukazatele EVA k výraznému poklesu, je u ukazatele EVA opět zřetelný rozdíl mezi hodnotami v sledovaných letech, a to velmi zásadní, z kladných hodnot se meziročně dostal do výrazně záporných. V roce 2011 tedy podnik netvořil žádnou hodnotu pro svého vlastníka. Cílem je opět zjistit, co tuto změnu způsobilo, co přineslo tento významný pokles. Hodnota spread meziročně klesla a výše investovaného kapitálu vzrostla, tento vývoj má negativní vliv na hodnotu EVA.

Spread je ovlivněn rentabilitou investovaného kapitálu RONA a váženými průměrnými náklady na kapitál WACC. RONA se v roce 2011 velmi výrazně snížila, což má za následek pokles hodnoty pro vlastníka.

Na pokles RONA má vliv zisková marže (NOPAT/Tržby) a obratovost kapitálu (Tržby/Investovaný kapitál). Zisková marže měla meziročně negativní vliv na tvorbu hodnoty, protože její hodnota klesla. Důvodem jejího poklesu byl pokles přidané hodnoty na tržbách, podpořený nárůstem poměru odpisů na tržby. Také obratovost kapitálu vykazuje

záporný vývoj, tzn. využití aktiv je méně efektivní. Tento pokles je způsoben stálým nárůstem investovaného kapitálu, přesněji dlouhodobého majetku. Nárůst ČPK způsobený růstem zásob, není kompenzován adekvátním nárůstem tržeb.

WACC vykazují meziroční pokles, což má na tvorbu hodnoty pozitivní vliv. Tento pokles je způsoben zejména snížením nákladů na cizí kapitál a také změnou poměru cizího a vlastního kapitálu na celkovém kapitálu.

Po pyramidovém rozkladu ukazatele EVA je možné konstatovat, že na pokles tohoto ukazatele měl vliv především pokles poměru přidané hodnoty na tržbách, podpořený nárůstem poměru odpisů na tržby a pokles obratovosti kapitálu, způsobený zejména nárůstem zásob a dlouhodobého majetku, který nebyl kompenzován adekvátním nárůstem tržeb.

8.1.6 Citlivostní analýza

Po definování generátorů hodnoty je důležité vědět, jak silný vliv tyto faktory na tvorbu hodnoty mají a tomu dopomůže citlivostní analýza, která určuje citlivost ekonomické přidané hodnoty na změny faktorů, které ji ovlivňují. Jsou použity faktory vycházející z předešlého pyramidového rozkladu a citlivostní analýza je provedena pro EVA v roce 2011. Předmětem analýzy je zjištění změny hodnoty ukazatele EVA, při změně faktoru o 10 %. (tab. 8-9).

Tab. 8-9 Citlivostní analýza ukazatele EVA společnosti FJP v roce 2011

v tis. Kč	Původní hodnota ukazatele	Změna hodnoty o 10%	Původní EVA	Nová EVA	Změna EVA
PH/Tržby	7,31%	8,04%	-1174	-594	580
Krátkodobý CZ	24 157	26 573	-1174	-809	365
RONA	9,35%	10,29%	-1174	-977	197
Tržby	79 478	87 426	-1174	-979	195
Ost. výnosy - Ost. náklady/Tržby	0,53%	0,58%	-1174	-1134	40
Náklady na CK	3,26%	3,58%	-1174	-1197	-23
Odpisy/Tržby	0,47%	0,52%	-1174	-1214	-40
DHM	2 400	2 640	-1174	-1214	-40
KFM	3 064	3 370	-1174	-1225	-51
Investovaný kapitál	16 120	17 732	-1174	-1246	-72
Pohledávky	12 294	13 523	-1174	-1379	-205
Náklady na VK	27,36%	30,10%	-1174	-1419	-245
Zásoby	15 293	16 822	-1174	-1429	-255
WACC	16,64%	18,30%	-1174	-1442	-268
Osobní náklady/Tržby	4,89%	5,38%	-1174	-1563	-389

Hodnota EVA je zjevně nejvíce citlivá na změnu poměru přidané hodnoty k tržbám a změnu výše krátkodobých cizích zdrojů, kdy zvýšení těchto faktorů o 10 %, zvyšuje hodnotu ukazatele EVA o 49 % resp. 31 %. Další významný faktor je poměr osobních nákladů na tržbách, kdy jeho zvýšení o 10 %, ukazatel EVA snižuje o 33 %.

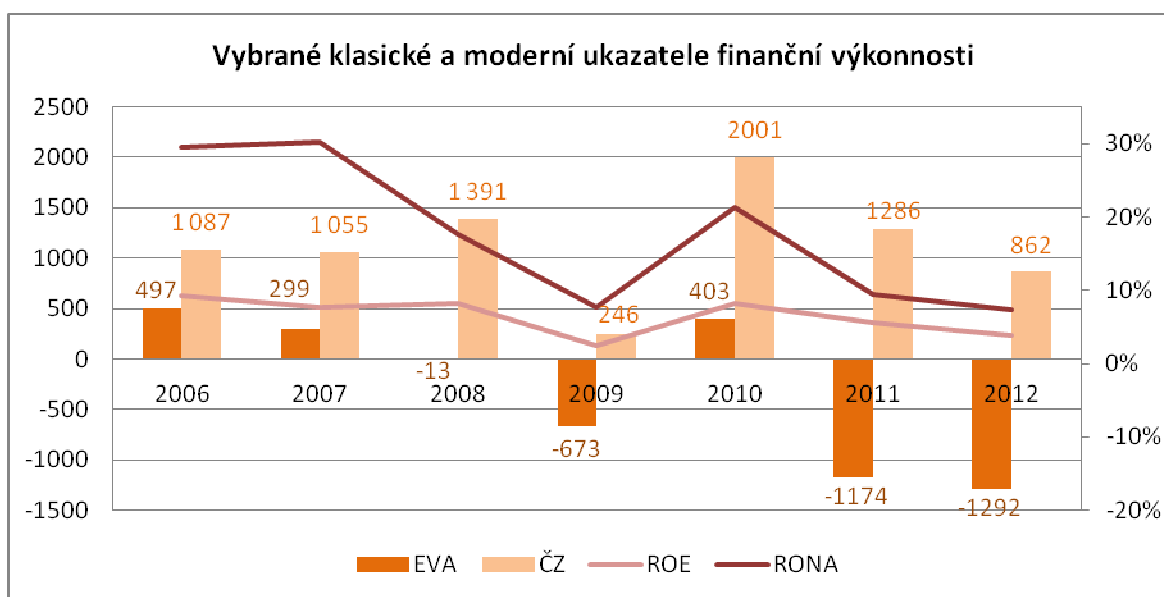
Citlivostní analýza tedy potvrdila identifikaci generátorů hodnoty pomocí pyramidového rozkladu, kde byl také identifikován jako velmi důležitý faktor poměr přidané hodnoty na tržbách.

8.2 Shrnutí výsledků měření finanční výkonnosti pomocí ukazatele EVA

Finanční analýza společnosti FJP pomocí klasických ukazatelů výkonnosti hodnotila podnik jako trvale ziskový, rentabilní pro vlastníka, s bezproblémovým zajištěním cash flow, tedy finančně zdravý. Moderní ukazatel EVA hodnotí finanční výkonnost z ekonomického pohledu a měření dle tohoto ukazatele dává odlišné výsledky. Společnost FJP se v posledních 5 letech podařilo vytvořit hodnotu pro vlastníka pouze v roce 2010, jinak se pohybuje ukazatel ekonomické přidané hodnoty v záporných číslech a podnik tedy netváří žádnou hodnotu pro vlastníka.

Vztahy vybraných klasických a moderních ukazatelů ČZ, EVA, ROE, RONA jsou znázorněny v grafu 8-3.

Graf 8-3 Porovnání výsledků klasických a moderních ukazatelů



Při porovnání čistého zisku a EVA lze vidět zásadní nesoulad. Společnost je trvale zisková, avšak hodnotu pro vlastníka tvořila pouze v letech 2006, 2007 a 2010. Tento rozdíl je způsoben hlavně nezohledněním nákladů na kapitál, zejména na vlastní kapitál, který ekonomickou přidanou hodnotu zásadně ovlivňuje. I v letech kdy EVA dosahovala kladných hodnot, výši čistého zisku byla opět z důvodu zohlednění nákladů kapitálu velmi vzdálená. Rozdíl ve vývoji ROE a RONA není tak značný a v posledních sledovaných letech se spíše sjednocuje. Výše RONA je o něco vyšší než ROE, zejména díky úpravám operativních aktiv o pasiva nenesoucí náklad, která tvoří významnou část (60-70%) celkových pasiv. I tak RONA nedosahuje ani výše průměrných nákladů na kapitál WACC, operativní kapitál tedy není rentabilní.

Další moderní ukazatele CFROI, na něj navazující CVA a tržní ukazatel MVA nejsou v rámci hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP již definovány. Výpočet CFROI vychází z cash flow, které nebylo dosud společností FJP sledováno a definováno bylo až v rámci této práce, proto v rozsahu této práce není tento ukazatel vypočten. Tržní přidaná hodnota MVA je použitelná pouze pro veřejně obchodovatelné společnosti, pro sledovaný podnik tedy nelze definovat. Pro výchozí stav k volbě vhodných ukazatelů pro zavedený systém hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP je finanční analýza, hodnocení pomocí klasických ukazatelů a pomocí ekonomické přidané hodnoty dostačující.

9 PROJEKT ZAVEDENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI FJP

9.1 Požadavky na systém hodnocení výkonnosti

Ve společnosti FJP komplexní systém hodnocení výkonnosti chybí a finanční analýza a následné použití moderních měřítek výkonnosti ukázali, že sledování samotného čistého zisku jako měřítka úspěšnosti společnosti je dosti zavádějící a neodpovídá zcela ekonomickému pohledu na ziskovost.

Vedení společnosti má zájem na zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti a na tento systém má jisté požadavky:

- Jednoduchost a srozumitelnost
- Pojetí výkonnosti způsobem, co nejvíce odpovídajícím skutečnému stavu
- Propojení hodnocení a kontroly finanční výkonnosti podniku
- Systém hodnocení využitelný pro samotné řízení podniku
- Navázání systému hodnocení výkonnosti podniku na odměňování zaměstnanců

9.2 Návrh zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti

Na základě provedené analýzy a zhodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP za posledních 7 let je zřejmé, že je nutný systém hodnocení výkonnosti kombinující jak klasické tak moderní měřítka výkonnosti, protože obé jsou pro komplexní hodnocení finanční výkonnosti podniku důležité. Pro úspěšnost zavedení systému je také nutné splnit požadavky vedení společnosti na tento systém.

Hlavním ukazatelem systému hodnocení výkonnosti podniku je zvolen ukazatel EVA. EVA je absolutní ukazatel, který má dobrou vypovídací schopnost o tvorbě hodnoty pro vlastníka. Má také široké uplatnění v řízení podniku, může být využit pro odměňování a motivování zaměstnanců a při hodnocení investic. Pyramidovým rozkladem tohoto ukazatele jsou analyzovány generátory hodnoty, které tak mohou být také kontrolovány. Tím také dochází k propojení hlavního ukazatele s klasickými ukazateli finanční výkonnosti podniku, což ukazuje vztahy a vlivy ukazatelů na ekonomickou přidanou hodnotu. Výpočet ekonomické přidané hodnoty, není úplně jednoduchý a pro úpravu účetních dat je nutné znát interní podnikové informace. Srozumitelnost úprav a výsledná hodnota ukazatele

EVA, v kombinaci s pyramidovým rozkladem, je však dosti vysoká a pro vedení společnosti velmi přínosná.

V souvislosti s pyramidovým rozkladem ukazatele EVA je velmi přínosný ukazatel RONA, který v porovnání s průměrnými náklady kapitálu dává přehled o skutečné rentabilitě operativního kapitálu.

Tyto moderní ukazatele jsou doplněny klasickými měřítky výkonnosti, které jsou pro komplexní hodnocení výkonnosti také velmi důležité.

Dosud používané měřítko výkonnosti zisk je v systému hodnocení ponechán. Citlivostní analýza ukázala významnost ukazatele přidané hodnoty na konečnou hodnotu EVA, při analýze zisku je tedy také přidaná hodnota definována. Rozdělení EBIT je důležité zejména kvůli podílu nákladových úroků na zisku, který je nutné také sledovat.

Finanční analýza ukázala na vyšší zadlužení společnosti, v systému hodnocení tedy nesmí chybět ukazatele pracující s čistým pracovním kapitálem, ukazatele celkové zadluženosti a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem, tedy způsob financování.

Důležité je také sledování efektivnosti využití majetku, nejlépe pomocí ukazatelů aktivity, tedy doby obratu aktiv, pohledávek a závazků.

Do systému hodnocení výkonnosti podniku patří zcela jistě také sledování cash flow.

Klasické ukazatele rentability do systému hodnocení zavedeny nebyly. RONA vycházející z ekonomických dat představuje rentabilitu blížící se ekonomické realitě a byla tedy zvolena pro systém hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP, na základě požadavků vedení společnosti na měření výkonnosti co nejvíce se blížící skutečnému stavu.

Tab. 9-1 Systém hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP

Vrcholový ukazatel	EVA	Náklady na VK – stavebnicová metoda, generátory hodnoty
Moderní ukazatel	RONA	Porovnání s WACC
Klasické ukazatele poměrové	Ukazatele zadluženosti	Finanční struktura, multiplikátor VK
	Ukazatele aktivity	Doba obratu zásob, pohledávek, závazků
Klasické ukazatele rozdílové	ČPK	Likvidní aktiva
Klasické ukazatele absolutní	Horizontální a vertikální analýza	Porovnání s odvětvím
Klasické ukazatele tokové	Ukazatele cash flow	CF provozní, investiční, finanční
	Ukazatele zisku	Přidaná hodnota, dělení EBIT

Report dle nového systému hodnocení finanční výkonnosti podniku

- Ukazatele zisku a přidané hodnoty

Tab. 9-2 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 1. část

	2011	2012	změna
Přidaná hodnota	5 806	6 238	7%
Osobní náklady	3 884	4 555	17%
Odpisy	373	600	61%
Nákladové úroky	274	263	-4%
Ostatní	-11	-42	282%
Čistý zisk	1 286	862	-33%

Přidaná hodnota = Obchodní marže + výkony – výkonová spotřeba

Tab. 9-3 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 2. část

	2011	2012	změna
Čistý zisk	1 286	862	-33%
Daň	286	152	-47%
EBT	1572	1014	-35%
Nákladové úroky	274	263	-4%
EBIT	1 846	1 277	-31%

V této první části reportu je nutné sledovat zejména vývoj přidané hodnoty a jejich nejvýznamnějších částí, tedy čistého zisku a osobních nákladů a dále vývoj EBIT a jeho dělení na nákladové úroky, daň a čistý zisk. Přidaná hodnota, přesněji její podíl na tržbách ovlivňuje, jak ukázala identifikace generátorů hodnoty a citlivostní analýza, dosti významně

vrcholový ukazatel hodnocení finanční výkonnosti EVA a proto je nutné již v první části reportu, který se týká dosavadního měřítka výkonnosti – zisku, pohlížet právě na vývoj tohoto faktoru spíše než na samotný čistý zisk.

- **Ukazatele cash flow**

Tab. 9-4 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 3. část

(v tis. Kč)	2011	2012	změna
CF z provozní činnosti	1 694	1 075	-37%
CF z investiční činnosti	-1 508	-1 042	-31%
CF z finanční činnosti	0	0	0%
CF celkem	186	33	-82%

Sledování vývoje cash flow jak celkového, tak zejména provozního je pro podnik velikosti FJP velmi důležité, aby mohly být případné výraznější výkyvy včas řešeny. Pro operativní řízení CF by bylo výhodnější sledování CF přímou metodou, obnáší ale dosti náročnou administrativu. Vedení společnosti požaduje také z důvodu lepší patrnosti zdrojů a užití peněžních prostředků použití nepřímé metody.

- **Horizontální a vertikální analýza**

Horizontální a vertikální analýza je základem každé finanční analýzy a nejlépe ukazuje vývoj položek z rozvahy a výsledovky. Pro účely zaváděného systému hodnocení finanční výkonnosti podniku FJP je nutné také porovnání s odvětvím, tedy provedení horizontální a vertikální analýzy u výkazů odvětví, které jsou k dispozici na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (www.mpo.cz).

- **ČPK**

ČPK = oběžný majetek – krátkodobé cizí zdroje

Tab. 9-5 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 4. část

(v tis. Kč)	2011	2012	změna
ČPK	6 494	7 021	8%

Do systému hodnocení finanční výkonnosti je zařazen také čistý pracovní kapitál, který ukazuje jak velký finanční polštář má společnost k dispozici v případě finančních výkyvů.

Jeho vývoj je důležitý z hlediska platební schopnosti a velikosti krátkodobých cizích zdrojů v porovnání s krátkodobým majetkem.

- **Ukazatele aktivity**

Doba obratu = (průměrný stav aktiva / tržby) x 360

Tab. 9-6 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 5. část

	2011	2012	změna
Doba obratu zásob z tržeb	69	55	-20%
Doba obratu pohledávek z tržeb	56	67	20%
Doba obratu závazků z tržeb	77	83	8%

Efektivnost využití aktiv ve společnosti je hodnocena pomocí doby obratu jednotlivých aktiv a je důležitou součástí zaváděného systému hodnocení finanční výkonnosti podniku FJP. Důležité je analyzovat dobu obratu všech třech vzájemně se ovlivňujících faktorů a sledovat zda doba obratu zásob a pohledávek je nižší než doba obratu závazků, tedy zda jsou aktiva úvěrovány dodavateli, což je jeden z nejlevnějších zdrojů financování.

- **Ukazatele zadluženosti**

Celková zadluženost = Cizí zdroje / Aktiva

Multiplikátor VK = (EBT / EBIT) x (A / VK)

Tab. 9-7 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 6. část

	2011	2012	změna
Celková zadluženost	73%	70%	-4%
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	3,73	3,45	-8%
Multiplikátor VK	3,15	2,69	-15%

Z důvodu vysokého překapitalizování je sledován vývoj krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, informativně vývoj celkové zadluženosti a důležitý multiplikátor vlastního kapitálu, ukazující možnosti využití cizího kapitálu, v případě že je multiplikátor větší než 1, zvyšování podílu financování cizími zdroji přináší pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

- **EVA**

EVA = NOPAT – WACC x C (NOA)

Tab. 9-8 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 7. část

	2011	2012	změna
Náklady na cizí kapitál	3,26%	2,87%	-12%
Náklad na vlastní kapitál (INFA)	27,36%	22,75%	-17%
CK/C	0,4448	0,3245	-27%
VK/C	0,5552	0,6755	22%
WACC	16,64%	16,30%	-2%
VH z běžné čin. před zdaněním	1 572	1 014	-36%
+ nákladové úroky	274	263	-4%
VH z běžné čin. po úpravách	1 846	1 277	-31%
NOPAT	1 508	1 075	-29%
Aktiva celkem	33 149	33 209	0%
Krátkodobé závazky	16 987	18 555	9%
Časové rozlišení pasív	42	131	212%
Neúročený cizí kapitál	17 029	18 686	10%
NOA	16 120	14 523	-10%
EVA	-1174	-1292	-10%
RONA	9%	7%	-21%
Přidaná hodnota/Tržby	7,31%	7,76%	6%

Hlavním ukazatelem systému hodnocení finanční výkonnosti podniku FJP je zvolen ukazatel ekonomické přidané hodnoty a je tedy vrcholovým ukazatelem celého reportu. Náklady na cizí kapitál jsou vypočteny z úrokových sazeb dle smluv o úvěrech a následným zohledněním daně. Náklady na vlastní kapitál jsou vyčísleny pomocí stavebnicového modelu INFA (www.mpo.cz). NOPAT a NOA je definován dle postupů v příloze P II, P III. V souvislosti s ukazatelem EVA je vyčíslena také RONA, která zastupuje v systému hodnocení finanční výkonnosti ukazatele rentability. Identifikace generátorů hodnoty a následná citlivostní analýza ukázali zásadní vliv poměru přidané hodnoty na tržbách na výši vrcholového ukazatele EVA, je tedy nutné také tento faktor sledovat.

9.3 Implementace systému hodnocení výkonnosti společnosti

Pro zavedení uceleného systému hodnocení výkonnosti podniku je nutné nejprve stanovit způsob a postupy měření výkonnosti. Navrhovaný systém hodnocení finanční výkonnosti je popsán v předešlé kapitole 9.2. Ukazatele budou hodnoceny v pololetních intervalech.

Jako vrcholový ukazatel byl zvolen ukazatel EVA, tedy ekonomická přidaná hodnota. Hlavním cílem podniku by tedy měla být maximalizace této hodnoty. Propojením řízení, rozhodovacích procesů a měření výkonnosti a to napříč celým podnikem může maximalizaci hodnoty pomoci. Pomocí pyramidového rozkladu a definování generátorů hodnoty je zřejmé na které ukazatele je nutné se zaměřit, sledovat je a brát je v úvahu při rozhodovacích procesech řízení podniku. Analýzy a definování ukazatelů rozšíří dosavadní čtvrtletní

analýzy obrátů a ziskovosti, vypracovávané marketingovým manažerem a reportované řediteli společnosti.

Zavedení nového systému měření výkonnosti podniku do povědomí lidí v podniku je důležité pro správné pochopení a možnost ovlivnění ukazatelů systému jejich činností. Důkladné zaškolení a seznámení s podstatou systému měření finanční výkonnosti podniku je důležité u vedení společnosti, odkud bude pak dále přenesen na vedoucí jednotlivých organizačních úrovní – logistika, prodej, finance. Komplexní systém hodnocení výkonnosti podniku s vrcholovým ukazatelem EVA je zcela nový koncept pro všechny zaměstnance, seznámení s ním tedy musí být věnována zvýšená pozornost.

Při seznamování zaměstnanců s novým systémem hodnocení je nutné pochopení možnosti ovlivnění vrcholového ukazatele jejich vlastní činností. Jejich vliv na tento ukazatel a faktory, které ho ovlivňují je potřeba podpořit vhodným systémem odměňování. To bylo dosud, co se týče variabilní složky mzdy vedoucích zaměstnanců, závislé na obrazech společnosti. Nový systém hodnocení výkonnosti zavádí ekonomickou přidanou hodnotu jako vrcholový ukazatel a jeho pololetní vývoj bude také ovlivňovat pohyblivou část mzdy. Díky generátorům hodnoty mohou zaměstnanci lépe pochopit, jak jejich činností ovlivňují konečnou hodnotu EVA a tím jsou motivováni ke snaze na faktory působit. Pololetní odměny jsou závislé na absolutní hodnotě a přírůstku ekonomické přidané hodnoty. Pokud se tedy podaří podniku přispět svými aktivitami ke zvýšení hodnoty pro vlastníka, budou zaměstnanci odměněni.

Tímto byly vlastně popsány 4M (Measurement, Management, Mindset, Motivation) z doporučeného systému implementace konceptu do podniku 6M, zmíněného v kapitole 3.2.3. Zbývající 2M (Market communications, Managing strategic planing) v této fázi definovány nebyly, protože jsou určeny spíše pro podniky, které již koncept měření výkonnosti pomocí EVA zaveden mají.

Časová osa zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti je z důvodu zásadní změny v pohledu na výkonnost podniku dosti dlouhá. Dvě hodnotící období, tedy po dobu jednoho roku, bude nový systém hodnocení testován a analyzován pouze marketingovým manažerem a ředitelem společnosti, kdy se předpokládá dobré pochopení souvislostí, vztahů a vazeb s dosavadním způsobem měření výkonnosti podniku. Po tomto zkušebním období bude zaveden systém kompletně do podniku, včetně systému odměňování, s předpokládanou dobou 6 – 9 měsíců. Společnost má po celou svou dobu působení, tedy 13 let zaveden

system měření výkonnosti a od něj odvislý způsob odměňování. Na změnu pojetí, přístupu a chápání výkonnosti je nutná pro úspěšné zavedení nového systému delší doba.

Přesné vyčíslení nákladů na zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti do podniku FJP je dosti složité. Při velikosti podniku FJP a počtu zaměstnanců není možné ustanovení speciální skupiny, která implementaci povede a tedy vyčíslení její práce. Zavedením systému hodnocení výkonnosti do podniku se zabývá, jak již bylo řečeno marketingový manažer a ředitel společnosti. Ti poté proškolí ostatní vedoucí zaměstnance. Orientační náklady implementace nového systému hodnocení, po dobu 18 měsíců, vycházející ze mzdy marketingového manažera mohou být následující:

Tab. 9-9 Vyčíslení nákladů implementace systému hodnocení fin. výkonnosti podniku FJP

	Náklady v Kč
Tvorba reportů	15 000
Konzultace	15 000
Školení zaměstnanců	10 000
Celkem náklady implementace systému hodnocení fin. výkonnosti	40 000

9.4 Zhodnocení přínosů a rizik projektu

Hlavním přínosem zavedení nového systému hodnocení finanční výkonnosti podniku FJP je nový pohled na výkonnost. Jak finanční analýza ukázala, podnik byl v posledních 7 sledovaných letech vždy ziskový, hodnotu pro vlastníka však vytvářel pouze ve třech obdobích. Dosavadní pohled na výkonnost podniku byla tedy dosti zavádějící.

Dalším významným přínosem je propojení systému odměňování na vrcholový ukazatel nového systému hodnocení, tedy manažeri a vedoucí pracovníci budou odměněni pouze, pokud se jejich společným úsilím podaří vytvořit hodnotu pro vlastníka, ne pouze obrát a zisk.

Report obsahuje celkem 7 základních pohledů na výkonnost, směřujících k vrcholovému měřítku EVA. Zaváděným systémem hodnocení je dohlíženo na ziskovost, držení cash flow, likviditu, aktivitu, zadluženost, rentabilitu a konečně na ekonomickou přidanou hodnotu, zahrnující všechny náklady kapitálu FJP. Vývoj těchto zvolených ukazatelů a jejich součástí je výstižným přehledem faktorů ovlivňujících finanční výkonnost podniku a díky sledování jejich vývoje mohou být v případě významných změn učiněna správná opatření. Zajistí tedy včasnou identifikaci případných problémů a tím zvýší výkonnost podniku.

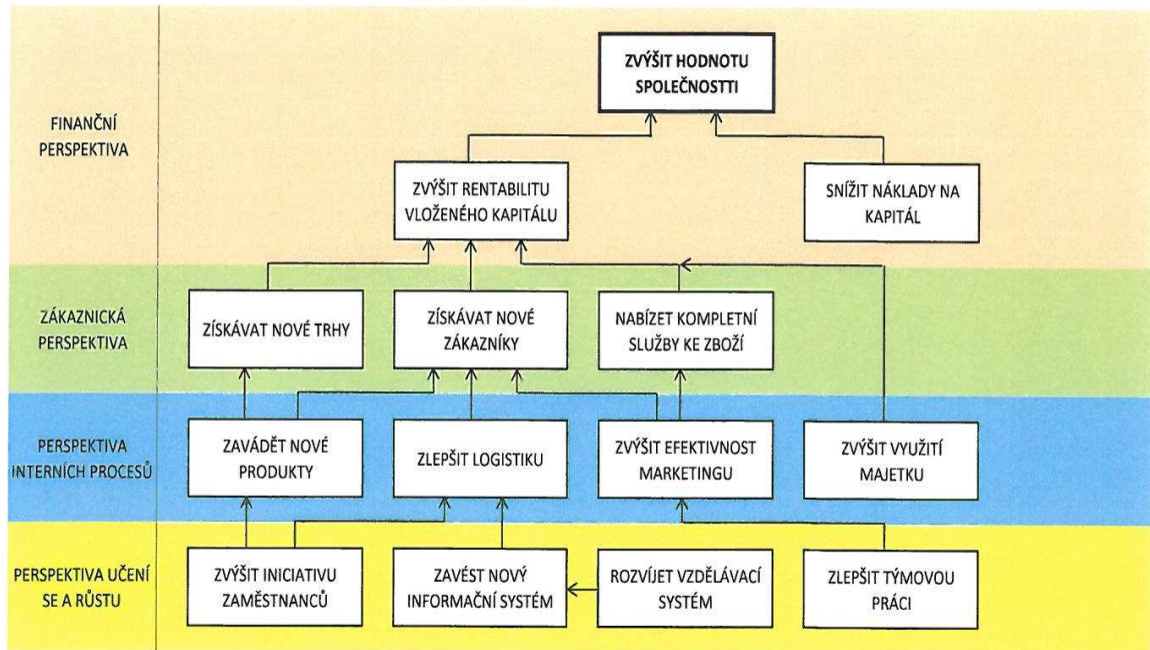
Mezi rizika zavedení nového systému hodnocení finanční výkonnosti patří zejména neznalost konceptu EVA, který je zvolen jako vrcholový ukazatel výkonnosti. Od této neznalosti se odvíjí neochota a předsudky, které mohou od manažerů a vedoucích zaměstnanců vzejít. Toto riziko je možné potlačit velmi kvalitním proškolením a podpořit vhodně a jednoduše zvoleným systémem odměňování.

Významným rizikem je chybné vyčíslení vstupních dat, které významně ovlivní hodnotu vrcholového ukazatele a tedy i hodnocení výkonnosti podniku, navazující rozhodnutí a v neposlední řadě také odměňování, závislé na hodnotě vrcholového ukazatele. Toto riziko musí být tedy minimalizováno, důkladnou a precizní práci marketingového manažera, zodpovědného za systém hodnocení.

Ještě je nutné zmínit riziko zavedení navrhovaného systému, související s pouze finančním pohledem na výkonnost podniku. Pouze finanční ukazatele mohou omezit podnik v budoucím vývoji, protože jsou zaměřeny spíše na pohled do minulosti. Tento problém řeší zakomponování nefinančních měřítek do celkového systému hodnocení výkonnosti podniku, např. pomocí konceptu BSC.

Tento koncept doplňuje minulá finanční měřítka výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. V kapitole 4 je tento model podrobněji popsán, pro kompletní projekt zavedení systému hodnocení výkonnosti podniku FJP bude stručně nastíněno zakomponování BSC do systému FJP, které může být v budoucnu dopracováno a využito.

Dle konceptu BSC je výkonnost podniku sledována ze čtyř základních perspektiv - finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Pro koncept BCS je důležité vytvoření strategické mapy, která definuje měřítka pro každou základní perspektivu. Model základních přístupů pro vytvoření strategické mapy (obr. 9-1) znázorňuje především nefinanční ukazatele, ovlivňující vrcholový ukazatel.



Obr. 9-1 Model základních přístupů pro vytvoření strategické mapy společnosti FJP

Základním, vrcholovým cílem je zvýšit hodnotu společnosti, na něm je závislá úspěšnost realizace strategie. Ten může být dosažen díky zvýšení rentability vloženého kapitálu a snížením nákladů na kapitál.

Z pohledu zákazníka je možné ovlivnit zvýšení hodnoty podniku získáním nových trhů, nových zákazníků a nabídkou kompletních služeb ke zboží.

Zavádění nových produktů, zlepšení logistiky, zvýšení efektivity marketingu a zvýšení využití majetku jsou základní možnosti interních procesů, které mohou ovlivnit vrcholový ukazatel.

Na výkonnost podniku má největší vliv sám podnik, jmenovitě zaměstnanci podniku. Ti mohou mimo jiné ovlivnit výši hodnoty podniku zvýšenou iniciativou, zlepšením týmové práce, dobrým využitím informačního systému, popř. při zavedení nového IS, jeho pochopením a využíváním a ochotou vzdělávat se.

Nejdůležitějším aspektem zavedení nového systému hodnocení výkonnosti podniku FJP je přijetí změny a uvědomění si nutnosti změny pohledu na výkonnost. Poté je již jen otázkou času, chuti a vůle zcela nový systém hodnocení zavést a využít ku prospěchu společnosti, jak v hodnocení a měření výkonnosti, tak v celkovém řízení a strategii firmy.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP a následný projekt zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti do podniku. Z důvodu dosavadního téměř neexistujícího systému hodnocení výkonnosti a zájmu vedení na zavedení komplexního systému hodnocení výkonnosti, byl projekt konzultován a přizpůsobován přímo požadavkům vedení společnosti.

Diplomová práce je zpracována ve dvou hlavních částech.

Nejprve byla provedena literární rešerše týkající se problematiky diplomové práce. Byly popsány a rozebrány jednotlivé přístupy měření a hodnocení finanční výkonnosti podniku a jedna kapitola je věnována také nefinančním měřítkům.

Tyto teoretické poznatky byly pak aplikovány přímo v praktické části na společnost FJP. Po představení společnosti, zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí byla provedena finanční analýza pomocí tradičních, klasických ukazatelů, včetně porovnání s odvětvím. Závěrem této části bylo shrnutí finanční analýzy a zhodnocení výkonnosti podniku na základě této analýzy pomocí tradičních ukazatelů. Následující kapitola hodnotí finanční výkonnost pomocí moderního ukazatele, tím byl zvolen ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA. Definování EVA, identifikace generátorů hodnoty a citlivostní analýza ukázali důležité faktory ovlivňující ekonomickou přidanou hodnotu. Poté byla zhodnocena finanční výkonnost společnosti a okomentovány rozdíly hodnocení pomocí klasických a moderních ukazatelů.

Poznatky z výsledků finanční analýzy a hodnocení pomocí klasických a moderních ukazatelů byly převedeny do projektu zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti podniku. Jako vrcholový ukazatel systému byl zvolen EVA. Projektová fáze praktické části obsahuje návrh systému, postup implementace a zhodnocení přínosů a rizik zavedení systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti ve společnosti FJP.

Věřím, že práce splní svůj cíl a systém hodnocení bude do podniku kompletně zaveden. V tuto chvíli je provedena první fáze, kdy po podrobném zhodnocení finanční výkonnosti podniku v rámci této práce, byl definován systém hodnocení a proveden první report dle navrhovaného systému a vedení společnosti se s novým systémem hodnocení výkonnosti seznamuje.

Mě jako zaměstnanci společnosti, který v rámci své pozice marketingového manažera provádí pravidelné analýzy úspěšnosti podniku, tato práce hodně rozšířila znalosti, ukázala aplikaci teoretických poznatků v praxi, v konkrétním podniku a v případě zavedení systému hodnocení do podniku, tedy zavedení mého vlastního projektu, rozšíří mé kariérní dovednosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

BLAHA, Zdenek Sid a JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

BLOXHAM, Eleanor, 2003. *Economic value management: applications and techniques*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 342 s. ISBN 0471354260.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 137 s. ISBN 8071793213.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

MAŘÍK, Miloš, 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI : přepracované a rozšířené vydání*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

NIVEN, Paul R, 2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 318 s. ISBN 0471780499.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1046-3.

REMEŠ, Daniel. *Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptů Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty: disertační práce = Increasing of the corporate performance by using a link between the Balanced Scorecard and the economic value added*. 2008, 206 s.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

STERN, Joel M, Irwin ROSS a John S SHIELY, 2000. *The EVA challenge: implementing value-added change in an organization*. New York: John Wiley & Sons, 250 s. ISBN 0471405558.

STEWART, G. Benett, 1991. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. New York: Harper Business, 800 s. ISBN 80-7318-152-5.

SYNEK, Miloslav, 2006. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

YOUNG, S a Stephen F O'BYRNE, 2001. *EVA and value-based management: a practical guide to implementation*. New York: McGraw-Hill, 493 s. ISBN 0071364390.

Elektronické zdroje

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz>>

UTB FaME [online]. Dostupný z WWW: <http://www.fame.utb.cz/vyuka/index.php>

Ministerstvo financí [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.mfcr.cz>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
β	Koeficient beta
BCF	Brutto cash flow
BIB	Brutto investiční báze
BSC	Balance Scorecard
BÚ	Bankovní úvěry
C	Investovaný kapitál
CAPM	Model oceňování kapitálových aktiv
CF	Cash flow
CFROI	Cash flow rentabilita investic
CK	Cizí kapitál
CVA	Peněžní přidaná hodnota
ČPK	Čistý provozní kapitál
ČZ	Čistý zisk
DCF	Diskontované cash flow
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk, po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EPS	Zisk na akcii
EVA	Ekonomická přidaná hodnota

EPS	Zisk na akcii
FCF	Volné cash flow
I	Investice
i	Úroková míra
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MVA	Hodnota přidaná trhem
n	Počet let
N_{ck}	Náklady cizího kapitálu
N_{vk}	Náklady vlastního kapitálu
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Zisk z operativní činnosti po zdanění
NPV	Čistá současná hodnota
OA	Oběžná aktiva
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
PH	Přidaná hodnota
PV	Present Value
r_e	Náklad vlastního kapitálu
r_f	Bezriziková úroková míra
$r_{fin.stab.}$	Riziková prémie za finanční stabilitu
$r_{fin.str.}$	Riziková prémie za finanční strukturu
r_m	Průměrná výnosnost kapitálového trhu
r_{LA}	Riziková prémie za velikost podniku
r_{podnik}	Riziková prémie za podnikatelské riziko
ROA	Rentabilita aktiv
ROI	Rentabilita investic
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu

RONA	Rentabilita čistých aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
T	Tržby
t	Jednotlivé roky
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 2-1 Kategorie zisku</i>	17
<i>Obr. 3-1 Fáze implementace konceptu EVA (vlastní zpracování dle Stern, 2000)</i>	26
<i>Obr. 4-1 Základní koncepce BSC (vlastní zpracování dle Kaplan a Norton, 2007)</i>	33
<i>Obr. 4-2 Propojení konceptu BSC, EVA a ukazatelů finanční analýzy</i>	36
<i>Obr. 6-1 Logo společnosti FJP</i>	41
<i>Obr. 6-2 Organizační struktura společnosti FJP</i>	42
<i>Obr. 9-1 Model základ. přístupů pro vytvoření strateg. mapy společnosti FJP</i>	86

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1-1 Vývoj finančních ukazatelů výkonnosti podniku (vlast.zprac. dle Dluhošová, 2010).....</i>	13
<i>Tab. 3-1 Základní složky EVA a jejich vliv na rozhodování v podniku (Dluhošová, 2010).....</i>	25
<i>Tab. 3-2 Faktory působící na RONA (vlastní zpracování dle Pavelková a Knápková, 2012).....</i>	27
<i>Tab. 4-1 Perspektivy BSC, jejich cíle a nástroje (vlastní zpracování dle Marinič, 2008).....</i>	35
<i>Tab. 5-1 Porovnání měřítek výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2012)</i>	38
<i>Tab. 6-1 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti FJP</i>	42
<i>Tab. 7-1 Vývoj majetkové a finanční struktury společnosti FJP</i>	46
<i>Tab. 7-2 Horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury společnosti FJP</i>	47
<i>Tab. 7-3 Struktura dlouhodobého hmotného majetku</i>	48
<i>Tab. 7-4 Vývoj majetkové a finanční struktury v odvětví.....</i>	49
<i>Tab. 7-5 Horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury v odvětví.....</i>	49
<i>Tab. 7-6 Vývoj výnosů a nákladů společnosti FJP</i>	50
<i>Tab. 7-7 Horizontální a vertikální analýza výnosů a nákladů společnosti FJP</i>	51
<i>Tab. 7-8 Vývoj výnosů a nákladů v odvětví</i>	52
<i>Tab. 7-9 Horizontální a vertikální analýza výnosů a nákladů v odvětví</i>	53
<i>Tab. 7-10 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti FJP</i>	53
<i>Tab. 7-11 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním</i>	55
<i>Tab. 7-12 Vývoj peněžní hotovosti společnosti FJP</i>	55
<i>Tab. 7-13 Vývoj čistého provozního kapitálu ve společnosti FJP</i>	56
<i>Tab. 7-14 Ukazatele rentability společnosti FJP.....</i>	56
<i>Tab. 7-15 Ukazatele rentability v odvětví.....</i>	57
<i>Tab. 7-16 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti FJP.....</i>	57
<i>Tab. 7-17 Vývoj multiplikátoru vlastního kapitálu společnosti FJP</i>	58
<i>Tab. 7-18 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury v odvětví.....</i>	58
<i>Tab. 7-19 Ukazatele likvidity společnosti FJP</i>	58
<i>Tab. 7-20 Ukazatele likvidity v odvětví.....</i>	59
<i>Tab. 7-21 Ukazatele aktivity ve společnosti FJP</i>	59

<i>Tab. 7-22 Ukazatele aktivity v odvětví.....</i>	60
<i>Tab. 7-23 Vývoj Altmanova Z-skóre společnosti FJP.....</i>	61
<i>Tab. 7-24 Porovnání finančních ukazatelů společnosti FJP s odvětvím v roce 2012.....</i>	62
<i>Tab. 7-25 Klasické ukazatele výkonnosti společnosti FJP.....</i>	63
<i>Tab. 8-1 Vývoj neúročených cizích zdrojů.....</i>	67
<i>Tab. 8-2 Vymezení NOA společnosti FJP.....</i>	67
<i>Tab. 8-3 Vymezení NOPAT společnosti FJP.....</i>	67
<i>Tab. 8-4 Náklady na cizí kapitál společnosti FJP dle úrokových sazeb.....</i>	68
<i>Tab. 8-5 Náklady na vlastní kapitál společnosti FJP- stavebnicový model INFA.....</i>	68
<i>Tab. 8-6 Výpočet WACC společnosti FJP.....</i>	69
<i>Tab. 8-7 Vývoj ukazatele EVA ve společnosti FJP.....</i>	69
<i>Tab. 8-8 Vztah RONA a WACC společnosti FJP.....</i>	70
<i>Tab. 8-9 Citlivostní analýza ukazatele EVA společnosti FJP v roce 2011.....</i>	74
<i>Tab. 9-1 Systém hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP.....</i>	79
<i>Tab. 9-2 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 1. část.....</i>	79
<i>Tab. 9-3 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 2. část.....</i>	79
<i>Tab. 9-4 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 3. část.....</i>	80
<i>Tab. 9-5 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 4. část.....</i>	80
<i>Tab. 9-6 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 5. část.....</i>	81
<i>Tab. 9-7 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 6. část.....</i>	81
<i>Tab. 9-8 Report systému hodnocení finanční výkonnosti společnosti FJP – 7. část.....</i>	82
<i>Tab. 9-9 Vyčíslení nákladů implementace systému hodnocení fin. výkonnosti podniku FJP.....</i>	84

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 7-1 Vývoj výsledku hospodaření společnosti FJP</i>	<i>54</i>
<i>Graf 7-2 Rozdělení EBIT společnosti FJP</i>	<i>55</i>
<i>Graf 7-3 Vývoj ukazatelů obratovosti ve společnosti FJP</i>	<i>60</i>
<i>Graf 7-4 Vývoj Z-skóre společnosti FJP</i>	<i>61</i>
<i>Graf 7-5 Porovnání finančních ukazatelů společnosti FJP s odvětvím v roce 2012</i>	<i>63</i>
<i>Graf 7-6 Klasické ukazatele výkonnosti společnosti FJP</i>	<i>64</i>
<i>Graf 8-1 Vývoj EVA a WACC ve společnosti FJP</i>	<i>70</i>
<i>Graf 8-2 Vztah mezi RONA a WACC společnosti FJP</i>	<i>70</i>
<i>Graf 8-3 Porovnání výsledků klasických a moderních ukazatelů</i>	<i>75</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I ÚČETNÍ VÝKAZY FJP, S.R.O. ZA ROK 2007 - 2012
- P II ÚPRAVA ROZVAHY – ČISTÉ OPERATIVNÍ AKTIVA NOA
- P III ÚPRAVA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT – ČISTÝ OPERATIVNÍ ZISK NOPAT
- P IV VÝPOČET NÁKLADŮ NA KAPITÁL – VÁŽENÉ PRŮMĚRNÉ NÁKLADY
NA KAPITÁL WACC

PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ VÝKAZY FJP, S.R.O. ZA ROK 2007 – 2012

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

ROZVAHA

ke dni**31.12.2007**.....
jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
FOR JOB PROTECT
s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
Žlutava 301
Napajedla
763 61

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+22 656	- 912	+21 744	+17 072
B.	Dlouhodobý majetek	003	+ 947	- 865	+82	+ 130
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+ 182	- 137	+45	+60
B. I. 3.	Software	007	+32	-32	0	0
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008	+ 150	- 105	+45	+60
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+ 765	- 728	+37	+70
B. II. 2.	Stavby	015	+61	-24	+37	+41
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+ 704	- 704	0	+29
C.	Oběžná aktiva	031	+21 128	-47	+21 081	+16 834
C. I.	Zásoby	032	+7 163		+7 163	+5 729
C. I. 5.	Zboží	037	+7 163		+7 163	+5 729
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+11 802	-47	+11 755	+9 722
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+11 749	-47	+11 702	+9 679
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+43		+43	+43
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	+10		+10	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+2 163		+2 163	+1 383
C. IV. 1.	Peníze	059	+1 694		+1 694	+1 097
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+ 469		+ 469	+ 286
D. I.	Časové rozlišení	063	+ 581		+ 581	+ 108
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+ 581		+ 581	+ 108

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	+21 744	+17 072
A.	Vlastní kapitál	068	+4 019	+2 964
A. I.	Základní kapitál	069	+ 100	+ 100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+ 100	+ 100
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+10	+10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	+10	+10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	+2 854	+1 767
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+2 854	+1 767
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	+1 055	+1 087
B.	Cizí zdroje	085	+17 570	+14 018
B. II.	Dlouhodobé závazky	091		-40
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099		-40
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+17 490	+12 992
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+16 259	+11 566
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+ 263	+ 164
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+ 181	+ 109
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	+ 298	+ 636
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	+14	+20
B. III. 11.	Jiné závazky	113	+ 475	+ 497
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+80	+1 066
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	+80	+1 066
C. I.	Časové rozlišení	118	+ 155	+90
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	+ 155	+90
C. I. 3.		120a		

Sestaveno dne: 2 7 . 0 3 . 2 0 0 8		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek	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

Rok	Měsíc	IČ
2007	1 2	2 5 5 9 4 6 8 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT
s.r.o.

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

Žlutava 301
Napajedla
763 61

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
a	b			
I.	Tržby za prodej zboží	01	+60 230	+49 013
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+50 082	+40 213
+	Obchodní marže	03	+10 148	+8 800
B.	Výkonová spotřeba	08	+4 516	+4 037
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+1 254	+1 154
B. 2.	Služby	10	+3 262	+2 883
+	Přidaná hodnota	11	+5 632	+4 763
C.	Osobní náklady součet	12	+3 786	+2 870
C. 1.	Mzdové náklady	13	+2 697	+2 037
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+ 944	+ 713
C. 4.	Sociální náklady	16	+ 145	+ 120
D.	Daně a poplatky	17	+44	+22
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+48	+ 110
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+10	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+10	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	+5	+21
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+ 201	+36
H.	Ostatní provozní náklady	27	+ 195	+ 123
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+1 765	+1 653
N.	Nákladové úroky	43	+ 253	+ 137
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+14	+58
O.	Ostatní finanční náklady	45	+ 122	+ 161
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 361	- 240
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+ 349	+ 350
Q. 1.	- splatná	50	+ 349	+ 350
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+1 055	+1 063
XIII.	Mimořádné výnosy	53		+24
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		+24
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+1 055	+1 087
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+1 404	+1 437

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

ROZVAHA

 ke dni **31.12.2008**

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2008	12	25594681

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT
s.r.o.

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

Žlutava 301
Napajedla
763 61

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	001	+27 077	- 907	+26 170	+21 744
A. 1.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
A. 2.		002a				
B.	Dlouhodobý majetek	003	+ 947	- 882	+65	+82
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+ 182	- 152	+30	+45
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				0
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				0
B. I. 3.	Software	007	+32	-32	0	0
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008	+ 150	- 120	+30	+45
B. I. 5.	Goodwill (+/-)	009				0
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				0
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				0
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				0
B. I. 9.		012a				0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+ 765	- 730	+35	+37
B. II. 1.	Pozemky	014				0
B. II. 2.	Stavby	015	+62	-27	+35	+37
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+ 703	- 703	0	
B. II. 4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017				
B. II. 5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				0
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				0
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				0
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				0
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				0
B. II. 10.		022a				0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
B. III. 8.		030a				

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva	031	+24 968	-25	+24 943	+21 081
C. I.	Zásoby	032	+9 718		+9 718	+7 163
C. I. 1.	Materiál	033				
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
C. I. 3.	Výrobky	035				
C. I. 4.	Zvířata	036				
C. I. 5.	Zboží	037	+9 718		+9 718	+7 163
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. I. 7.		038a				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045				
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046				
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. II. 9.		047a				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+12 911	-25	+12 886	+11 755
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+12 856	-25	+12 831	+11 702
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	+3		+3	
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+49		+49	+43
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056				
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	+3		+3	+10
C. III. 10.		057a				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+2 339		+2 339	+2 163
C. IV. 1.	Peníze	059	+2 181		+2 181	+1 694
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+ 158		+ 158	+ 469
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
C. IV. 5.		062a				
D. I.	Časové rozlišení	063	+1 162		+1 162	+ 581
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+ 399		+ 399	+ 581
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065				
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	+ 763		+ 763	
D. I. 4.		066a				

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	+26 170	+21 744
A.	Vlastní kapitál	068	+5 410	+4 019
A. I.	Základní kapitál	069	+ 100	+ 100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+ 100	+ 100
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
A. I. 3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. I. 4.		072a		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ažjo	074		
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077		
A. II. 5.		077a		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+10	+10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	+10	+10
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. III. 3.		080a		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	+3 909	+2 854
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+3 909	+2 854
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. IV. 3.		083a		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	+1 391	+1 055
A. V. 2.		084a		
B.	Cizí zdroje	085	+20 508	+17 570
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090		
B. I. 5.		090a		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
B. II. 2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094		
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097		
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099		
B. II. 9.	Jiné závazky	100		
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101		
B. II. 11.		101a		

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+17 325	+17 490
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+16 035	+16 259
B. III. 2.	Závazky - ovládající a fiducií osoba	104		
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105		
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+ 283	+ 263
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+ 184	+ 181
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	+ 772	+ 298
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		+14
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111		
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112		
B. III. 11.	Jiné závazky	113	+51	+ 475
B. III. 12.		113a		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+3 183	+80
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	+3 183	+80
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
B. IV. 4.		117a		
C. I.	Časové rozlišení	118	+ 252	+ 155
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	+ 153	+ 155
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120	+99	
C. I. 3.		120a		

Sestaveno dne: 2 0 . 0 3 . 2 0 0 9		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek	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

Rok	Měsíc	IČ
2008	1 2	2 5 5 9 4 6 8 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT
s.r.o.

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

Žlutava 301
Napajedla
763 61

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+69 629	+60 230
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+57 885	+50 082
+	Obchodní marže	03	+11 744	+10 148
II.	Výkony	04		
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05		
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II. 3.	Aktivace	07		
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+5 650	+4 516
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+1 398	+1 254
B. 2.	Služby	10	+4 252	+3 262
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+6 094	+5 632
C.	Osobní náklady součet	12	+4 523	+3 786
C. 1.	Mzdové náklady	13	+3 204	+2 697
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+1 121	+ 944
C. 4.	Sociální náklady	16	+ 198	+ 145
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+55	+44
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+18	+48
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+ 200	+10
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+ 200	+10
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-21	+5
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+ 772	+ 201
H.	Ostatní provozní náklady	27	+ 232	+ 195
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+2 259	+1 765

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	+ 348	+ 253
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+8	+14
O.	Ostatní finanční náklady	45	+ 135	+ 122
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 475	- 361
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+ 393	+ 349
Q. 1.	- splatná	50	+ 393	+ 349
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+1 391	+1 055
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+1 391	+1 055
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+1 784	+1 404
Sestaveno dne: 2 0 . 0 3 . 2 0 0 9		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek	Pozn.:		

KOPIE

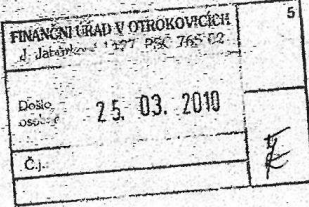
Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

ke dni 31. 12. 2009

jednotky: 1000-Kč

Rok	Měsíc	IČ
2009	1 2	2 5 5 9 4 6 8 1



Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT

s.r.o.

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

Žlutava 301

Napajedla

763 61

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+25 778	- 900	+24 878	+26 170
A. 1.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
A. 2.		002a				
B.	Dlouhodobý majetek	003	+ 947	- 900	+47	+65
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+ 182	- 167	+15	+30
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
B. I. 3.	Software	007	+32	-32	0	0
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008	+ 150	- 135	+15	+30
B. I. 5.	Goodwill (+/-)	009				
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. I. 9.		012a				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+ 765	- 733	+32	+35
B. II. 1.	Pozemky	014				
B. II. 2.	Stavby	015	+62	-30	+32	+35
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+ 703	- 703	0	0
B. II. 4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017				
B. II. 5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B. II. 10.		022a				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládací a fidejuciar, podstatný vliv	027				
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
B. III. 8.		030a				

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé obdo.
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva	031	+24 609		+24 609	+24 948
C. I.	Zásoby	032	+10 857		+10 857	+9 718
C. I. 1.	Materiál	033				
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
C. I. 3.	Výrobky	035				
C. I. 4.	Zvřátla	036				
C. I. 5.	Zboží	037	+10 857		+10 857	+9 718
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. I. 7.		038a				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041				
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045				
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046				
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. II. 9.		047a				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+10 921		+10 921	+12 888
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+10 653		+10 653	+12 831
C. III. 2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050				
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	+ 215		+ 215	+ 215
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+43		+43	+43
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056				
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	+10		+10	+ 215
C. III. 10.		057a				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+2 831		+2 831	+2 398
C. IV. 1.	Peníze	059	+2 667		+2 667	+2 181
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+ 164		+ 164	+ 158
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podily	061				
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
C. IV. 5.		062a				
D. I.	Časové rozlišení	063	+ 222		+ 222	+1 162
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+ 222		+ 222	+ 398
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065				
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	0		0	+ 763
D. I. 4.		066a				

€

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	+24 878	+26 170
A.	Vlastní kapitál	068	+5 656	+5 410
A. I.	Základní kapitál	069	+ 100	+ 100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+ 100	+ 100
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
A. I. 3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. I. 4.		072a		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ažio	074		
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměněných společnostech	077		
A. II. 5.		077a		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+10	+10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	+10	+10
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. III. 3.		080a		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	+5 300	+3 909
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+5 300	+3 909
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. IV. 3.		083a		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	+ 246	+1 391
A. V. 2.		084a		
B.	Cizí zdroje	085	+19 051	+20 508
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090		
B. I. 5.		090a		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
B. II. 2.	Závazky - ovládaní a řídicí osoba	093		
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094		
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097		
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099		
B. II. 9.	Jiné závazky	100		
B. II. 10.	Odloužený daňový závazek	101		
B. II. 11.		101a		

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+18 830	+17 324
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+18 070	+16 034
B. III. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105		
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+ 308	+ 283
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+ 153	+ 184
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	+ 255	+ 772
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111		
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112		
B. III. 11.	Jiné závazky	113	+44	+51
B. III. 12.		113a		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+ 221	+3 183
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	+ 221	+3 183
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
B. IV. 4.		117a		
C. I.	Časové rozlišení	118	+171	+ 252
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	+ 123	+ 153
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120	+48	+99
C. I. 3.		120a		

Sestaveno dne: 1 6 . 0 3 . 2 0 1 0		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou IČO 255 94 681 DIČ CZ25594681 Žlutava 301, 763 61 NAPAJEDLA C.Ú. 19738845/6300 www.jobprotect.cz	
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek	Pozn.:	

KOPIE

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

FINANČNÍ ÚŘAD V OTROKOVICÍCH
I. Jáhánková 1477 PSC 765 02

Dok. č. 25. 03. 2010

Č.j.

Rok	Měsíc	IČ
2009	1 2	2 5 5 9 4 6 8 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT

s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání IČI-II se od bydliště

Žlutava 301

Napajedla

763 61

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+65 432	+69 629
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+54 600	+57 885
+	Obchodní marže	03	+10 832	+11 744
II.	Výkony	04		
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05		
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II. 3.	Aktivace	07		
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+5 856	+5 650
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+1 144	+1 398
B. 2.	Služby	10	+4 712	+4 252
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+4 976	+6 094
C.	Osobní náklady součet	12	+4 204	+4 523
C. 1.	Mzdové náklady	13	+3 011	+3 204
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+1 004	+1 121
C. 4.	Sociální náklady	16	+189	+198
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+28	+55
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+18	+18
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19		+200
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		+200
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-25	-21
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+95	+772
H.	Ostatní provozní náklady	27	+195	+232
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+651	+2 259

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna slivu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	+ 256	+ 348
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+83	+8
O.	Ostatní finanční náklady	45	+ 146	+ 135
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 319	- 475
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+86	+ 392
Q. 1.	- splatná	50	+86	+ 392
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+ 246	+1 391
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+ 246	+1 391
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+ 332	+1 784

Sestaveno dne: 1 6 . 0 3 . 2 0 1 0		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je č.ú. 19338319/0300 www.forjobprotect.cz
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek	Pozn.:

FOR JOB PROTECT, s.r.o.
 ul. 301, 763 61 NAPAJEDLA
 IČO 235 94 681 DIČ CZ23594681
 TEL. 777 105 165
 C.Ú. 19338319/0300
 www.forjobprotect.cz

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

ROZVAHA

FINANČNÍ ÚŘAD M. GYROKOVICICH
J. Jabůrkově 1427, PŠC 765 02

Došlo osobně: 25. 03. 2011

Č.j.:

ke dni 31. 12. 2010

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	2 5 5 9 4 6 8 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání IČI-II se od bydliště

Žlutava 301
Napajedla
763 61

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Bázné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+33 518	-1 006	+32 512	+24 878
A. 1.	Pohledávky za upsany základní kapitál	002				
A. 2.		002a				
B.	Dlouhodobý majetek	003	+2 269	-1 006	+1 263	+47
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+ 182	- 182	0	+15
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
B. I. 3.	Software	007	+32	-32	0	0
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008	+ 150	- 150	0	+15
B. I. 5.	Goodwill (+/-)	009				
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. I. 9.		012a				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+2 087	- 824	+1 263	+32
B. II. 1.	Pozemky	014				
B. II. 2.	Stavby	015	+62	-34	+28	+32
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+2 025	- 790	+1 235	0
B. II. 4.	Pěstlivelské celky trvalých porostů	017				
B. II. 5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B. II. 10.		022a				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
B. III. 6.	Polžovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
B. III. 8.		030a				

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé obdo.
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva	031	+30 690		+30 690	+24 609
C. I.	Zásoby	032	+13 156		+13 156	+10 857
C. I. 1.	Materiál	033				
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
C. I. 3.	Výrobky	035				
C. I. 4.	Zvířata	036				
C. I. 5.	Zboží	037	+13 156		+13 156	+10 857
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. I. 7.		038a				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045				
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046				
C. II. 8.	Odloužená daňová pohledávka	047				
C. II. 9.		047a				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+14 654		+14 654	+10 921
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+14 600		+14 600	+10 653
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	+3		+3	+ 215
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+44		+44	+43
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056				
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	+7		+7	+10
C. III. 10.		057a				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+2 880		+2 880	+2 831
C. IV. 1.	Peníze	059	+2 612		+2 612	+2 667
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+ 268		+ 268	+ 164
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
C. IV. 5.		062a				
D. I.	Časové rozlišení	063	+ 559		+ 559	+ 222
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+49		+49	+ 222
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065				
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	+ 510		+ 510	0
D. I. 4.		066a				

PASIVA		Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
b			5	6
	PASIVA CELKEM	067	+32 512	+24 878
A.	Vlastní kapitál	068	+7 664	+5 656
A. I.	Základní kapitál	069	+ 100	+ 100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+ 100	+ 100
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
A. I. 3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. I. 4.		072a		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emissní ažlo	074		
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
A. II. 5.		077a		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+10	+10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	+10	+10
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. III. 3.		080a		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	+5 553	+5 300
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+5 553	+5 300
A. IV. 2.	Neuhrazené ztráta minulých let (-)	083		
A. IV. 3.		083a		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	+2 001	+ 246
A. V. 2.		084a		
B.	Cizí zdroje	085	+24 760	+19 051
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090		
B. I. 5.		090a		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
B. II. 2.	Závazky - ovládalci a řídicí osoba	093		
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094		
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097		
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099		
B. II. 9.	Jiné závazky	100		
B. II. 10.	Odloužený daňový závazek	101		
B. II. 11.		101a		

Označ. a	PASIVA b	Číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+22 202	+18 830
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+20 450	+18 070
B. III. 2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105		
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+ 340	+ 308
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+ 203	+ 153
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	+1 152	+ 255
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111		
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112		
B. III. 11.	Jiné závazky	113	+57	+44
B. III. 12.		113a		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+2 558	+ 221
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	+2 558	+ 221
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
B. IV. 4.		117a		
C. I.	Časové rozlišení	118	+88	+ 171
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	+88	+ 123
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120		+48
C. I. 3.		120a		

Sestaveno dne: 0 3 . 0 3 . 2 0 1 1		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek	FOR JOB PROTECT, s.r.o. Žlutava 301, 763 61 NAPAJEDLA IČO 255 94 681 DIČ CZ25594681 tel. 577 105 165, č.ú. 197358515/0300 www.forjobprotect.cz	

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni 31. 12. 2010
jednotky: 1000 Kč

FINANČNÍ ÚŘAD V OTROKOVICÍCH
J. Jabůrkové 1427, PSČ 765 02
Došlo osobně: 2 5. 03. 2011
Č.:

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	2 5 5 9 4 6 8 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT

s.r.o.

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

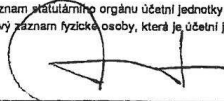
Žlutava 301

Napajedla

763 61

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+79 967	+65 432
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+66 510	+54 600
+	Obchodní marže	03	+13 457	+10 832
II.	Výkony	04		
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05		
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II. 3.	Aktivace	07		
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+5 676	+5 856
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+1 514	+1 144
B. 2.	Služby	10	+4 162	+4 712
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+7 781	+4 976
C.	Osobní náklady součet	12	+4 542	+4 204
C. 1.	Mztové náklady	13	+3 240	+3 011
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+1 106	+1 004
C. 4.	Sociální náklady	16	+ 196	+ 189
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+30	+28
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+ 134	+18
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+20	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	+20	
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		-25
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+6	+95
H.	Ostatní provozní náklady	27	+ 262	+ 195
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+2 839	+ 651

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	+ 223	+ 256
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+27	+83
O.	Ostatní finanční náklady	45	+ 191	+ 146
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 387	- 319
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+ 451	+86
Q. 1.	- splatná	50	+ 451	+86
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+2 001	+ 246
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+2 001	+ 246
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+2 452	+ 332

Sestaveno dne: 0 3 . 0 3 . 2 0 1 1		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek	Poznámka: FOR JOB PROTECT, s.r.o. Litava 301, 763 61 NAPAJEDLA IČO 255 94 681 DIČ CZ25594681 tel. 577 105 165, Č.ú. 197358515/0300 www.forjobprotect.cz

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

ROZVAHA

FINANČNÍ ÚŘAD V OTROKOVICÍCH
J. Jabůrkové 1427, PSČ 765 02

Došlo osobně: 30. 03. 2012

Č.j.:

ke dni 31. 12. 2011
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	Číslo
2011	12	25594681

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT s.r.o.

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

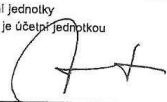
Žlutava 301
Napajedla
763 61

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+34 526	-1 377	+33 149	+32 512
A. 1.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
A. 2.		002a				
B.	Dlouhodobý majetek	003	+3 777	-1 377	+2 400	+1 263
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+ 182	- 182	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
B. I. 3.	Software	007	+32	-32	0	0
B. I. 4.	Oceňitelná práva	008	+ 150	- 150	0	0
B. I. 5.	Goodwill (+/-)	009				
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. I. 9.		012a				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+3 595	-1 195	+2 400	+1 263
B. II. 1.	Pozemky	014				
B. II. 2.	Stavby	015	+ 853	-44	+ 809	+28
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+2 742	-1 151	+1 591	+1 235
B. II. 4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017				
B. II. 5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B. II. 10.		022a				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
B. III. 8.		030a				

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
C.	Oběžná aktiva	031				
C. I.	Zásoby	032	+30 651		+30 651	+30
C. I. 1.	Materiál	033	+15 293		+15 293	+13
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
C. I. 3.	Výrobky	035				
C. I. 4.	Zvířata	036				
C. I. 5.	Zboží	037	+15 293		+15 293	+13
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. I. 7.		038a				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045				
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046				
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. II. 9.		047a				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+12 294		+12 294	+14
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+12 161		+12 161	+14
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	+52		+52	
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+40		+40	
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056				
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	+41		+41	
C. III. 10.		057a				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+3 064		+3 064	+2 8
C. IV. 1.	Peníze	059	+2 845		+2 845	+2 6
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+ 219		+ 219	+ 2
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
C. IV. 5.		062a				
D. I.	Časové rozlišení	063	+98		+98	+ 5
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+98		+98	+
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065				
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066				
D. I. 4.		066a				+ 5

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	+33 149	+32 512
A.	Vlastní kapitál	068	+8 950	+7 664
A. I.	Základní kapitál	069	+ 100	+ 100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+ 100	+ 100
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
A. I. 3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. I. 4.		072a		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ažio	074		
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
A. II. 5.	Rozdíly z přeměn společností	077a		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+10	+10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	+10	+10
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. III. 3.		080a		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	+7 554	+5 553
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+7 554	+5 553
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. IV. 3.		083a		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	+1 286	+2 001
A. V. 2.		084a		
B.	Cizí zdroje	085	+24 157	+24 760
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090		
B. I. 5.		090a		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
B. II. 2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094		
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097		
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099		
B. II. 9.	Jiné závazky	100		
B. II. 10.	Odloužený daňový závazek	101		
B. II. 11.		101a		

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+16 987	+22
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+16 227	+20
B. III. 2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105		
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+ 232	+
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+ 134	+
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	+ 360	+1
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111		
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112		
B. III. 11.	Jiné závazky	113	+34	
B. III. 12.		113a		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+7 170	+2
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	+7 170	+2
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
B. IV. 4.		117a		
C. I.	Časové rozlišení	118	+42	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	+42	
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120		
C. I. 3.		120a		

Sestaveno dne: 2 1 . 0 3 . 2 0 1 2		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 	
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek	Pozn.: FOR JOB PROTECT, s.r.o. Krutava 301, 763 61 NAPAJEDLA IČO 255 94 681 DIČ CZ25594681 tel. 577 105 165, č.ú. 197358515/0300 www.forjobprotect.cz	

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění

ke dni31.12.2011.....

jednotky: 1000 Kč

FINANČNÍ ÚŘAD V OTROKOVICÍCH J. Jabůrkové 1427, PŠČ 765 02		1	Rok		Měsíc	IČ					
Došlo osobně 30.03.2012		2011	1	2	2	5	9	4	6	8	1
Č.j.											

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT

s.r.o.

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

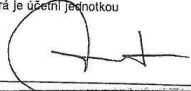
Žlutava 301

Napajedla

763 61

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+79 478	+79 967
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+67 527	+66 510
+	Obchodní marže	03	+11 951	+13 457
II.	Výkony	04		
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05		
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II. 3.	Aktivace	07		
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+6 145	+5 676
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+1 615	+1 514
B. 2.	Služby	10	+4 530	+4 162
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+5 806	+7 781
C.	Osobní náklady součet	12	+3 884	+4 542
C. 1.	Mzdové náklady	13	+2 754	+3 240
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+ 951	+1 106
C. 4.	Sociální náklady	16	+ 179	+ 196
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+26	+30
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+ 373	+ 134
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+ 100	+20
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+ 100	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		+20
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodány materiály	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+ 729	+6
H.	Ostatní provozní náklady	27	+ 308	+ 262
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+2 044	+2 839

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	+ 274	+ 2
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+39	+
O.	Ostatní finanční náklady	45	+ 237	+ 1
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 472	- 3
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+ 286	+ 4
Q. 1.	- splatná	50	+ 286	+ 4
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+1 286	+2 0
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+1 286	+2 0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+1 572	+2 4

Sestaveno dne: 2 1 . 0 3 . 2 0 1 2		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek	Poznámka FOR JOB PROTECT, s.r.o. Žlutava 301, 763 61 NAPAJEDLA IČO 255 94 681 DIČ CZ25594681 tel. 577 105 165, č.ú. 197358515/0300 www.forjobprotect.cz

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

ROZVAHA

ke dni 31. 12. 2012

jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT

S.r.o.

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

Žlutava 301

Napajedla

763 61

27. 03. 2013

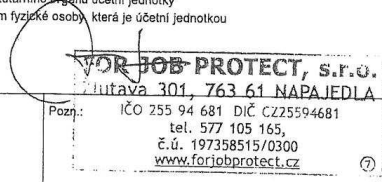
Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	25594681

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+35 248	-2 039	+33 209	+33 149
A. 1.	Pohledávky za upsané základní kapitál	002				
A. 2.		002a				
B.	Dlouhodobý majetek	003	+4 819	-1 977	+2 842	+2 400
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+182	-182	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
B. I. 3.	Software	007	+32	-32	0	0
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008	+150	-150	0	0
B. I. 5.	Goodwill (+/-)	009				
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. I. 9.		012a				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+4 637	-1 795	+2 842	+2 400
B. II. 1.	Pozemky	014				
B. II. 2.	Stavby	015	+853	-74	+779	+809
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+3 784	-1 721	+2 063	+1 591
B. II. 4.	Pěstlivelské celky trvalých porostů	017				
B. II. 5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B. II. 10.		022a				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba podstatný vliv	027				
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
B. III. 8.		030a				

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva	031	+30 350	-62	+30 288	+30 651
C. I.	Zásoby	032	+12 304		+12 304	+15 293
C. I. 1.	Materiál	033				
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
C. I. 3.	Výrobky	035				
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
C. I. 5.	Zboží	037	+12 304		+12 304	+15 293
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. I. 7.		038a				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045				
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046				
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. II. 9.		047a				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+14 950	-62	+14 888	+12 291
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+14 659	-62	+14 597	+12 161
C. III. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	+176		+176	+52
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+50		+50	+40
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056				
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	+65		+65	+41
C. III. 10.		057a				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+3 096		+3 096	+3 064
C. IV. 1.	Peníze	059	+2 938		+2 938	+2 845
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+158		+158	+219
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
C. IV. 5.		062a				
D. I.	Časové rozlišení	063	+79		+79	+98
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+79		+79	+98
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065				
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066				
D. I. 4.		066a				

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	+33 209	+33 149
A.	Vlastní kapitál	068	+9 811	+8 950
A. I.	Základní kapitál	069	+100	+100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+100	+100
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
A. I. 3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. I. 4.		072a		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emissní ažio	074		
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
A. II. 5.	Rozdíly z přeměn společností	077a		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+10	+10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	+10	+10
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. III. 3.		080a		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	+8 839	+7 554
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+8 839	+7 554
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. IV. 3.		083a		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	+862	+1 286
A. V. 2.		084a		
B.	Cizí zdroje	085	+23 267	+24 157
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090		
B. I. 5.		090a		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
B. II. 2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	093		
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094		
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097		
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099		
B. II. 9.	Jiné závazky	100		
B. II. 10.	Odloužený daňový závazek	101		
B. II. 11.		101a		

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+18 555	+16 987
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+17 283	+16 227
B. III. 2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	104		
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105		
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+299	+232
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+167	+134
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	+772	+360
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111		
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112		
B. III. 11.	Jiné závazky	113	+34	+34
B. III. 12.		113a		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+4 712	+7 170
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	+4 712	+7 170
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
B. IV. 4.		117a		
C. I.	Časové rozlišení	118	+131	+42
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	+131	+42
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120		
C. I. 3.		120a		

Sestaveno dne: 2 7 . 0 3 . 2 0 1 3		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek	 <p>FOR JOB PROTECT, s.r.o. Mladá 301, 763 61 NÁPAJEDLA</p> <p>Pozn.: IČO 255 94 681 DIČ CZ25594681 tel. 577 105 165, č.ú. 197358515/0300 www.forjobprotect.cz</p>

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni 31. 12. 2012

jednotky: 1000 Kč

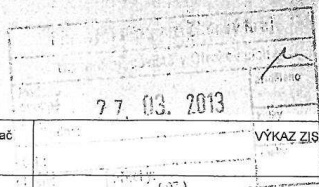
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FOR JOB PROTECT
s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (liši-li se od bydliště)

Žlutava 301
Napajedla
763 61

Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	2 5 9 4 6 8 1



Označ	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+80 432	+79 478
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+68 333	+67 527
+	Obchodní marže	03	+12 099	+11 951
II.	Výkony	04	+276	
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+276	
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II. 3.	Aktivace	07		
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+6 137	+6 145
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+1 741	+1 615
B. 2.	Služby	10	+4 396	+4 530
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+6 238	+5 806
C.	Osobní náklady součet	12	+4 555	+3 884
C. 1.	Mzdové náklady	13	+3 271	+2 754
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+1 068	+951
C. 4.	Sociální náklady	16	+216	+179
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+31	+26
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+600	+373
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+355	+100
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+355	+100
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+627	+729
H.	Ostatní provozní náklady	27	+686	+308
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+1 348	+2 044

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	+263	+274
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+133	+39
O.	Ostatní finanční náklady	45	+204	+237
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-334	-472
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+152	+286
Q. 1.	- splatná	50	+152	+286
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+862	+1 286
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníků (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+862	+1 286
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+1 014	+1 572

Sestaveno dne: 2 7 . 0 3 . 2 0 1 3

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

FORJOB PROTECT, s.r.o.
 Žlutava 364, 763 61 NAPAJEDLA
 Pozn.: IČO 255 94 681 DIČ CZ25594681
 tel. 577 105 165,
 č.ú. 197358515/0300
 www.forjobprotect.cz

Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání nákup a prodej osobních ochranných pracovních pomůcek
---	--

PŘÍLOHA P II: ÚPRAVA ROZVAHY – ČISTÉ OPERATIVNÍ AKTIVA NOA

I. Aktivace položek, které nejsou účetně vyjádřeny

Do NOA by měla být zahrnuta všechna aktiva, která podnik využívá pro svou činnost, i když nejsou zachycena v účetnictví. Při převodu účetních dat na ekonomické, se částečně vychází z definice Mezinárodních účetních standardů, zejména IAS 38, pro který je pro zachycení aktiva v účetnictví podstatnější kontrola užitků z aktiva než vlastnické právo k aktivu (Mařík, 2011, s. 249-251).

- **Leasing**

Je typickým příkladem ekonomické definice aktiva, které není dle českých účetních standardů v aktivech vyjádřeno. Pro účely NOA by tedy měl být majetek pořízený na leasing aktivován do rozvahy a to zvýšením hodnoty majetku na straně aktiv a závazku vůči leasingové společnosti na straně pasiv.

- **Goodwill**

Pokud podnik goodwill v aktivech již vykázán má, měl by být v NOA ponechán a to v brutto hodnotě, za předpokladu, že se jeho hodnota postupně nesnižuje.

- **Oceňovací rozdíly u dlouhodobého a oběžného majetku**

U dlouhodobého majetku je řešen problém historických cen použitím reprodukčních cen, tedy snížených o reálné opotřebení. U zásob je nutné použít tržní ceny a u pohledávek vyloučit nadhodnocení či podhodnocení, způsobené opravnými položkami dle daňových předpisů.

- **Tiché rezervy**

V případě tvorby tichých rezerv, např. zvolenou metodou odepisování nebo tvorbou nadbytečných rezerv, je vhodné výši aktiv upravit dle ekonomického pohledu.

II. Vyčlenění neoperativních aktiv

Aktiva, která nejsou nezbytná pro hlavní činnost podniku, mohou výrazně zkreslovat výsledky hospodaření podniku a při převodu účetních dat na ekonomické by měly být z operativních aktiv vyloučena. Úpravy jsou závislé na situaci konkrétního podniku a odborném posouzení analytika.

- **Dlouhodobý finanční majetek**

Pokud jsou investice ve formě dlouhodobých cenných papírů a podílů portfoliovými investicemi podniku, tedy uložením přebytku likvidity, měly by být z operativních aktiv vyloučeny. V případě spojení investic s hlavní činností podniku, je naopak vhodné finanční investice v NOA ponechat.

- **Nedokončené investice**

Obvykle se jedná o majetek související s činností podniku, protože ale není k dispozici pro tvorbu současných výsledků hospodaření, měl by být z NOA vyloučen.

- **Krátkodobý finanční majetek**

Krátkodobý finanční majetek převyšující likviditu nutnou k provozu je většinou vhodně investován do krátkodobých cenných papírů, tyto je však, stejně jako přebytky likvidity v peněžní formě, vhodné z NOA vyloučit, protože neslouží k operativní činnosti podniku.

- **Nevyužitý, nepotřebný majetek**

Pro věrné zobrazení operativních aktiv je nutné také vyčlenění nevyužitých pozemků a budov, pohledávek nesouvisejících s hlavní činností i majetek provozně málo využitelný.

III. Snížení aktiv o pasiva, která nenesou náklad

Při výpočtu EVA jsou od operativního zisku odečteny náklady na kapitál, avšak některá pasiva náklady na kapitál nenesou a proto musí být při výpočtu NOA upravená aktiva o tato pasiva snížena.

- **Krátkodobé závazky**

Krátkodobé neúročené závazky jsou především závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, atd.

- **Pasivní položky časového rozlišení**

Jedná se o výdaje příštích období, výnosy příštích období.

- **Nezpoplatněné dlouhodobé závazky**

Ve výjimečných případech se mohou vyskytovat nezpoplatněné dlouhodobé závazky, nejčastěji dlouhodobé přijaté zálohy

Dopady provedených úprav do rozvahy dle Maříka a Maříkové (2005, s. 48)

AKTIVA	PASIVA
Dlouhodobá aktiva	Vlastní kapitál
- neoperační dlouhodobý majetek	- neoperační aktiva
+ goodwill (v brutto hodnotě)	+ goodwill (v brutto hodnotě)
+ DNM z aktivovaných nákladů	+ aktivované náklady (nehmotná aktiva)
+ zvýšení hodnoty DM z přecenění	+ tiché rezervy
+ hodnota pronajatého majetku (leasing)	± úprava VH o náklady spojené s leasingem
+ kumulované neobvyklé ztráty	+ kumulované neobvyklé ztráty
- kumulované neobvyklé zisky	- kumulované neobvyklé zisky
	+ nákladové rezervy nemající charakter skutečných závazků
Oběžná aktiva	Cizí kapitál
- neoperační oběžná aktiva	- krátkodobé neúročené závazky
+ tiché rezervy z přecenění OA	+ závazky z leasingu
- neúročené krátkodobé závazky	- nákladové rezervy nemající charakter skutečných závazků

PŘÍLOHA P III: ÚPRAVA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT – ČISTÝ OPERATIVNÍ ZISK NOPAT

Hlavní zásadou při určování NOPAT je dodržení symetrie mezi NOA a NOPAT. Pokud jsou určité činnosti a jim odpovídající aktiva zařazeny do NOA, je nutné také jejich náklady a výnosy zařadit do výpočtu NOPAT. Mařík (2011, s. 251-253) poukazuje také na nutnost rozhodnutí se, zda vzít za základ VH za běžnou činnost nebo provozní VH.

- **Vyloučit placené úroky z finančních nákladů**

Vyloučením placených úroků, včetně implicitních obsažených v leasingových platbách, tedy jejich přičtením k výsledku hospodaření zamezíme jejich dvojitému vlivu na výpočet EVA, při snížení NOPAT a v nákladech kapitálu.

- **Vyloučit mimořádné položky**

Mimořádné položky, které je vhodné vyloučit, jsou zejména položky v nákladech a výnosech, které se svou výší nebudou již opakovat – náklady na restrukturalizaci, prodeje DM, rozpuštění nevyužitých rezerv, atd.

- **Započítat změny vlastního kapitálu**

Je nutné započítat vliv změn vlastního kapitálu při úpravě NOA. Například aktivace nákladů investiční povahy, což představují zejména náklady na výzkum a vývoj jsou vypuštěny a nahrazeny odpisy aktivovaných nákladů. Zvýšení nebo snížení opravných položek na zásoby a pohledávky je také nutné započítat do výsledku hospodaření.

- **Vyloučit výnosy z nepotřebných aktiv**

Výnosy z provozně nepotřebných aktiv je potřeba z výsledku hospodaření odečíst.

- **Úprava daní**

NOPAT představuje zdaněný operativní zisk, je tedy nutné zjistit tzv. upravenou daň, která by byla placena z NOPAT. Nejpřesnější způsob výpočtu upravené daně je dle Maříka (2011, s. 252):

Výše daní z příjmu placená podnikem uvedená ve výkazech

+ Daňový štít z placených úroků (úroky v Kč x daňová sazba) a z leasingových úroků

- Daň z finančních výnosů a z VH z ostatních aktiv, oboje nezahrnutých do NOPAT

Upravená daň

Dopady provedených úprav do výsledovky dle Maříka a Maříkové (2005, s. 52)

VH Z BĚŽNÉ ČINNOSTI PŘED ZDANĚNÍM
+ nákladové úroky
- výnosy z neoperačního majetku
+ náklady z neoperačního majetku
+ odpisy goodwillu
+ původní náklady s investičním charakterem
- odpisy nehmotného majetku vytvořeného aktivací těchto nákladů
+ leasingová platba (původní náklad na leasingu)
- odpisy majetku pronajatého na leasing
- neobvyklé zisky
+ neobvyklé ztráty
úprava daní na úroveň NOPAT

PŘÍLOHA P IV: VÝPOČET NÁKLADŮ NA KAPITÁL – VÁŽENÉ PRŮMĚRNÉ NÁKLADY NA KAPITÁL WACC

I. Náklady na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál jsou většinou dohodnuty smluvně, jsou kráceny o daňový štít, tedy o úspory z daní, které z použití cizího kapitálu plynou. Přesnější je použití tržních údajů, kdy je nutné mít informace z kapitálového trhu o výnosnosti dluhopisů se stejnou bonitou, jakou má oceňovaný podnik (viz. www.damodaran.com).

Obecně se náklady na cizí kapitál počítají jako vážený průměr z efektivních úrokových sazeb, které podnik platí z nejrůznějších forem cizího kapitálu, nejčastěji z běžných a dlouhodobých bankovních úvěrů, dluhopisů, finančních výpomocí, dle vzorce

$$D = \sum_{t=1}^n \frac{U_t(1-d) + S_t}{(1+i)^t}$$

()

kde:

D = čistá částka peněz získaná výpůjčkou

U_t = úrokové platby

d = sazba daně z příjmu

S_t = splátka dluhu za dohodnutý časový interval

n = počet období, kdy jsou prováděny platby z dluhu

i = hledaná úroková míra, vyjadřující výši efektivního úroku

Jednodušší vyjádření, vhodné zejména pro externí analytiku je poměr nákladových úroků k průměrnému stavu bankovních úvěrů a následným zohledněním daně (Dluhošová, 2010, s. 110).

II. Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál jsou dány výnosovým očekáváním příslušných investorů a ten je dán alternativním výnosem stejně rizikové investice. Určit náklady na vlastní kapitál patří ke složitějším úkolům finančního řízení, existuje pro ně několik modelů (Mařík, 2011, s. 180-218).

- **Model oceňování kapitálových aktiv CAPM**

Tento model je vhodný zejména pro vyspělé kapitálové trhy. Model počítá se systematickým tržním rizikem. Model CAPM je dán vztahem:

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

()

kde:

r_e = náklady na vlastní kapitál 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

Bezriziková úroková míra – nejčastěji odpovídá úrokové míře desetiletých státních dluhopisů

Riziková prémie – je rozdíl mezi očekávanou výnosností trhu, která je měřena globálním akciovým indexem PX50 a bezrizikovou mírou výnosu, odpovídající úrokové míře desetiletých státních dluhopisů. Dalším způsobem může být rating země vyhlášený světovými agenturami.

Koeficient β – udává citlivost investic vůči trhu, měří tržní riziko. Zdrojem pro výpočet jsou historické ceny akcií a globálního indexu. Na tyto hodnoty je pak aplikována metoda nejmenších čtverců. V případě, že není možné určit hodnotu β , používá se metoda CAPM s náhradními odhady β . Může se použít β podobných podniků – metoda analogie. Nebo za pomoci fundamentálních faktorů udělat nezávislou prognózu β .

- **Stavebnicový model**

Model vhodný pro stanovení nákladů vlastního kapitálu v ekonomice s nedokonalým kapitálovým trhem, kdy je obtížné stanovení koeficientu β , obzvláště u podniků, které nejsou obchodovány na kapitálovém trhu. Základem stavebnicového modelu je bezriziková úroková míra, ke které se přičte přírážka za riziko. Přírážky vycházejí z posouzení rizik trhu, oboru, stupně diverzifikace, finančních rizik a dalších. Zaměřuje se tedy také na nesystematická rizika. Variant stavebnicového modelu existuje několik. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR využívá model INFA manželů Neumaierových (Neumaierová a Neumaier, 2002, s. 143-148, www.mpo.cz). Do přírážky za riziko zahrnuje podnikatelské riziko, riziko plynoucí z kapitálové struktury, riziko, že podnik nebude schopen splácet své závazky a riziko nedostatečné likvidnosti akcie. Model INFA po zadání specifických účetních dat

podniku, vypočte jednotlivé přírážky za rizika, z nichž vypočítáme náklady na vlastní kapitál dle vztahu:

$$r_e = \text{bezriziková úroková míra} + r_{\text{podnik}} + r_{\text{finstr}} + r_{\text{finstab}} + r_{\text{LA}}$$

()

kde:

r_{podnik} = přírážka za výši podnikatelského rizika

r_{finstr} = přírážka za riziko plynoucí z kapitálové struktury

r_{finstab} = přírážka za riziko, že podnik nebude schopen splácet své závazky

r_{LA} = přírážka za riziko nedostatečné likvidnosti akcie

- **Průměrná rentabilita odvětví**

Výsledky modelu průměrné rentability v odvětví, lze v našich podmínkách považovat spíše za orientační. Výhodou je dostupnost dat, údaje o rentabilitě odvětví lze získat na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (www.mpo.cz). Nevýhodou je však možnost ovlivnění účetní rentability tvorbou a rozpouštěním tichých rezerv. Touto daňovou optimalizací jsou výsledky dosti zkreslené.

- **Odvození z nákladů cizího kapitálu**

Tento model vychází ze skutečnosti, že náklady na vlastní kapitál jsou větší než na kapitál cizí, protože vlastník nese větší riziko než věřitel. Model tedy kalkuluje s procentními body 2 - 4, které přičte k nákladům na cizí kapitál, před odpočtem daňové úspory z úroků.

Výsledky jednotlivých metod se mohou lišit. Je nutné zohlednit, která metoda je vhodná právě pro daný podnik, také dostupnost informací. Je možné také vzít v úvahu výsledky z více použitých metod a na základě váženého aritmetického průměru určit výši nákladů na vlastní kapitál.