



Měření finanční výkonnosti vybraného podniku pomocí tradičních a moderních ukazatelů

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnikové finanční systémy
Autor práce: **Bc. Hana Mertinová**
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana Mertinová**
Osobní číslo: E16000325
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnikové finanční systémy
Zadávající katedra: katedra financí a účetnictví
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.
Konzultant práce: Martin Kuruc
MARO s. r. o. , obchod a projekce, vedoucí pracovník pobočky v Liberci.

Název práce: **Měření finanční výkonnosti vybraného podniku pomocí tradičních a moderních ukazatelů**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení pojmu finanční výkonnost podniku.
2. Problematika řízení finanční výkonnosti.
3. Charakteristika vybraných tradičních a moderních metod používaných k hodnocení a měření finanční výkonnosti podniku.
4. Představení vybraného podniku.
5. Zhodnocení finanční výkonnosti zvoleného podniku pomocí vybraných tradičních a moderních metod a komparace s konkurencí.
6. Návrhy a doporučení.

Seznam odborné literatury:

- BREALEY, Richard A. 2012. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-1-25-900465-0.
- HASPROVÁ, Olga, et al. 2016. *Výkonnost podniku v závislosti na účetních, finančních a daňových faktorech*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-309-6.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.
- MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2432-4.
- VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3647-1.
- WAGNER, Jaroslav. 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2924-4.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

L.S.



Ing. Martina Černíková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Ing. Heleně Jáčové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za její vstřícné jednání, cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala konzultantovi práce panu Martinu Kurucovi za veškeré poskytnuté materiály a informace potřebné k vypracování praktické části.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na měření finanční výkonnosti podniku MARO, s.r.o. pomocí tradičních a moderních ukazatelů za sledované období pěti let 2012 - 2016. První část práce vymezuje stěžejní teoretické pojmy týkající se výkonnosti a vybrané metody pro její měření. V praktické části je nejprve představena zvolená společnost, její historie a SWOT analýza. Následně je pomocí tradičních a moderních ukazatelů, popsaných v teoretické části, zhodnocena její finanční výkonnost. Poté je provedena komparace dosažených výsledků s konkurenční firmou. Výstupem práce je jednak samotné zhodnocení finanční výkonnosti vybraného podniku, zejména však možná doporučení, návrhy a opatření vedoucí ke zvyšování výkonnosti společnosti.

Klíčová slova

Výkonnost podniku, tradiční ukazatele, moderní ukazatele, měření výkonnosti, Spider analýza, Balanced scorecard

Annotation

This diploma thesis focuses on measuring the financial performance of the company MARO, s.r.o. using traditional and modern indicators over the five years monitored period from 2012 to 2016. First part of the thesis defines the key of theoretical concepts of performance and the chosen method for its measurement. The practical part of this thesis introduces selected company, its history and SWOT analysis. Thereafter, by using the traditional and modern indicators described in the theoretical part, is evaluated its financial performance. This thesis focuses also on comparison of the achieved results with a competing company. The main result of this diploma theses is on the one hand the evaluation of the financial performance of the selected company. On the other hand this thesis works with the possible recommendations, proposals and measures leading to the improvement of the company's performance.

Key words

Business performance, traditional indicators, modern indicators, performance measurement, Spider analysis, Balanced scorecard

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	12
Seznam obrázků	14
Úvod	15
1 Výkonnost a měření výkonnosti podniku	17
1.1 Vymezení stěženních pojmů	17
1.2 Princip 3E	19
1.3 Řízení výkonnosti podniku	20
1.4 Měření výkonnosti podniku	21
1.4.1 Tradiční měřítka měření výkonnosti podniku	23
1.4.2 Moderní měřítka měření výkonnosti podniku	24
1.5 Finanční analýza	25
1.5.1 Uživatelé finanční analýzy	26
1.5.2 Zdroje dat pro finanční analýzu	26
2. Vybrané tradiční ukazatele měření finanční výkonnosti podniku	29
2.1 Analýza absolutních (rozdílových) ukazatelů	30
2.1.1 Horizontální analýza	30
2.1.2 Vertikální analýza	30
2.1.3 Analýza fondů finančních prostředků	30
2.2 Poměrové ukazatele	31
2.2.1 Ukazatele rentability	31
2.2.2. Ukazatele likvidity	33
2.2.3 Ukazatele zadluženosti	35
2.2.4 Ukazatele aktivity	36
2.3 Bankrotní a bonitní modely	39
2.3.1 Bankrotní model	40
2.3.2 Bonitní model	41
2.4 Spider analýza	42
3 Vybrané pokročilé metody měření finanční výkonnosti podniku	45
3.1 Ukazatele přidané hodnoty	45
3.1.1 Ukazatel EVA	45
3.1.2 Výpočet ukazatele EVA	46

3.2	Balanced Scorecard	48
3.3	Benchmarking.....	52
4	Charakteristika společnosti.....	56
4.1	Představení společnosti.....	56
4.2	Historie společnosti	58
4.3.	SWOT analýza společnosti.....	59
5	Vybrané tradiční ukazatele pro měření finanční výkonnosti podniku.....	62
5.1	Absolutní ukazatele	62
5.1.1	Majetková struktura.....	62
5.1.2	Finanční struktura	66
5.1.3	Analýza nákladů a výnosů.....	70
5.1.4	Analýza fondů finančních prostředků.....	74
5.2	Poměrové ukazatele	75
5.2.1	Ukazatele rentability	75
5.2.2	Ukazatele likvidity.....	77
5.2.3	Ukazatele zadluženosti	79
5.2.4	Ukazatele aktivity	80
5.3.	Bonitní a bankrotní modely	82
5.3.1	Altmanův model Z-score	82
5.3.2	Index Bonity	83
5.4	Spider analýza.....	85
6	Vybrané moderní ukazatele pro měření finanční výkonnosti podniku.....	90
6.1.	Ukazatel EVA.....	90
6.1.1	Výpočet ukazatele EVA	90
6.1.2	Porovnání ukazatele EVA s konkurencí.....	94
6.2	Balanced scorecard	98
6.2.1	Finanční perspektiva.....	101
6.2.2	Zákaznická perspektiva	104
6.2.3	Perspektiva interních procesů	107
6.2.4	Perspektiva učení a růstu	110
7	Návrhy a doporučení	115
	Závěr.....	118
	Seznam literatury.....	121
	Seznam příloh.....	125

Seznam zkratk

A	Aktiva
BSC	Balanced scorecard
CF	Cash flow
CF FČ	Cash flow z finanční činnosti
CF IČ	Cash flow z investiční činnosti
CF PČ	Cash flow z provozní činnosti
CK	Cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČPK/NWC	Čistý pracovní kapitál/Net working capital
EAT	Výsledek hospodaření po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EVA	Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (Economic Value Added)
FA	Finanční analýza
IB	Index bonity
INFA	Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů
IS	Informační systém
L1	Ukazatel okamžité likvidity
L2	Ukazatel pohotové likvidity
L3	Ukazatel běžné likvidity
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Ukazatel tržní přidané hodnoty (Market Value Added)
OA	Oběžná aktiva
r_e	Alternativní náklad vlastního kapitálu
r_f	Bezriziková sazba
$r_{FINSTAB}$	Riziková přírážka za finanční stabilitu
$r_{FINSTRU}$	Riziková přírážka za finanční strukturu
r_{LA}	Riziková přírážka za velikost podniku
r_{POD}	Riziková přírážka za podnikatelské riziko
ROA	Rentabilita aktiv (Return On Assets)

ROCE	Rentabilita dlouhodobého kapitálu (Return On Capital Employed)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity)
RP	Riziková přírážka
ROS	Rentabilita tržeb (Return On Sales)
UM	Odhad úrokové míry
UZ	Úplatné zdroje
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál (Weighted Average Cost of Capital)
XL	Průměr hodnot běžné likvidity v průmyslu
Z	Výsledek hospodaření před zdaněním
ZK	Základní kapitál

Seznam tabulek

Tab. 1-1: Vývoj ukazatelů pro měření výkonnosti podniku	23
Tab. 2-1: Hodnocení finanční situace podniku podle indexu bonity.....	42
Tab. 2-2: Spider graf – obsah jednotlivých kvadrantů	44
Tab. 4-1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti	57
Tab. 4-2: Společníci společnosti, výše vkladu, hlasovací podíl	58
Tab. 4-3: SWOT analýza.....	59
Tab. 5-1: Meziroční index změny jednotlivých položek majetku společnosti v tis. Kč.....	63
Tab. 5-2: Podíl jednotlivých složek majetku z celkové sumy aktiv v tis. Kč.....	65
Tab. 5-3: Meziroční index změny pasiv v tis. Kč.....	67
Tab. 5-4: Krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry v tis. Kč.....	68
Tab. 5-5: Podíl jednotlivých složek zdrojů z celkové sumy pasiv v tis. Kč.....	69
Tab. 5-6: Analýza nákladů (v tis Kč) společnosti v letech 2012 – 2016.....	71
Tab. 5-7: Analýza výnosů (v tis. Kč) společnosti v letech 2012 – 2016.....	72
Tab. 5-8: Výsledek hospodaření (v tis. Kč) v letech 2012 – 2016	73
Tab. 5-9: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč).....	74
Tab. 5-10: Ukazatele rentability	75
Tab. 5-11: Ukazatele likvidity	78
Tab. 5-12: Ukazatele zadluženosti	79
Tab. 5-13: Ukazatele aktivity	81
Tab. 5-14: Altmanův model Z-score	83
Tab. 5-15: Index bonity	84
Tab. 5-16: Spider analýza: poměry jednotlivých ukazatelů firmy PTÁČEK – velkoobchod, a.s. a MARO, s.r.o.....	86
Tab. 6-1: Bezriziková sazba	90
Tab. 6-2: Riziková přírážka za finanční stabilitu	91
Tab. 6-3: Riziková přírážka za velikost podniku.....	91
Tab. 6-4: Riziková přírážka za podnikatelské riziko.....	92
Tab. 6-5: Průměrné vážené náklady na kapitál WACC	92
Tab. 6-6: Alternativní náklad na vlastní kapitál	93
Tab. 6-7: Ukazatel EVA (v tis. Kč).....	93
Tab. 6-8: Bezriziková sazba, rizikové přírážky a ukazatel EVA (v tis. Kč) pro společnost PTÁČEK - velkoobchod,a.s	95
Tab. 6-9: Rozdíl mezi ukazateli EVA společnosti MARO, s.r.o. PTÁČEK – velkoobchod, a.s.(v tis. Kč)	96

Tab. 6-10: Rozdíl hodnot WACC a alternativního nákladu na VK společností MARO, s.r.o. a PTÁČEK – velkoobchod, a.s.....	97
Tab. 6-11: Strategické cíle, dílčí cíle, měřítko pro metodu BSC.....	100
Tab. 6-12: Vývoj obrátu společnosti	102
Tab. 6-13: Zvyšování hodnoty společnosti pro vlastníky	102
Tab. 6-14: Tržby z prodeje výrobků a služeb.....	103
Tab. 6-15: Okamžitá likvidita	104
Tab. 6-16: Počet zaregistrovaných zákazníků.....	105
Tab. 6-17: Počet zakázek	106
Tab. 6-18: Počet prodejek	107
Tab. 6-19: Náklady na 1 Kč čistého zisku.....	108
Tab. 6-20: Podíl pohledávek po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách.....	109
Tab. 6-21: Přehled školení	111
Tab. 6-22: Průměrná hrubá mzda.....	112
Tab. 6-23: Strategické akce.....	113

Seznam obrázků

Obr. 1-1: Výkonnost podniku.....	20
Obr. 2-1: Členění elementárních metod FA	29
Obr. 2-2: Koloběh oběžných aktiv v podniku	37
Obr. 3-1: Balanced Scorecard	50
Obr. 3-2: Proces Balanced Scorecard.....	52
Obr. 3-3: Proces benchmarkingu.....	53
Obr. 4-1: Pobočky společnosti	57
Obr. 5-1: Vývoj struktury majetku společnosti v letech 2012-2016	66
Obr. 5-2: Vývoj finanční struktury společnosti v letech 2012-2016.....	70
Obr. 5-3: Výsledek hospodaření po zdanění v letech 2012 – 2016.....	74
Obr. 5-4: Ukazatele rentability	77
Obr. 5-5: Spider analýza v letech 2012-2016.....	88-89
Obr. 6-1: Ukazatel EVA.....	94
Obr. 6-2: Ukazatel EVA pro společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s	95
Obr. 6-3: Vývoj ukazatele EVA obou společností v čase	97
Obr. 6-4: Strategická mapa.....	101

Úvod

Na měření výkonnosti podniku se bere v současné době opravdu velká zřetel. Vzhledem k dynamicky se rozvíjejícímu a stále se měnícímu tržnímu prostředí, by společnost nesledující svou výkonnost nemohla být úspěšná. Proto musí každá organizace stanovit správné ukazatele a měřítka pro sledování a vyhodnocování své výkonnosti. Tyto ukazatele a měřítka musí být monitorována opakovaně, doporučuje se zároveň jejich srovnávání v čase i prostorově. Jedině tak, může být společnost schopna obstát stále rostoucí konkurenci, plnit přání zákazníků a čelit dalším nejrůznějším vnitřním i vnějším vlivům.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení finanční výkonnosti společnosti MARO, s.r.o. pomocí vybraných tradičních a moderních ukazatelů za období pěti let. Dosažené výsledky získané z analýzy tradičních a moderních ukazatelů vyhodnotit, odhalit případné nedostatky a vytvořit návrhy a doporučení na možná zlepšení. Dílčím cílem je následné porovnání získaných výsledků z této analýzy s konkurenční firmou. Mezi další dílčí cíle práce lze zařadit teoretické vymezení pojmu finanční výkonnost podniku a problematiky řízení finanční výkonnosti. Dílčím cílem je také charakteristika vybraných tradičních a moderních metod používaných k hodnocení a měření finanční výkonnosti podniku.

Výkonnost podniku je oblast, které se věnuje řada autorů. Za stěžejní literární díla pro teoretickou část této diplomové práce lze však považovat publikaci od Dany Kubíčkové a Ireny Jindřichovské s názvem Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy, která byla vydána v roce 2015. Dále také knihu autora Jaroslava Wagnera, která byla uveřejněna v roce 2009 s názvem Měření výkonnosti. Klíčovou byla pro tuto práci také zahraniční literatura, zejména publikace od autorů Richarda A. Braleyho a Stewerta C. Myerse s názvem Principles of corporate finance. Pro praktickou část práce byla stěžejní sekundární data poskytnutá konzultantem práce.

Tato diplomová práce je rozdělena do několika kapitol. První část práce je věnována teoretickému vymezení literární rešerší. V prvním oddílu jsou definovány některé stěžejní pojmy, je zde vymezen princip 4E, problematika řízení a měření výkonnosti podniku a kapitolu uzavírá finanční analýza, její uživatelé a zdroje dat. Kapitola druhá je věnována vybraným tradičním ukazatelům měření finanční výkonnosti podniku, konkrétně analýze

absolutních a poměrových ukazatelů, bonitním a bankrotním modelům a Spider analýze. Následující oddíl definuje vybrané moderní metody měření finanční výkonnosti podniku, kterými jsou ukazatele přidaného hodnoty, koncept Balanced Scorecard a benchmarking.

V druhé části jsou využity zejména vědecké metody analýza a syntéza. V této části práce se vycházelo především z účetních závěrek a výročních zpráv společnosti MARO, s.r.o. za sledované období pěti let. Stěžejní pro tuto část práce byly však také interní informace poskytnuté konzultantem práce, které byly obsahem vnitřního programu společnosti s názvem Helios.

Druhá část práce je započata představením vybrané společnosti MARO, s.r.o., dále je popsána její historie a je zde vypracována SWOT analýza společnosti. Následuje výpočet a vyhodnocení vybraných tradičních ukazatelů pro měření finanční výkonnosti podniku. Jsou jimi absolutní a poměrové ukazatele, bonitní a bankrotní modely a výsledky finanční analýzy jsou porovnány prostorově s konkurenční firmou pomocí Spider analýzy.

Následuje zhodnocení finanční výkonnosti podniku pomocí moderních ukazatelů. Prvním ze skupiny moderních ukazatelů je ukazatel EVA, který je zde vypočten a následně je opět porovnán v prostoru s konkurencí. Další část je věnována komplexnímu konceptu Balanced Scorecard a jeho čtyřem základním perspektivám.

Diplomová práce je uzavřena celkovým zhodnocením výkonnosti společnosti MARO, s.r.o, doporučením a návrhům na možná zlepšení.

1 Výkonnost a měření výkonnosti podniku

Pojmy jako „*měření výkonnosti*“ nebo samotná „*výkonnost*“ jsou v současné době velmi často používanými. Staly se důležitými jak pro odborníky, tak také pro širokou veřejnost. I přes tuto skutečnost není význam těchto pojmů úplně jednoznačně vymezen a může docházet k rozdílnému pochopení.

1.1 Vymezení stěžních pojmů

Fibírová (2005, s.7) ve své publikaci *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku* definuje pojem výkonnost jako: „Vymezení samotné podstaty existence podniku v *tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti*“. Měření výkonnosti je pak podle Fibírové na vypovídající schopnosti finančních a nefinančních (naturálních) ukazatelů, tedy na jejich vhodné kombinaci. V některých případech bývá výkonnost ztotožňována s měřením zisku, jelikož přežití podniku je závislé na schopnosti zhodnocení vložených zdrojů a tedy tvorby zisku. V tomto případě je tedy základním zdrojem informací o výkonnosti společnosti výkaz zisku a ztráty. (Fibírová, 2005)

Další definici lze nalézt v knize autorů Neumaierových (2002, s. 22) : „*Výkonnost podniku je obecně spojována s růstem tržní hodnoty, tedy se snahou o efektivní využití vlastního a cizího kapitálu za účelem maximalizace tržní hodnoty společnosti v průběhu delšího časového úseku, což je spojeno s vytvořením zisku nebo alespoň s vytvořením podmínek pro generování zisku v budoucnosti*“.

Pavelková ve své knize: *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera* popisuje výkonnost jako míru využití konkurenční výhody. Vzhledem ke změnám v podnikatelském prostředí, ke kterým v současné době dochází, je dle jejího názoru pro firmu velmi složité konkurenční výhodu vlastnit a také si ji udržet. Růstu a zvětšování tržního podílu dosahují pouze takové subjekty, které jsou schopny se pružně přizpůsobovat měnícím tržním podmínkám. Subjekty jsou nuceny opakovaně vyhodnocovat svou výkonnost a mají snahu o její zvyšování a zefektivňování. Výkonnost může být každým podnikem chápána jinak. Pro některé podniky je to velikost firmy a počet zaměstnanců. Pro jiné zase podíl na trhu, schopnost uspokojovat své zákazníky nebo obstát v silné konkurenci. Vzhledem k rozdílnému chápání daného pojmu je tedy logické, že i pozdější měření výkonnost se

bude v jednotlivých firmách lišit. Měření výkonnosti je také různé podle toho, kdo výkonnost posuzuje. Vlastník bude výkonnost posuzovat zejména podle návratnosti vložených prostředků a velikosti zisku, zákazník na základě spokojenosti s poskytnutou službou a například dodavatele nebo banky bude zajímat schopnost podniku dostát svým závazkům (Pavelková, 2009).

Dle Fotra (2012, s. 234) je pojem výkonnost vymezen jako: „Schopnost firmy (*podnikatelského subjektu*) *co nejlépe* zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit“. Ovšem i on podotýká, že je velmi důležitá skutečnost, kým (zákazníkem, manažerem či vlastníkem) je výkonnost hodnocena (Fotr, 2012).

Výkonnost definuje ve své knize Měření výkonnosti také Wagner (2009, s. 17): „...výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály“. Podle Wagnera je výkonnost zaměřená do budoucnosti k určitému vytyčenému cíli. Rozlišuje zde také dva typy výkonnosti. Výkonnost ve smyslu děláni správných věcí je označována jako **efektivnost**, dimenze výkonnosti ve smyslu správnosti prováděných činností je poté nazývána **účinností**. Wagner popisuje měření výkonnosti primárně jako způsob sledování výkonnosti podniku, ale současně také jako nástroj, díky němuž je možno pozitivně či negativně ovlivňovat chování osob, které jsou za sledovanou výkonnost odpovědny (Wagner, 2009).

Podle jiných autorů je finanční výkonnost podniku závislá zejména na řízení nákladů. Právě z tohoto důvodu je možno zaznamenat neustále rostoucí význam kvality systému řízení nákladů. Tlak na kvalitu těchto systému vyplývá ze změn, kterými podnikové prostředí prochází. Organizace vyvíjí systémy, které jsou jednak schopny zvládnout nové příležitosti a očekávání zákazníků, také však předvídat a vypořádat se s ekologickými, sociálními a dalšími problémy. Tyto systémy pak napomáhají společně zlepšit jejich image, zvýšit konkurenceschopnost a vedou tedy k vyšší tržní hodnotě. Firmy jsou nuceny získávat stále více informací o ziskovosti svých produktů, o zákaznících, či o trhu. Právě v těchto oblastech totiž podniku vznikají náklady, které je nutno řídit a mít pod kontrolou. Autoři uvádějí, že změny podnikatelského prostředí mají na výkonnost podniku velký vliv.

Jako příklad uvádějí, že během hospodářské krize (2007-2009) se v průměru výkonnost malých a středních podniků v České republice snížila o 15,8%, na Slovensku o 18,78% (Novák, Popesko, 2014).

Je tedy zřejmé, že každý z autorů k vysvětlení těchto pojmů přistupuje mírně odlišně, avšak jistá shoda zde vždy panuje. Autoři se shodují, že samotná výkonnost a její následné sledování a měření je pro podnik velice stěžejní a důležité. Shodují se také, že výkonnost je výsledkem všech činností, vstupů, zdrojů a vztahů mezi nimi.

1.2 Princip 3E

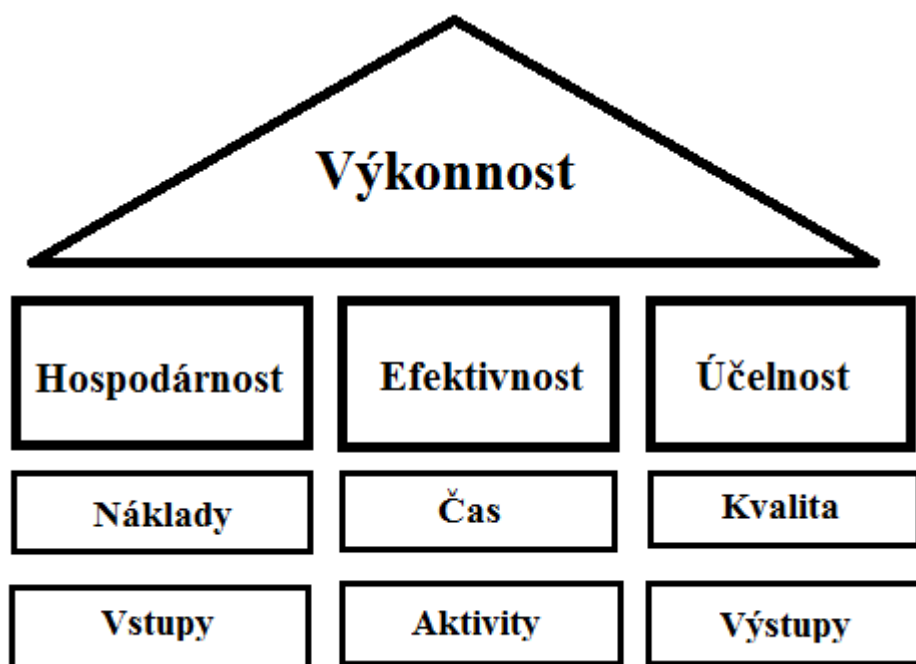
Správné finanční řízení společnosti by mělo být založeno na principu, který se nazývá 3E. 3E je označením pro **hospodárnost** (economy), **efektivnost** (efficiency) a **účelnost** (effectiveness). Jak ukazuje obrázek 1-1, hospodárnost, účelnost a efektivnost jsou velmi provázané a vzájemně závislé, bývají také souhrnně nazývány jako výkonnost organizace (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

Hospodárnost (economy) lze velmi zjednodušeně interpretovat jako dělání věcí levně. Je snahou o minimalizaci všech vynaložených zdrojů a zamezení plýtvání. Avšak při dodržování této zásady je důležité nezapomínat na odpovídající kvalitu nabízených výrobků či služeb. Hospodárně se tedy podnik chová, pokud je schopen vytvářet výstupy v požadované kvalitě s co nejnižšími náklady (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

Účelnost (effectiveness) označujeme jako dělání věcí správně. Bude tedy záležet na dosahování předem stanovených cílů. Snahou organizace by mělo být využívání takových zdrojů a prostředků, které budou zajišťovat dosažení předem určených úkolů a produkci požadovaných užitků.

Efektivnost (efficiency) je dělání věcí správnou cestou. Efektivnost je také označována jako *účinnost* či *produktivita*. Sleduje účinnost vložených prostředků a užitek z nich plynoucí. Tedy hodnocení dosahovaných výsledků porovnáním vstupů a výstupů. Cílem je využití takových vstupů, díky kterým je dosahováno nevyšší možné kvality, množství a užitku z nich plynoucích (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

Princip 3E bývá velmi často rozšířen o další „E“, kterým je **etika** (Ethics). Jelikož na etické chování managementu i zaměstnanců podniku je v dnešní době brána opravdu velká zřetel. V řízení všech firem zaujímá dnes etika velmi významnou roli. Etické chování firem zajišťuje pozitivní pracovní prostředí, dobré vztahy mezi všemi zainteresovanými stakeholdery, klidné řešení sporů a celkový dobrý obraz společnosti. Je tedy velmi důležité zajistit také plnění tohoto nefinančního měřítko rozšířeného principu 4E (Otrusinová, Kubíčková, 2011).



Obr. 1-1: Výkonnost podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle businessinfo.cz

1.3 Řízení výkonnosti podniku

Pojem řízení výkonnosti byl poprvé použit autory Beerem a Ruhem v roce 1976. Více začíná být však tento pojem využíván v polovině 80. let. Od té doby se touto problematikou zabývalo a zabývá opravdu velké množství jak českých, tak i zahraničních autorů (Sahu, 2007).

Dle Wagnerové se v posledních letech dostává koncept řízení výkonnosti podniku do popředí (Wagnerová, 2008)

Řízení výkonnosti podniku je povětšinou úkolem manažerů. Mezi hlavní funkce managementu podniku je řazeno zejména plánování, organizace, personalistika a kontrola. Všechny tyto funkce by měly být doprovázeny také právě řízením a hodnocením výkonnosti. Pro efektivitu organizace a její zvyšování je klíčové, aby byly stanoveny a dodržovány strategické (dlouhodobé) cíle, které budou nadále konkretizovány do cílů taktických (střednědobých) a operativních (krátkodobých). Dodržování těchto cílů musí být řízeno a hodnoceno pracovníky managementu firmy. Nejasná vize a strategie firem často bývá důvodem neúspěchu. Řízení výkonnosti integruje vizi, strategii a specifické cíle firmy tak, aby bylo dosaženo optimálních výsledků (Wagnerová, 2008).

Wagnerová také udává, že řízení výkonnosti podniku je kontinuální proces, který propojuje zájmy společnosti a zájmy jedince. Společnost by měla fungovat jako celek, nikoli jako soubor jednotlivých úseků či pracovníků.

Také Sahu udává, že během posledních let byla problematika řízení výkonnosti podniku jedním z nejdůležitějších a nejužitečnějších vývojů. Podle něj je řízení výkonnosti integrovaný a strategický proces, který napomáhá trvalé úspěšnosti podniku tak, že zlepšuje výkonnost pracovníků a rozvíjí schopnosti členů pracovního týmu. Koncept řízení výkonnosti je založen na sledování: **CO** lidé dělají, **JAK** to dělají a **ČEHO** při práci dosahují. Koncept dle autora zahrnuje veškeré formální i neformální opatření, která byla organizací zavedena za účelem zvýšení efektivity, rozvíjení individuálních i týmových znalostí, dovedností a kompetencí. Účelem řízení výkonnosti je dle něj poté vytvoření struktury, která bude fungovat na neustálém zlepšování, chápaní a naplňování cílů (Sahu, 2007).

Fletcher definuje řízení výkonnosti jako proces, ve kterém organizace stanovuje cíle, standardy, přiřazuje práci jednotlivým pracovníkům, následně ji hodnotí a v neposlední řadě rozděluje odměny (Fletcher, 2001).

1.4 Měření výkonnosti podniku

Na hodnocení a měření výkonnosti podniku je v současné době brána opravdu velká zřetel. Měření výkonnosti je předpokladem úspěšného řízení výkonnosti podniku. Hospodářství je totiž typické značnou konkurencí, existují zde stále vlivy hospodářské krize, podniky velmi

často procházejí transformací, slučováním, fúzí nebo prodejem či dokonce zánikem (Hasprová, 2016).

Hodnocení může být provedeno mnohými způsoby, vzpomeňme například ocenění podniku podnikem samotným, z důvodu potřeb majitelů nebo managementu. Ocenění podniku při vlastnických změnách, při prodeji či fúzi a v neposlední řadě ohodnocení podniku nějakým externím subjektem. Externí i interní subjekty bývají v dnešní době velmi často označovány výrazem „stakeholder“. Jako „stakeholder“ je označována osoba nebo instituce, která má s organizací cokoli společného, je nějakým způsobem v podniku zainteresovaná (Vochozka 2011).

Měření výkonnosti je: „...*proces, jehož cílem je zajištění požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele*“ (Wagner, 2009, s. 35).

V jiné literatuře (Rajnoha, Lesníková, Krajčík, 2017, s. 112) je měření výkonnosti definováno jako: „...*soubor finančních i nefinančních opatření na podporu podnikového rozhodování shromažďováním, zpracováním a analýzou kvantifikovaných informací*“.

Hodnocení a měření výkonnosti podniku prošlo do dnešní doby mnohými změnami. Tyto změny jsou odrazem rozdílných podmínek tržního hospodářství. Zásadní změny se týkají globalizace, volného pohybu kapitálu, rozvoje informačních technologií a stále rostoucí konkurence. Vývoj používaných ukazatelů pro měření výkonnosti podniku je zachycen v tabulce 1-1.

Tab. 1-1: Vývoj ukazatelů pro měření výkonnosti podniku

Generace	Cíl	Ukazatel
1.	Zisk	Zisk/Tržba
2.	Růst zisku	Maximalizace zisku
3.	Výnosnost kapitálu	ROA, ROE
4.	Tvorba hodnoty pro vlastníky	EVA, MVA
5.	Dlouhodobé strategické řízení	Maximalizace tržní hodnoty

Zdroj: vlastní zpracování dle Pavelkové

Jak je tedy z tabulky 1-1 patrné, v současné době je kladen důraz zejména na dlouhodobé strategické cíle podniku a na maximalizaci tržní hodnoty pro vlastníky. Postupem času došlo tedy k významným změnám v požadavcích na metody měření finanční výkonnosti podniku. Je totiž nezbytné, aby manažeři měli k dispozici veškeré informace a modely, které jim umožní vyhodnocení výkonnosti a její porovnání s minulostí, s konkurencí a také poskytnou podklad pro odhad budoucího vývoje společnosti (Pavelková, 2009).

Pohled do historie měření výkonnosti zaznamenal vývoj od tradičních přístupů, které byly založené na měření finančních měřítek (zisk, rentabilit, cash flow) až po měření hodnoty podniku pro vlastníky a akcionáře.

K měření výkonnosti podniku se tedy v současné době nadále využívají **tradiční metody, tedy ukazatele finanční analýzy**, avšak nejsou již zcela dostačující pro veškeré potřeby managementu organizace. Proto jsou v podnicích zaváděny také nové, **pokročilé metody a ukazatele (moderní a komplexní)**, které nedostatky spojené s tradičními metodami odstraňují. Další části této práce budou popisovat tradiční i pokročilé metody měření finanční výkonnosti podniku (Vochozka, 2011).

1.4.1 Tradiční měřítko měření výkonnosti podniku

Tradiční měřítko výkonnosti podniku a výstupy finanční analýzy mají nespočet nesporných výhod. Jejich sběr a zpracování je poměrně rychlé a není příliš finančně náročné, jelikož všechny zdroje potřebné pro vypracování těchto ukazatelů jsou dostupné ve firmě z výročních zpráv, výkazu zisku a ztráty, rozvahy, cash flow a tak podobně. Výhodou je

také to, že jsou vypracovány v souladu s účetními standardy a jsou tedy porovnatelné v rámci podniku (výkazy z minulých let), ale také mezipodnikově nebo dokonce mezinárodně (Marinič, 2008). V posledních letech je však pro velkou většinu firem společná snaha o implementaci nových metod a přístupů v managementu, jejichž hlavním cílem je zvyšování výkonnosti firmy a vyšší efektivnost všech činností prováděných ve firmě. I přes skutečnost, že finanční ukazatele mají velkou vypovídací schopnost, výsledky finančních ukazatelů jsou jednoznačné a přesné a mají široké využití, ne vždy jsou v podnikové praxi dostačující. Existuje zde totiž hned několik omezení, která jsou s finančními ukazateli pojena (Rajnoha, Lesníková, Krajčík, 2017).

Mezi slabé stránky finančních ukazatelů je řazen fakt, že ne vždy dokážou přesně popsat realitu, problém může nastat například u nadnárodní firmy s dceřinými společnostmi v různých částech světa. Finanční ukazatele se týkají minulosti, nejsou v nich tedy obsaženy současné či budoucí hrozby a příležitosti. Výstupy FA mohou být také chybně či subjektivně pochopeny a interpretovány a může tedy docházet k nesprávným závěrům o finančním zdraví podniku. A v neposlední řadě je zde fakt, že mnohé údaje a informace týkající se podniku vůbec klasickými finančními nástroji měřit nelze. Pokud firma chce tedy znát skutečný obraz o své situaci, měla by využívat také tzv. nefinančních ukazatelů (Marinič, 2008).

1.4.2 Moderní měřítka měření výkonnosti podniku

Moderní měřítka měření výkonnosti podniku přináší některé nesporné výhody. Ve svých výsledcích vyjadřují také podíl nehmotných aktiv neboli duševního vlastnictví podniku. Jsou na rozdíl od ukazatelů FA zaměřeny spíše do budoucnosti a důraz kladou na strategické dlouhodobé cíle podniku. Jsou také poměrně citlivé a snadněji přizpůsobivé na změny vnějšího prostředí a usnadňují tak proces manažerského řízení.

Na druhou stranu však i zde můžeme poukázat na některé nevýhody. Hlavní a stěžejní problém je spjat s náklady a časem potřebnými pro vypracování finančních i nefinančních ukazatelů. Jejich sběr a zpracování není zdaleka tak jednoduchý, jako tomu je u tradičních ukazatelů a FA. Nefinanční ukazatele se také neřídí žádnými účetními standardy, jsou tedy velmi těžko srovnatelné v rámci podniku nebo s konkurencí (Marinič, 2008).

1.5 Finanční analýza

Finanční analýza (dále jen FA) je téma, o kterém píše řada autorů. Je tedy zřejmé, že existuje velké množství definic.

Sůvová (1997, s. 14) definuje FA jako „*rozbor údajů o podniku, jejichž hlavním zdrojem je účetnictví*“.

V jiné literatuře je FA označována za formalizovanou metodu, jejíž pomocí lze získat informace o finančním zdraví podniku. Je povětšinou prováděna v podniku pověřenou osobou, nečastěji je jím finanční manažer. Finanční analýza poskytuje údaje o minulé i současné výkonnosti podniku a odhaluje tedy příležitosti či rizika, kterým daná společnost čelí (Vochozka, 2011).

Grünwald a Holečková (2007, s. 4) popisují FA jako: „*Rozbor účetních dat za účelem hodnocení procesů v podniku*“.

FA je velmi důležitou, bylo by možné říci stěžejní činností finančního řízení podniku. Podává totiž informace o tom, v čem byla organizace v rámci svých cílů úspěšná a kde nikoli. Výsledky a ukazatele finanční analýzy jsou podkladem pro budoucí rozhodování manažerů, ale také například investorů, bank, zaměstnanců a dalších subjektů. Ukazatele finanční analýzy tedy využívají mnozí interní i externí shareholdeři (Pavelková, 2009).

Dle Kislíngerové je úlohou FA poskytování informací o finančním zdraví podniku. Jakou má podnik finanční situaci v současnosti a jaký vývoj lze očekávat do budoucna. Finanční situace je podkladem pro posouzení stavu hospodaření podniku a na jejím základě mohou být identifikována možná rizika do budoucna. S dalšími informacemi o podniku pak tedy výstupy FA tvoří poklad pro posouzení provozních a finančních rizik, které jsou stěžením pro stanovení např. diskontní míry, jež se využívá pro výpočet tržní hodnoty podniku. FA je tedy velmi důležitá pro manažery podniků, auditory, znalce odhadce, pracovníky bank a další uživatele (Kislíngerová, 2001).

1.5.1 Uživatelé finanční analýzy

Jak již bylo uvedeno výše, FA vypracovává sice finanční oddělení podniku v čele s finančním manažerem, ne však pouze pro své účely. Výstupy FA jsou totiž poté využívány mnohými zainteresovanými osobami. Lze jmenovat některé interní uživatele, kterými jsou: manažeři, zaměstnanci, ale také uživatele externí jako například stát, banky, obchodní partneři nebo konkurence (Vochozka, 2011).

Mezi nejdůležitější uživatele finanční analýzy jsou řazeni:

- vedení podniku a manažeři, kteří využívají výsledky FA pro rozhodování (operativní i strategické), plánování (krátkodobé i dlouhodobé), řízení a kontrolu;
- vlastníci, jež kontrolují činnost manažerů podniku, zhodnocují návratnost vložených zdrojů a v neposlední řadě na základě ukazatelů FA rozhodují o rozdělení zisku;
- banky využívají ukazatele FA k posouzení, zda je podnik schopen dostát svým závazkům a na základě výsledků FA rozhodují o poskytování záruk či úvěrů;
- zaměstnanci, kteří se z výsledků FA mohou informovat o finanční stabilitě firmy a ujistit se tak o stabilitě svého zaměstnání, jistotě včasného splácení závazků (mzdy), případně o růstu své mzdy;
- stát, jenž využívá ukazatele FA pro státní statistiky, posouzení úrovně národního hospodářství, kontrolu vykazovaných daní, přidělování podpor a dotací (Pavelková 2008; Vochozka, 2011).

1.5.2 Zdroje dat pro finanční analýzu

Hlavním pramenem informací pro potřeby finanční analýzy je účetní závěrka. Účetní závěrka je vypracovávána každým podnikem a to minimálně jednou ročně na konci účetního období (kalendářní, či fiskální rok). Taková účetní závěrka je nazývána řádnou. Může být také provedena mimořádná účetní závěrka, v určitých nenadálých situacích pro podnik (např. fúze, prodej, živelná pohroma, atp.). Dalším typem účetní závěrky je tzv. mezitímní, která je sestavována v průběhu účetního období, avšak nedochází při ní k uzavírání účetních knih (Vochozka, 2011).

Účetní závěrka je v České republice upravována zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Účetní závěrka je tvořena **rozvahou, výkazem zisku a ztráty a výkazem cash flow**.

ROZVAHA je písemným dokumentem, jenž zahrnuje soupis majetku a jeho zdrojů k určitému datu. Majetek - AKTIVA jsou položky, se kterými podnik disponuje. Na druhé straně stojí zdroje kapitálu, ze kterých byl nákup aktiv financován – PASIVA. Základním vztahem, jak ukazuje vzorec (1-1) je tzv. BILANČNÍ ROVNOST, která udává, že pasiva a aktiva se musí rovnat.

$$\text{AKTIVA} = \text{PASIVA} \quad [\text{Kč}] \text{ (1-1)}$$

Aktiva jsou povětšinou rozdělovány do 3 základních skupin: dlouhodobý majetek, oběžný majetek a finanční majetek. Pasiva jsou děleny podle původu zdrojů a to na vlastní kapitál (dále také VK) a cizí kapitál (dále také CK), (Růčková, 2015; Vochozka, 2011).

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, tzv. **VÝSLEDOVKA** kde jsou obsaženy veškeré náklady, které podnik za dané účetní období ke své činnosti spotřeboval. Zároveň jsou zde také zaznamenány výnosy, které podnikatelskou činností inkasoval. Výkaz zisku a ztráty informuje o dosaženém výsledku hospodaření (dále jen VH). VH je rozdíl mezi výnosy a náklady za dané účetní období (viz vzorec (1-2)).

$$\text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY} = \text{VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (VH)} \quad [\text{Kč}] \text{ (1-2)}$$

VÝKAZ CASH FLOW (dále jen CF) informuje o pohybu peněžních prostředků. Je přehledem příjmů a výdajů organizace za určité období. Na rozdíl od výkazu zisku a ztráty, jde pouze o reálné pohyby peněžních prostředků. CF je sestavováno dvěma metodami (přímá a nepřímá). V České republice je využívanější nepřímá metoda, proto se bude tato práce zaměřovat pouze na ni. Jak uvádí vzorec (1-3), podstatou nepřímé metody je úprava výsledku hospodaření o určité položky nákladů či výnosů, které neznamenal současně příjem či výdaj peněžních prostředků. Každý náklad, který nebyl současně výdajem, musí být přičten (např. odpisy). Výnos, který nebyl zároveň přírůstkem peněz, tedy příjmem, musí být odečten (např. čerpání rezerv), (Vochozka, 2011, Růčková, 2015).

$$\begin{array}{l} \text{Výsledek hospodaření běžného období} \\ + \text{odpisy} \end{array} \quad [\text{Kč}] \text{ (1-3)}$$

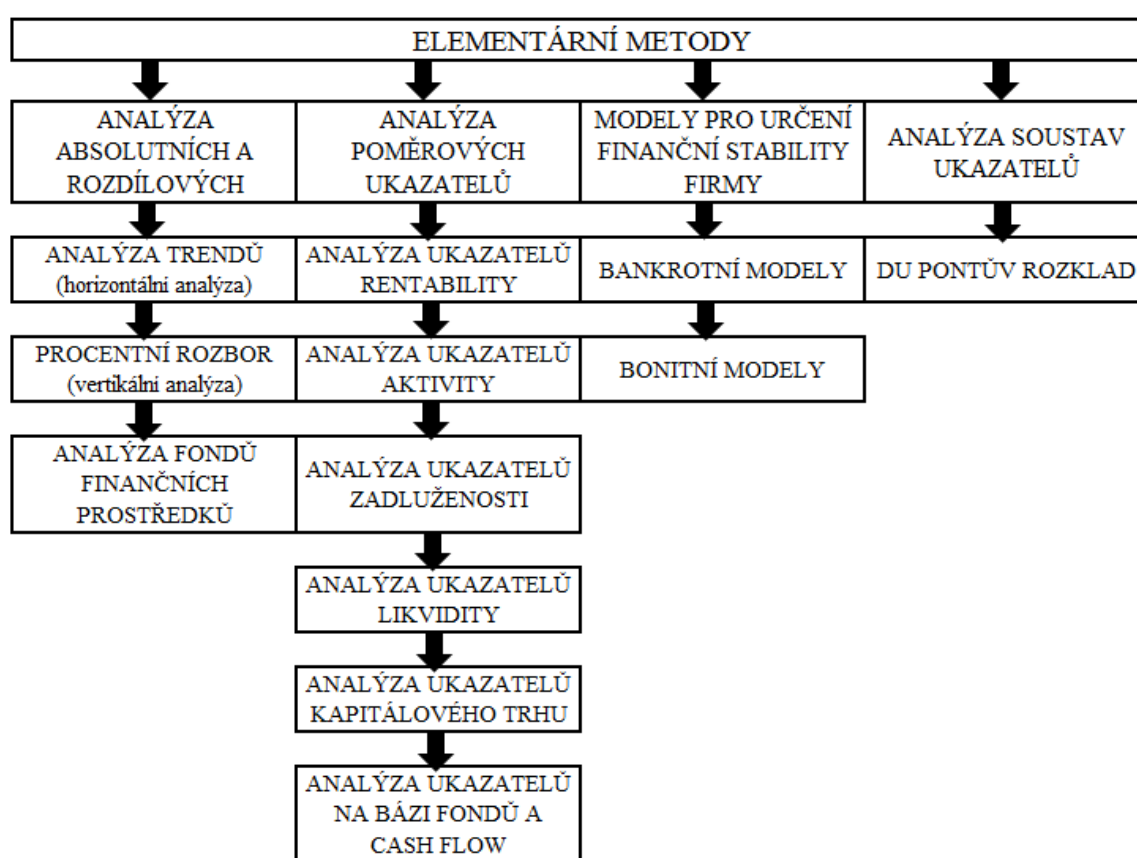
+ tvorba dlouhodobých rezerv
 - snížení dlouhodobých rezerv
 + zvýšení krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů, časového rozlišení pasiv
 - snížení krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů, časového rozlišení pasiv
 - zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv
 + snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv
 - zvýšení zásob
 + snížení zásob
 = CF Z PROVOZNÍ ČINNOSTI (dále také CF PČ)
 - výdaje s pořízením dlouhodobého majetku
 + příjmy z prodeje dlouhodobého majetku
 = CF Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI (dále také CF IČ)
 +/- závazky
 +/- dopady změn vlastního kapitálu
 = CF Z FINANČNÍ ČINNOSTI (dále také CF FČ)
 = **CF CELKEM** = CF PČ + CF IČ + CF FČ (Vochozka, 2011; Růčková, 2015).

Informace plynoucí z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow jsou označovány jako **interní data**. Finanční analýza využívá také **externí informace**, které popisují vnější prostředí podniku (domácí i zahraniční okolí firmy). Jsou to data mezinárodních analýz, analýzy národního hospodářství, odvětvové analýzy, informace z oficiálních statistik, burzovní informace a zprávy odborného tisku (Růčková, Roubíčková, 2012). Kubíčková (2015, s. 17) udává, že externí data jsou obsažena: „...v odborném tisku, ve Statistické ročence, účelových databázích, v obchodním rejstříku, v údajích prezentovaných na kapitálovém trhu“.

2. Vybrané tradiční ukazatele měření finanční výkonnosti podniku

Tato kapitola bude věnována tradičním (elementárním) ukazatelům pro měření finanční výkonnosti podniku. Většina tradičních ukazatelů je obsahem finanční analýzy, kde základními ukazateli jsou měřítka týkající se rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Pro větší přehlednost je členění elementárních metod FA popsáno v obrázku 2-1.



Obr. 2-1: Členění elementárních metod FA

Zdroj: Vlastní zpracování podle Růčkové, 2010, s. 44

Dále budou v této práci z důvodu omezeného rozsahu popsány pouze vybrané elementární metody finanční analýzy.

2.1 Analýza absolutních (rozdílových) ukazatelů

Stavové neboli absolutní (rozdílové) ukazatele jsou jakýmsi základním stavebním kamenem pro vypracování analýzy hodnocení výkonnosti podniku. Absolutní (rozdílové) ukazatele jsou totiž hodnoty, které jsou obsahem účetních knih a výkazů jako například rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo cash flow (viz kap. 1.5.2). Stavové ukazatele tedy vycházejí přímo z dat, které jsou obsaženy ve finančních výkazech.

2.1.1 Horizontální analýza

Jedná se o hodnoty, díky kterým je možno zjistit vývoj předcházejícího a běžného období. Vývoj předcházejícího a běžného období bývá uveden **ABSOLUTNÍM** (vzorec 2-1) či **RELATIVNÍM** vyjádřením (vzorec 2-2). Absolutní vyjádření představuje rozdíl absolutních hodnot za předcházející a běžné období, relativní vyjádření je indexem změny vyjádřeným v procentech (Vochozka 2011; Kubíčková, 2015).

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_{n+1} - \text{Ukazatel}_n \quad [\text{Kč}] \quad (2-1)$$

$$\text{Index změny} = \frac{\text{Ukazatel}_{n+1} - \text{Ukazatel}_n}{\text{Ukazatel}_n} \quad [\%] \quad (2-2)$$

2.1.2 Vertikální analýza

Další možností pro zjištění vývoje určitého ukazatele je provedení podílu dvou absolutních ukazatelů. Jedná se tedy o tzv. **PODÍLOVÉ UKAZATELE**. Tento podíl je často označován jako index (vzorec 2-3). Je možno jej také převést na procentní vyjádření vynásobením hodnoty indexu 100. V případě, že index nabývá hodnoty >1 , poté ukazuje, kolikrát hodnota určitého sledovaného ukazatele převýšila hodnotu v předchozím období. V případě, že hodnota absolutního ukazatele meziročně klesla, bude index nabývat hodnot menších než 1 (<1), (Vochozka, 2011).

$$\text{Index ukazatele} = \frac{\text{Ukazatel}_x}{\text{Ukazatel}_n} \times 100 \quad [\%] \quad (2-3)$$

2.1.3 Analýza fondů finančních prostředků

K nejdůležitějším ukazatelům z této skupiny je řazen čistý pracovní kapitál tedy net working capital (dále jen ČPK nebo NWC), (Vochozka, 2011).

\check{C} istý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

[Kč] (2-4)

ČPK je velmi důležitým ukazatelem při finančním řízení podniku. Pro zajištění plynulosti hospodářské činnosti je žádoucí, aby ukazatel ČPK vycházel v kladných hodnotách. Pokud bude nabývat kladných hodnot, bude, jak je již patrné ze vzorce (2-4), představovat přebytek oběžného majetku (dále také OA) nad krátkodobým cizím kapitálem. Tzn., že bude představovat část volných prostředků, které podnik bude držet po úhradě všech svých běžných krátkodobých závazků. V opačném případě, bude-li ČPK nabývat záporných hodnot, jedná se o tzv. nekrytý dluh (Businesscenter.cz, 2017).

2.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele zastávají velmi důležité místo při vypracování finanční analýzy. Dokonce jsou velmi často označovány jako její jádro. Poměrové ukazatele využívají tedy vzájemného poměru dvou či několika položek a zvyšují tak vypovídající schopnost a nalézají souvislosti.

2.2.1 Ukazatele rentability

Rentabilita je také označována jako výnosnost či návratnost vloženého kapitálu. Je vyjadřována jako poměr výsledku hospodaření společnosti k určitému vstupu. Tímto vstupem mohou být například celková aktiva, kapitál nebo tržby. Jejich interpretace je obdobná, jelikož vždy značí, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Většina autorů se shoduje, že existují čtyři základní ukazatele aktivity, které budou proto nyní podrobněji vysvětleny (Kubičková, 2015; Vochozka, 2011; Růčková, 2015; Synek, 2011).

Pro výpočty ukazatelů rentability jsou využívány různé podoby zisku. Zisk před zdaněním a odpisy je označován jako **EBITDA**, zisk před úroky a zdaněním jako **EBIT**, zisk před zdaněním neboli **EBT** a výsledek hospodaření neboli **EAT**.

• Rentabilita aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{AKTIVA} \times 100 \quad [\%] \text{ (2-5)}$$

Rentabilita aktiv (ROA – Returns on assets) je považována za stěžejní ukazatel rentability podniku. Výpočet znázorňuje vzorec (2-5). Výkon aktiv je vyjádřen v podobě zisku před zdaněním a úroky (EBIT). Tento ukazatel měří rentabilitu bez vlivu způsobu financování a také bez vlivu daně z příjmu. Někdy je tento ukazatel rentability označován také jako produkční síla. Jeho záměrem je porovnání zisku s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly aktiva pořízeny. Cílem je tedy zjistit, jak efektivně dokáže podnik využít svůj majetek. Ukazatel je velmi důležitý pro rozhodování managementu společnosti. (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Brealey, 2011).

• Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EAT(EBT)}{VLASTNÍ KAPITÁL} \times 100 \quad [\%] \quad (2-6)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on equity). Pro potřeby výpočtu rentability vlastního kapitálu (viz vzorec (2-6)) je povětšinou využíván zisk na úrovni EAT, tedy zisk po zdanění (Earning after tax), jelikož tak ukazuje konečný efekt, který kapitál vlastníkům přináší. V některých případech je také možno využít zisku před zdaněním EBT (Earning before tax).

Vlastní kapitál je součtem několika položek rozvahy, tedy základního kapitálu, kapitálových fondů, fondů tvořených ze zisku (sociální fond), nerozděleného zisku minulých let a výsledku hospodaření běžného období. Tento ukazatel udává zhodnocení vlastního kapitálu, který byl do podnikání vložen. Je důležitým ukazatelem především pro vlastníky podniku. (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Brealey, Myers, Allen, 2011).

• Rentabilita dlouhodobého kapitálu

$$ROCE = \frac{EBIT}{DLOUHODOBÝ KAPITÁL} \times 100 \quad [\%] \quad (2-7)$$

Ukazatel rentability dlouhodobého (investovaného) kapitálu (ROCE – Return on capital employed) je zaměřen na měření výkonnosti kapitálu, který je v podniku vázán na delší dobu, tedy má charakter dlouhodobého kapitálu. Dlouhodobé zdroje v podniku představuje vlastní kapitál, jelikož je svou podstatou dlouhodobý v celém rozsahu a také dlouhodobý

cizí kapitál, který je používán podnikem delší dobu než 1 rok (úvěry, půjčky, rezervy, dluhopisy, apod). Tento ukazatel je velmi důležitý zejména pro investory a věřitele. Výpočet tohoto ukazatele je znázorněn vzorcem (2-7), (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Brealey, 2011).

• Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{EAT}{TRŽBY Z PRODEJE VLASTNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB, Z PRODEJE ZBOŽÍ} \times 100 \quad [\%] \quad (2-8)$$

Rentabilita tržeb (Return on sales) je také často označována jako ukazatel ziskového rozpětí nebo ziskovost tržeb (vzorec (2-8)). Měří, jak je podnik schopný dosahovat zisku při určité úrovni dosažených výnosů (tržeb). Tedy kolik korun zisku přináší jedna koruna tržeb. Jinými slovy je možno říci, že se jedná o podíl marže na celkových tržbách. Tento ukazatel je důležitý pro konkurenční mezipodnikové srovnání a obchodní ředitele. (Kubíčková, 2015; Vochozka 2011).

2.2.2. Ukazatele likvidity

Likvidita je dalším velmi důležitým faktorem pro dlouhodobé fungování podniku. Likvidita je chápána jako schopnost firmy hradit své závazky. Vzhledem k tomu je však v přímém střetu s rentabilitou. Likvidita vyžaduje, aby podnik vázal určité finanční prostředky či krátkodobá aktiva, které jsou však povětšinou spojeny také se vznikem nákladů (náklady na skladování, náklady ušlé příležitosti...). S pojmem likvidita jsou vázány také další důležité pojmy jako **likvidnost** a **solventnost**. Likvidnost je schopnost aktiv přeměnit se na peněžní formu a solventnost je schopnost bezprostředně uhradit své závazky v požadované formě, místě a termínu. Likviditu nejčastěji rozdělujeme do tří skupin. Rozdělována je podle toho, jak rychle je oběžný majetek schopen transformovat se do peněžní formy. Ve vztahu pro výpočet představuje jmenovatel vždy součet krátkodobých závazků podniku a čítec je tvořen sumou určitých položek oběžných aktiv (Synek, 2011; Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Ručková, 2015).

• Likvidita 1. stupně – OKAMŽITÁ LIKVIDITA

$$OKAMŽITÁ LIKVIDITA = \frac{PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} \quad (2-9)$$

Likvidita prvního stupně neboli okamžitá likvidita, někdy také označována jako hotovostní likvidita, je nejpřesnějším ukazatelem likvidity, jelikož značí schopnost podniku uhradit své závazky přímo v tento okamžik. Mezi peněžní prostředky v čitateli (viz vzorec (2-9)) jsou totiž řazeny peníze v pokladně, na běžném účtu, krátkodobé cenné papíry, šeky, atp. Požadovaná hodnota se liší v jednotlivých podnicích podle preferencí a dalších faktorů, avšak většina autorů se shoduje, že by se měla pohybovat okolo hodnoty 0,2 (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Růčková, 2015).

• Likvidita 2. stupně – POHOTOVÁ LIKVIDITA

$$POHOTOVÁ LIKVIDITA = \frac{OBĚŽNÁ AKTIVA - ZÁSoby - DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} \quad (2-10)$$

Likvidita druhého stupně (vzorec (2-10)) nebo také pohotová likvidita je dalším ukazatelem likvidity podniku. Tentokrát je v čitateli z oběžných aktiv vyjmuta nejméně likvidní část, kterou jsou zásoby. Oběžná aktiva se pro větší vypovídající schopnost upravují také o nedobytné pohledávky a dlouhodobé pohledávky. I zde se doporučené hodnoty ukazatele mohou lišit, nejčastěji je doporučováno rozmezí 0,5-1,5 nebo spíše 1-1,5, jelikož hodnota 1 znamená, že podnik je schopen zaplatit své krátkodobé závazky bez nutnosti prodeje svých zásob (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Růčková, 2015).

• Likvidita 3. stupně – BĚŽNÁ LIKVIDITA

$$BĚŽNÁ LIKVIDITA = \frac{OBĚŽNÁ AKTIVA}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} \quad (2-11)$$

Běžná likvidita (working capital ratio) je definována jako schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům do jednoho roku. Ukazuje, kolikrát by byl podnik schopen zaplatit své krátkodobé závazky, pokud by veškerá svá oběžná aktiva přeměnil do peněžní formy. Ve vzorci pro výpočet (2-11) jsou v čitateli celková oběžná aktiva, která bývají pro tento výpočet často upraveny. Pro přesný výpočet je totiž od OA nutno odečíst dlouhodobé pohledávky, nedobytné pohledávky a neprodejné zásoby. Zároveň OA navýšit o položku časového rozlišení, konkrétně tedy o příjmy příštích období. Doporučená hodnota je

v rozmezí 1,6-2,5, zejména by měla být brána zřetel, aby hodnota neklesla pod hodnotu 1 (Kubičková, 2015; Vochozka, 2011; Růčková, 2015).

2.2.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je dalším velmi důležitým ukazatelem finanční stability podniku. Zkoumá podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu podniku. Optimální kapitálová struktura je pro podnik velmi důležitá a její stanovení je v pravomoci finančního oddělení firmy. Firmy s výhradním využitím vlastních zdrojů se v praxi spíše nevyskytují, běžné jsou podniky, ve kterých dokonce poměr cizích zdrojů převažuje. Ukazatele zadluženosti vycházejí z položek pasiv v rozvaze, které jsou postaveny do určitého vzájemného vztahu. Literatura uvádí čtyři nejvíce používané ukazatele zadluženosti (Kislíngrová, 2001; Kubičková, 2015; Vochozka, 2011; Růčková, 2015; Synek, 2011;).

• Ukazatel věřitelského rizika

$$UKAZATEL VĚŘITELSKÉHO RIZIKA = \frac{CIZÍ KAPITÁL + VÝDAJE PŘÍŠTÍCH OBDOBÍ}{CELKOVÁ AKTIVA} \quad [\%] \quad (2-12)$$

Ukazatel věřitelského rizika (vzorec (2-12)) je někdy také označován jako ukazatel celkové *zadluženosti* (Debt Ratio). Je podílem souhrnu cizích zdrojů jako položky v rozvaze, která bývá pro přesnost výpočtu často upravena o výdaje příštích období k celkovým aktivům. Vypovídá o přiměřenosti výše vlastních zdrojů podniku k jeho závazkům. Měří tedy míru věřitelského rizika, je tedy velmi důležitým ukazatelem zejména pro věřitele organizace. Pro věřitele bývá žádoucí co nejnižší hodnota tohoto ukazatele, jelikož s jeho růstem se zvyšuje riziko, které jako věřitelé podstupují (Synek, 2011; Kubičková, 2015; Vochozka, 2011; Růčková, 2015).

• Ukazatel úrokového krytí

$$UKAZATEL ÚROKOVÉHO KRYTÍ = \frac{EBIT + NÁKLADOVÉ ÚROKY}{NÁKLADOVÉ ÚROKY} \quad (2-13)$$

Tento ukazatel (používá se také zkratka TIE z angl. Times Interest Earned ratio) je poměrem zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a nákladových úroků viz vzorec (2-13). Ty představují náklady na cizí kapitál podniku. Ukazatel úrokového krytí značí, kolikrát je

podnik schopen zaplatit ze zisku (EBITu) nákladové úroky, neboli kolikrát zisk převyšuje úrokové platby. Ukazatel úrokového krytí je stěžením pro ratingové agentury. Je žádoucí, aby ukazatel nabýval co nejvyšší hodnoty.. Jelikož čím vyšší hodnotu ukazatel nabývá, tím vyšší je schopnost podniku splácet náklady, které jsou vázány s využíváním cizího kapitálu (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Růčková, 2015).

- **Ukazatel podílu cizího a vlastního kapitálu**

$$UKAZATEL\ PODÍLU\ CIZÍHO\ A\ VLASTNÍHO\ KAPITÁLU = \frac{CIZÍ\ KAPITÁL}{VLASTNÍ\ KAPITÁL} \quad [\%] \quad (2-14)$$

Ukazatel podílu cizího a vlastního kapitálu (Debt Equity) vyjadřuje podíl cizích a vlastních zdrojů kapitálu v organizaci (vzorec (2-14)). Je velmi využívaným ukazatelem a vyjadřuje míru zadluženosti vlastního kapitálu. Hodnota tohoto ukazatele vypovídá o tom, jak postačuje majetek podniku na úhradu jeho dluhů. Pokud dosahuje vyšší hodnoty než jedna, znamená to, že majetek podniku je dostatečný na úhradu cizího kapitálu. Opačná situace nastává, pokud je hodnota ukazatele nižší než jedna. V tomto případě hodnota vlastního kapitálu nepokrývá velikost dluhu (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Synek, 2011; Růčková, 2015).

- **Ukazatel finanční páky**

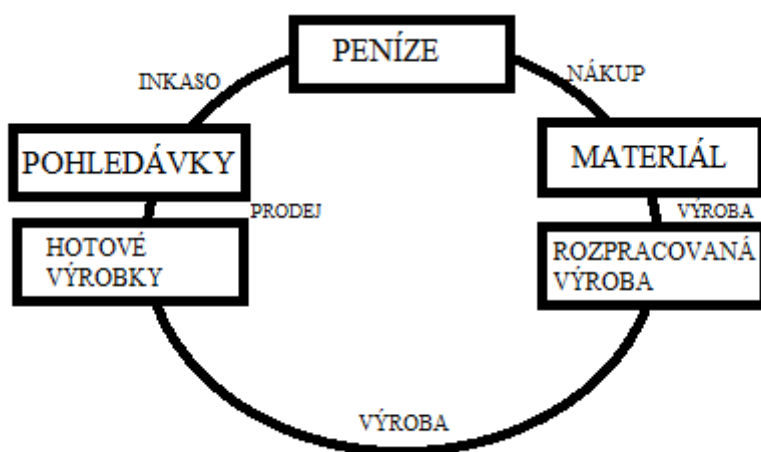
$$UKAZATEL\ FINANČNÍ\ PÁKY = \frac{AKTIVA}{VLASTNÍ\ KAPITÁL} \quad (2-15)$$

Finanční páka je poměrem celkových aktiv (bilanční sumy) a celkového vlastního kapitálu viz vzorec (2-15). Je dalším ukazatelem zadluženosti podniku, jenž ukazuje, kolikrát celkové zdroje převyšují zdroje vlastní. Interpretací je, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je nižší podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích a tedy vyšší míra zadlužení společnosti (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Růčková, 2015).

2.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou další skupinou ukazatelů, které pojednávají o využívání jednotlivých částí majetku podnikem. Ukazatele aktivity (obratovosti) se týkají aktiv podniku, která jsou velmi stěžejní pro dosahování podnikových výkonů a zhodnocení

vložených zdrojů. Tyto ukazatele měří intenzitu, v jaké jsou aktiva vyžívána. Oběžná aktiva jsou typická svým proměnlivým charakterem, tedy jakýmsi oběhem. Koloběh oběžných aktiv znázorňuje obrázek 2-2. Do podniku totiž vstupují povětšinou ve formě finančních prostředků, které jsou dále proměněny v krátkodobý majetek. Pomocí něj vznikají z oběžných aktiv hotové výrobky, které v konečné formě po uspokojení pohledávky přinášejí do firmy opět peněžní prostředky, tak je uzavřen celý koloběh aktiv. Žádoucí tedy je, aby byl tento koloběh uzavřen co možná nejvíce krát.



Obr. 2-2: Koloběh oběžných aktiv v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování Charvátka, 2006, s.85

Ukazatele aktivity se vyskytují v literatuře ve dvou formách, kde jedna pracuje s dobou obratu a druhá s počtem obrátů. Doba obratu tedy znamená počet dní, po které jsou aktiva vázána v podniku, počet obrátů pak značí, kolikrát za rok aktiva v organizaci obíhají (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Synek, 2011; Růčková, 2015; Kislingerová, 2001).

- **Doba obratu zásob**

$$DOBA\ OBRATU\ ZÁSOb = \frac{ZÁSObY}{TRŽBY} (x360) \quad [v\ letech] \quad (2-16)$$

Ukazatel doby obratu zásob značí, jakou dobu v letech (ve dnech) jsou vázány peněžní prostředky ve formě zásob (zásoby zboží, materiálu, vlastní výrobky...). Čím je nižší hodnota tohoto ukazatele, tím intenzivněji jsou zásoby využívány.

- **Rychlost obratu zásob**

$$RYCHLOST\ OBRATU\ ZÁSOb = \frac{TRŽBY}{ZÁSObY} \quad (2-17)$$

Rychlost obratu zásob ukazuje počet obrátek, které zásoby za sledované období (rok) uskutečnily.

- **Doba obratu pohledávek**

$$DOBA\ OBRATU\ POHLEDÁVEK = \frac{POHLEDÁVKY\ Z\ OBCHODNÍHO\ STYKU + NÁKLADY\ PŘÍŠTÍCH\ OBDOBÍ}{TRŽBY} (x360) \quad [v\ letech] \quad (2-18)$$

Je časovým úsekem, během kterého jsou pohledávky přeměněny do formy peněžních prostředků. Čím je hodnota tohoto ukazatele nižší, tím rychleji získává podnik platby za své pohledávky a může tyto prostředky dále použít pro své podnikání. Ve většině případů se doba obratu určuje zejména u pohledávek z obchodního styku (Vochozka, 2011; Kubíčková, 2015; Kislíngerová, 2001).

- **Rychlost obratu pohledávek**

$$RYCHLOST\ OBRATU\ POHLEDÁVEK = \frac{TRŽBY}{POHLEDÁVKY\ Z\ OBCHODNÍHO\ STYKU + NÁKLADY\ PŘÍŠTÍCH\ OBDOBÍ} \quad (2-19)$$

Výpočet slouží k určení počtu obrátek, které pohledávky uskutečnily ve sledovaném období v daném objemu tržeb.

- **Doba obratu závazků**

$$DOBA\ OBRATU\ ZÁVAZKŮ = \frac{KRÁTKODOBÉ\ ZÁVAZKY}{TRŽBY} (x360) \quad [v\ letech] \quad (2-20)$$

Obdobně jako u doby obratu pohledávek, tento ukazatel vymezuje obratovost závazků. Tedy dobu, za kterou jsou závazky v podniku uhrazeny, neboli kolikrát je možné z dosahovaných tržeb závazky uhradit. Krátkodobé závazky v čitateli ve vzorci pro

výpočet představují závazky z obchodního styku, krátkodobé úvěry a eventuelně také časové rozlišení. Hodnota tohoto ukazatele tedy značí, jak dlouho trvalo v průměru uhrazení krátkodobého závazku podniku (Vochozka, 2011; Růčková, 2015; Kislingerová, 2001; Vochozka, 2011).

• Rychlost obratu závazků

$$RYCHLOST\ OBRATU\ ZÁVAZKŮ = \frac{TRŽBY}{KRÁTKODOBÉ\ ZÁVAZKY} \quad (2-21)$$

Rychlost obratu závazků (vzorec (21)) vypovídá o počtu obrátek závazků ve sledovaném období při určité úrovni tržeb. U těchto ukazatelů je však na rozdíl od ukazatelů týkajících se pohledávek žádoucí prodlužování doby splatnosti a tedy zvyšování doby obratu závazků a snižování rychlosti obratu pohledávek. Tím bude totiž prodloužena doba, kdy je možno využívat peněžní prostředky plynoucí ze závazku (úvěr, závazky vůči zaměstnancům, státu...), (Vochozka, 2011; Kubíčková, 2015; Kislingerová, 2001).

• Obratový cyklus peněz

$$OBRATOVÝ\ CYKLUS\ PENĚŽ = DOBA\ OBRATU\ ZÁSOB + DOBA\ OBRATU\ POHLEDÁVEK - DOBA\ OBRATU\ ZÁVAZKŮ \quad (2-22)$$

Posledním ukazatelem aktivity, který je v podniku sledován, je tzv. obratový cyklus peněz (vzorec (22)). Značí celkovou dobu, po kterou jsou peníze vázány v nepeněžní formě a je tedy velmi důležitým ukazatelem pro efektivní řízení peněžních toků a pracovního kapitálu. Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím menší jsou potřebné peněžní prostředky pro zajištění provozní činnosti firmy. (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011; Růčková, 2015; Kislingerová, 2001).

2.3 Bankrotní a bonitní modely

Bankrotní a bonitní modely jsou soustavami poměrových ukazatelů, které vyjadřují komplexní charakteristiky, vzájemné souvislosti a umožňují hodnocení a další srovnání. První skupinu z těchto soustav modelů tvoří bankrotní modely, jejichž podstatou je zjištění, zda je podnik ohrožen bankrotem. Druhou kategorií jsou tzv. bonitní modely, které

měří finanční zdraví a výkonnost podniku. Bankrotní modely mají predikovat bankrot či finanční selhání firmy, které jsou způsobeny hlubšími nedostatky ve finančním řízení podniku. Mohou znamenat nejen nedostatek peněžních prostředků, ale povětšinou v konečném důsledku představují převis cizích zdrojů nad aktivy společnosti. Nejedná se tedy pouze o dočasnou insolvenční, která je velmi často způsobena pouze časovým nesouladem mezi potřebou a tvorbou peněžních prostředků (Vochozka, 2011).

2.3.1 Bankrotní model

Nejvyužívanějším bankrotním modelem v našich podmínkách je Altmanův model.

• Altmanův model

Altmanův model byl pojmenován podle prof. Edwarda Altmana, kterým byla provedena statistická analýza ukazatelů, jež popisují finanční situaci určitého podniku. Jeho cílem bylo zjistit, které z těchto ukazatelů jsou stěžejní při posuzování bonity či bankrotu společnosti. Rozhodující bylo, které z nich nabývají v těchto dvou pólech finančního zdraví nejvíce rozdílných hodnot. Z původních dvaceti dvou ukazatelů nakonec určil pět, které podle něj nejlépe odhalí budoucí prosperitu či bankrot podniku. Svou analýzu prováděl po dobu 19 let ve skupině necelých 70 firem působících na kapitálových trzích. Z jeho studií byl nakonec navržen vztah, který dle něj nejlépe vypovídá o finanční situaci podniku (viz vzorec (23)). Je také velmi často označován jako model Z-score. Tento model byl postupem času několikrát modifikován, pro účely této práce bude následně rozebrána varianta, která byla upravena pro podmínky České republiky (Kubíčková, 2015; Vochozka, 2011, Synek, 2011).

$$Z = 1,2 * x_1 + 1,4 * x_2 + 3,3 * x_3 + 0,6 * x_4 + 1,0 * x_5 - 1,0 * x_6 \quad (2-23)$$

Kde jednotlivé ukazatele značí:

ukazatel x_1 je obměna ukazatele likvidity, vyjadřuje podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech podniku;

ukazatel x_2 vyjadřuje podíl zisku, který byl ponechán a dále reinvestován ve společnosti na celkovém majetku. Vypovídá o schopnosti vytvářet zisk a také o stáří podniku;

ukazatel x_3 měří rentabilitu, je podílem EBITu a celkových aktiv, dle prof. Altmana je nejdůležitějším ukazatelem finančního zdraví podniku a proto má také (viz vzorec (2-23)) nejvyšší váhu;

ukazatel x_4 je zaměřen na zadluženost, zkoumá podíl tržní hodnoty vlastních zdrojů a cizího kapitálu (tržní hodnota vlastního kapitálu je hodnota, která je zjistitelná pouze společnostmi, které obchodují své cenné papíry na kapitálových trzích);

ukazatel x_5 poměřuje celkové tržby a aktiva podniku, značí tak jak efektivně jsou aktiva využívána k tvorbě tržeb, autor modelu ho považuje za ukazatel, zda jsou manažeři schopni obstát v konkurenčním prostředí. Ukazatel x_5 je velmi proměnlivý v různých oborech či odvětvích hospodářství;

ukazatel x_6 byl do modelu Z-score přidán pro podmínky České republiky. Důvodem byla druhotná platební neschopnost, která postihovala některé české podniky a v konečném důsledku zároveň celou ekonomiku. Platební neschopnost je zde vyjádřena jako podíl závazků po lhůtě splatnosti a souhrnu tržeb společnosti. Celkovou hodnotu Z-score ovlivňuje záporně, jelikož platební neschopnost zvyšuje možnost bankrotu, ve vztahu pro výpočet Altmanova modelu je proto tento ukazatel uváděn se znaménkem mínus.

Z výsledné hodnoty Z-score prof. Altman určil, zda je podnik ohrožen bankrotem, či bude v budoucnu prosperovat. Hodnoty Z-score vyšší než 2,9 budou znamenat, že nejsou očekávány žádné problémy a podniku se bude po finanční stránce dařit dobře. Naopak pokud Z-score klesne pod hodnotu 1,8, bude to pro podnik s největší pravděpodobností znamenat bankrot a nemalé finanční problémy. Pásmo mezi těmito dvěma hodnotami je neutrální zónou, finanční situaci lze odhadnout podle toho, ke kterému ze dvou extrémů se bude hodnota Z-score spíše blížit (Synek, 2011; Kislíngerová, 2001; Vochozka, 2011, Kubíčková, 2015).

2.3.2 Bonitní model

Bonitní modely klasifikují podniky podle stupně finančního zdraví. Rozlišují podniky od velmi dobrého až po velmi špatné finanční zdraví. Jako představitel druhé skupiny soustav ukazatelů bude pro účely této práce uveden Index bonity.

- **Index bonity**

Index bonity je také označován jako indikátor bonity (dále také IB) a vztah pro výpočet vyjadřuje následující rovnice (vzorec (2-24)), (Vochozka, 2011, Kubíčková, 2015)

$$IB = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10,0x_3 + 5,0x_4 + 0,3x_5 + 1,1x_6 \quad (2-24)$$

Kde:

x_1 je vypočten jako podíl Cash flow a cizích zdrojů,

x_2 jsou aktiva dělená cizím kapitálem,

x_3 je podíl EBITu a aktiv,

x_4 je podíl EBITu a celkových výkonů,

x_5 jsou zásoby dělené celkovými výkony,

x_6 je podíl Celkových výkonů a aktiv.

Hodnocení finanční situace kde výsledků IB je vyznačeno v následující tabulce.

Tab. 2-1: Hodnocení finanční situace podniku podle indexu bonity

Výsledek Indexu bonity	Hodnocení finanční situace
$IB < -2$	Extrémně špatná
$IB \in (-2;-1)$	Velmi špatná
$IB \in (-1;0)$	Špatná
$IB \in (0;1)$	Problémy
$IB \in (1;2)$	Dobrá
$IB \in (2;3)$	Velmi dobrá
$IB > 3$	Extrémně dobrá

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kubíčkové

2.4 Spider analýza

Při posuzování finančního zdraví podniku by měla být využita (vedle poměrových ukazatelů, či jejich soustav) také tzv. Spider analýza. Spider analýza je nástrojem, který jednotlivé ukazatele porovnává a staví je do vzájemných souvislostí. Díky tomu, je možno vytvořit srovnání v mnoha směrech:

- srovnání oborové,

- odvětvové,
- s minulými obdobími,
- dílčích stránek finanční situace atp.

Přičemž je povětšinou porovnáváno několik ukazatelů najednou (více hodnot), což zaručuje a přináší přidanou informační hodnotu. Srovnání je provedeno souhrnnou veličinou, ve které pak jednotlivé ukazatele ztrácí svou vypovídací schopnost. Spider analýza je prezentována jako metoda pro mezipodnikové srovnání. Kubičková (2015, s. 287) udává, že Spider analýza: „...se používá pro grafické znázornění jak analyzovaných hodnot, vstupujících do srovnání, tak i výsledků analýzy – podobně jako i jiné metody/techniky grafického zobrazení. Svou konstrukcí však na rozdíl od jiných metod prezentace vytváří specifický prostor, který vypovídací schopnost znázorňovaných hodnot rozšiřuje, což jiné metody neumožňují, resp. ne v také míře“.

Spider analýza je zobrazována pomocí spider grafu (spider gramu). Spider graf nejen prezentuje výsledky předchozí analýzy (poměrové ukazatele, soustavy ukazatelů), také je však doplňuje. Spider graf je tedy nástrojem, který umožňuje jednorázové porovnání více veličin (veličiny mohou být udány v jednotkách typických pro daný ukazatel anebo vztaheny k jiné veličině pro vzájemné srovnání). Výstupem spider gramu je zhodnocení celkové pozice firmy ve vztahu k porovnávané veličině (např. ukazatel likvidity je pod/nad oborovou úrovní atp.). Konstrukce spider grafu byla ustálena pro účely finanční analýzy jako obrazec obsahující celkem 16 paprsků. Graf byl rozdělen do 4 kvadrantů, každý kvadrant charakterizuje situaci jednoho z aspektů finančního zdraví podniku. Kvadranty A, B, C a D tedy popisují rentabilitu, likviditu, zadluženost a aktivitu, vždy s použitím čtyř základních poměrových ukazatelů (viz tabulka 2-2), (Kubičková, 2015; Synek, 2011)

Tab. 2-2: Spider graf – obsah jednotlivých kvadrantů

Kvadrant A	Kvadrant B
Rentabilita VK (ROE)	Ukazatel krytí cizích zdrojů
Rentabilita tržeb (ROS)	Peněžní likvidita
Rentabilita vloženého kapitálu (ROCE)	Pohotová likvidita
Rentabilita aktiv (ROA)	Běžná likvidita
Kvadrant C	Kvadrant D
Ukazatel zadluženosti	Obrat celkových aktiv
Ukazatel běžné zadluženosti	Doba obratu krátkodobých závazků
Ukazatel krytí stálých aktiv	Doba obratu pohledávek
Ukazatel úrokového krytí	Doba obratu zásob

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kubíčkové

Struktura spider grafu, jakou uvádí tabulka 2-2, byla takto ustálena, není však nijak závazná. Každý podnik si ji může dle svých potřeb či cílů prováděné analýzy upravovat (Kubíčková, 2015).

3 Vybrané pokročilé metody měření finanční výkonnosti podniku

Tato kapitola bude věnována některým pokročilým metodám, které slouží k měření finanční výkonnosti podniku v případě, že tradiční metody měření finanční výkonnosti již nemají dostatečnou vypovídající schopnost.

3.1 Ukazatele přidané hodnoty

Mezi nejznámější ukazatele přidané hodnoty jsou řazeny: ukazatel tržní přidané hodnoty MVA (Market Value Added) a ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA (Economic Value Added). Ukazatele přidané hodnoty – MVA a EVA, byly vytvořeny americkými autory Joelem Sternem a Bennettem Stewardem v 90. letech 20. století. Od této doby byly tyto ukazatele velmi rychle rozšířeny a jejich využití je opravdu velmi značné. Jsou používány organizacemi jak v zahraničí, tak i v České republice. Ukazatel MVA je možno využít pouze pro firmy, jejichž akcie jsou obchodovány na burze. Naopak ukazatel EVA je obecný a proto se na něj bude tato práce zaměřovat (Kislingerová, 2001; Synek, 2011; Vochozka, 2011; Kubíčková, 2015).

3.1.1 Ukazatel EVA

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.4, ukazatele využívané k měření výkonnosti podniku prošly vývojem a došlo k mnohým změnám. Preferovaným cílem u většiny organizací je v současné době maximalizace tržní hodnoty podniku pro vlastníky. Nejlépe umožňuje přidanou hodnotu podniku posoudit právě ukazatel EVA. Na základě tohoto ukazatele je vytvořen ucelený systém řízení, jenž by měl vést ke zvyšování hodnoty pro všechny, kteří jsou s organizací a její existencí spjatí (tzv. Stakeholder value). EVA je nástroj, jehož prostřednictvím je ovlivňováno chování manažerů a ostatních zaměstnanců tak, že váže jejich odměny na výši a změny tohoto ukazatele. Tak jsou zaměstnanci podněcováni a stimulováni k vyšším výkonům a kreativitě (Synek, 2011).

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty měří ekonomický zisk společnosti, nikoli pouze zisk účetní. Pojem ekonomický zisk používal mezi prvními ekonomy Alfred Marshall v roce 1896. Ten ho definoval jako čistý zisk snížený o náklady kapitálu. Ekonomický zisk je vypočten jako rozdíl mezi výnosy a tzv. ekonomickými náklady. Ekonomické náklady

jsou tvořeny náklady účetními, k nimž jsou ještě připočteny tzv. náklady oportunitní (neboli náklady ušlé příležitosti či náklady alternativního charakteru). Oportunitní náklady představují ušlý zisk, o který společnost přijde nesprávným využitím práce či kapitálu (ušlý zisk, úroky z VK atp.). Náklady ušlé příležitosti jsou však fiktivní, je proto dosti náročné je správně vyjádřit. K výpočtu ukazatele EVA je nutno znát několik proměnných, proto bude postup výpočtu popsán v následujícím textu (Vochozka, 2011, Hasprová, 2015).

3.1.2 Výpočet ukazatele EVA

Pro popis výpočtu ukazatele EVA bude v této práci využita metodika Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky (dále také MPO). Vzorec pro výpočet ukazatele EVA je popsán vztahem 3-1.

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK \quad [Kč] \quad (3-1)$$

Kde:

ROE je rentabilita vlastního kapitálu (výpočet viz vzorec 2-6),

r_e jsou alternativní náklady vlastního kapitálu,

VK je vlastní kapitál.

Alternativní náklady vlastního kapitálu r_e (viz vzorec 3-1) jsou součtem bezrizikové sazby r_f a rizikové přírážky **RP**. Riziková přírážka **RP** je složena z rizikové přírážky za finanční strukturu $r_{FINSTRU}$, finanční stabilitu $r_{FINSTAB}$, za podnikatelské riziko r_{PODA} a za velikost podniku r_{LA} .

Bezriziková sazba r_f je stanovena MPO jako výnos 10letých státních dluhopisů.

Riziková přírážka za finanční stabilitu $r_{FINSTAB}$ vychází z ukazatele běžné likvidity (dále také L3). Výpočet likvidity 3. stupně je uveden vzorcem 2-11 v kapitole 2.2.2. Pro stanovení přírážky za finanční stabilitu $r_{FINSTAB}$ MPO udává následující podmínky. Pokud je hodnota $L3 < 1$, potom $r_{FINSTAB} = 10\%$. Pokud je $L3 > XL$, $r_{FINSTAB} = 0\%$. A v případě, že $XL > L3 > 1$, platí vztah uvedený ve vzorci 3-2. Hodnota XL je průměrem průmyslu. V případě, že je průměr nižší než 1,25, pak je hodnota $XL = 1,25$.

$$r_{FINSTAB} = \frac{(XL-L3)^2}{10 \times (XL-1)^2} \quad [\%] \quad (3-2)$$

Riziková přírážka za velikost podniku r_{LA} vychází z úplatných zdrojů podniku (dále také UZ), tedy součtu vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů. I zde MPO udává určité podmínky pro stanovení hodnoty této přírážky. Pokud $UZ \leq 100$ mil. Kč, potom $r_{LA} = 5\%$. V případě kdy $UZ \geq 3$ mld. Kč, $r_{LA} = 0\%$. A pokud $3 \text{ mld. Kč} > UZ > 100$ mil. Kč, platí vztah ve vzorci 3-3.

$$r_{LA} = \frac{(3 \text{ mld. Kč} - UZ \text{ v mld. Kč})^2}{168,2} \quad [\%] \quad (3-3)$$

Riziková přírážka za podnikatelské riziko r_{POD} vychází z ukazatele produkční síly (neboli ukazatele ROA viz vzorec 2-6). Pro zjednodušení výpočtu položíme: $X = \frac{UZ}{A} \times \text{úroková míra}$. Pokud $ROA > X$, potom $r_{POD} =$ minimální hodnota r_{POD} v odvětví. Když $ROA < 0$, $r_{POD} = 10\%$. Pokud $0 < ROA < X$, pak r_{POD} je určeno podle vzorce 3-4.

$$r_{POD} = \frac{(X-ROA)^2}{X^2} \times 0,1 \quad [\%] \quad (3-4)$$

Výpočet poslední **přírážky za finanční strukturu** je popsán vzorcem 3-5.

$$r_{FINSTRU} = r_e - WACC \quad [\%] \quad (3-5)$$

Pro určení výše přírážky za finanční strukturu $r_{FINSTRU}$ je nutno nejprve nutno vypočítat průměrné vážené náklady na kapitál, které jsou součtem 4 výše zmíněných přírážek. Výpočet WACC popisuje vzorec 3-6.

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FINSTAB} \quad [\%] \quad (3-6)$$

Posledním krokem pro výpočet přírážky $r_{FINSTRU}$ je výpočet alternativního nákladu na vlastní kapitál r_e . Vztah pro výpočet je dán vzorcem 3-7.

$$r_e = \frac{WACC \times \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} \times \text{úroková míra} \times \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A}\right)}{\frac{VK}{A}} \quad [\%] \quad (3-7)$$

Kde:

WACC jsou průměrné vážené náklady na kapitál,

UZ jsou úplatné zdroje, tedy vlastní kapitál, bankovní úvěry a dluhopisy,

A je suma aktiv společnosti,

CZ je výsledek hospodaření po danění,

Z je výsledek hospodaření před zdaněním,

UM je odhad úrokové míry,

VK je suma vlastního kapitálu společnosti.

Nyní jsou již vypočteny všechny potřebné hodnoty, které mohou být dosazeny do vzorce 3-1 a může být určena hodnota ukazatele EVA (MPO, 2017).

Výsledek ukazatele EVA by měl nabývat **kladných hodnot**, jedině tak totiž vzniká přidaná ekonomická hodnota. V důsledku působení mikroekonomického zákona klesajících výnosů, však může ukazatel EVA v dlouhém časovém období za nezměněných podmínek nabývat nulové hodnoty (Kislingerová, 2001; Vochozka, 2011; Brealey, Myers, Allen, 2011)

3.2 Balanced Scorecard

Jak již bylo výše několikrát uvedeno, hlavním cílem podniků v současnosti je zvyšování hodnoty společnosti pro vlastníky. Tohoto cíle lze dosáhnout pouze při efektivním řízení všech procesů v podniku. Hodnoty bude dosaženo při vhodné investici do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací. Právě všechny tyto oblasti jsou obsaženy v relativně novém konceptu měření výkonnosti podniku, kterým je metoda Balanced Scorecard (dále také BSC).

Mnozí autoři metodu BSC označují jako nejefektivnější metodu pro komplexní hodnocení výkonnosti podniku. Do českého jazyka nebývá název velmi často překládán, pokud ano, je označován jako: „*Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku*“. Prostřednictvím BSC je zachycen minulý vývoj a krátkodobá výkonnost (finanční perspektiva), zároveň

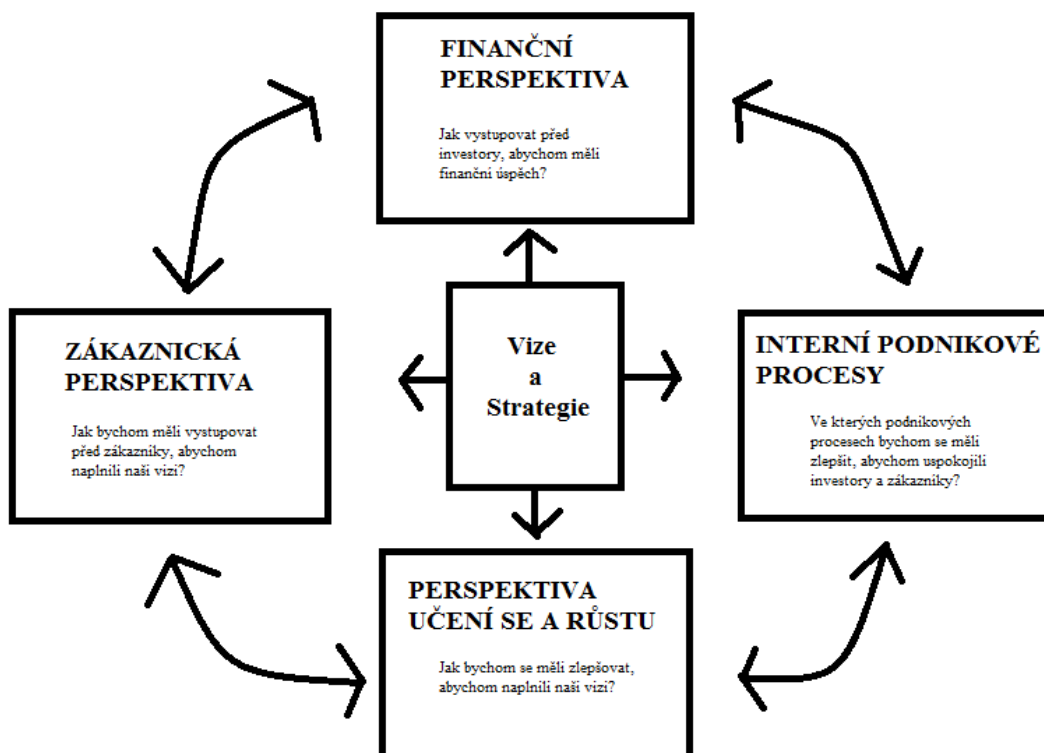
však napomáhá odhalovat dlouhodobou finanční výkonnost a konkurenceschopnost podniku (Kaplan, 2005).

Autoři Mohelská a Pitra (2012, s. 284) definují BSC následovně: „BSC napomáhá komplexnímu hodnocení podnikatelského rozvoje organizace prostřednictvím práce se soustavou ukazatelů umožňujících hodnotit příspěvek každé z oblastí jejího podnikání k celkovému růstu její výkonnosti“.

Balanced Scorecard obsahuje finanční i nefinanční ukazatele, podstatné však je, že jsou následně aplikovány do informačního systému (dále také IS). Tento IS je dostupný pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Cíle BSC jsou výsledkem vertikálního procesu (od vrcholového managementu až k jednotlivým zaměstnancům) vycházejícího ze strategie a poslání organizace. Kaplan (2005, s. 21) udává, že: „BSC by měl převést poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek“.

Podstatou metody BSC je sledování, plnění cílů a vyhodnocování ukazatelů ve čtyřech základních oblastech fungování organizačního systému. Jak je také uvedeno v obrázku 3-1, jedná se o:

- perspektivu hospodaření (finanční hodnoty),
- perspektivu zákazníka,
- interní (podnikové) procesy,
- perspektivu rozvoje (inovace, učení se, flexibilita a růst), (Pavelková, 2009)



Obr. 3-1: Balanced Scorecard

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplana, Nortona, 2005, s. 20

V každé z těchto oblastí jsou hledány odpovědi na otázky, pomocí kterých by mělo být dosahováno vyšší výkonnosti a lepších výsledků hospodaření. Otázky typu: Jak vlastníci podniku hodnotí dosaženou výkonnost?, Jaký postoj k organizaci mají její zákazníci?, V jakých oblastech by bylo možné dosáhnout zlepšení?, Je podnik schopen zvyšovat hodnotu nabízených produktů či služeb? (Mohelská, Pitra, 2012)

Přínos první oblasti, tedy **perspektivy hospodaření**, je dán adekvátní mírou zhodnocení vložených prostředků. Není však dostačující sledovat pouze výši dosahovaného čistého zisku, nýbrž alespoň tři základní finanční ukazatele, kterými jsou: rentabilita investovaného kapitálu, ziskovost podnikatelských aktivit a likvidita (Kaplan, Norton, 2005).

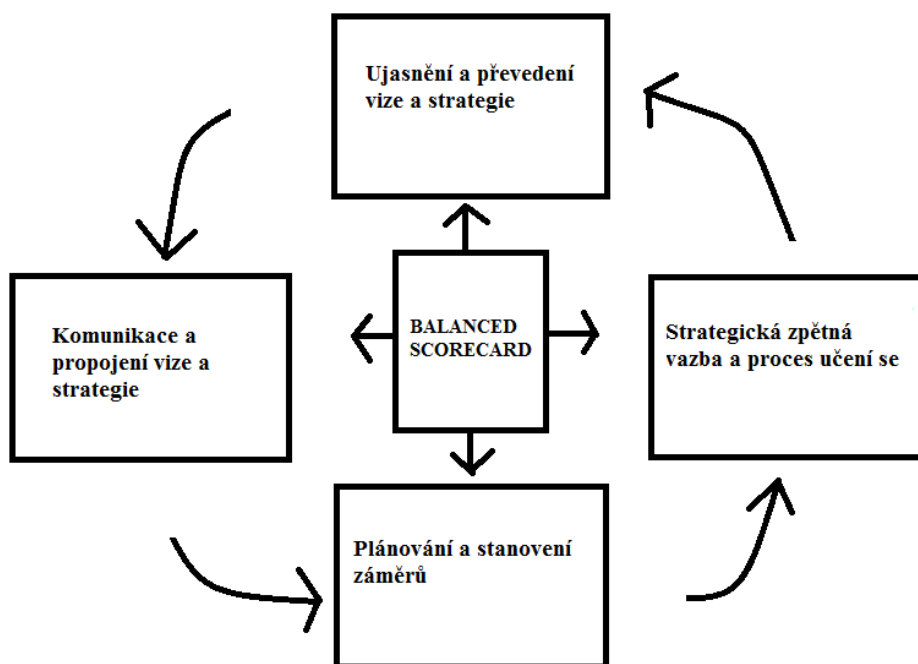
Druhá oblast **perspektiva zákazníka** je posuzována podle naplnění cílů ohledně nabízených produktů a služeb. Tyto cíle se týkají zejména kvality, podmínek dodání a cenové politiky produktů a služeb. Dosažení těchto cílů lze interně posoudit, pomocí některých měřitelných charakteristik. Tyto měřitelné ukazatele jsou například počet reklamací a stížností od kupujících, počet oprav provedených v záruční době nebo cenový

rozdíl u podobných až substitučních statků nabízených konkurencí (Pavelková, 2009; Kaplan, Norton, 2005).

Další oblastí je **perspektiva interních procesů**, jejímž cílem je bezpečnost, produktivita a určitá výše nákladů. V této oblasti je vyvíjen tlak na manažery, aby byla velmi nízká, nejlépe nulová zmetkovitost, maximální vytížení výrobních kapacit, optimalizace zásob, aby byla podnikem držena co nejnižší pojistná zásoba, optimální struktura kapitálu a pružné přizpůsobování výrobních plánů změnám v poptávce. Hodnocení účinnosti interních procesů v podniku je prováděno pomocí informačního systému dané organizace, který by měl zajišťovat dostupné, aktuální a přesné údaje nezbytné k naplnění výše stanovených cílů.

Perspektiva rozvoje a učení spočívá zejména ve zvyšování profesních znalostí a dovedností zaměstnanců (Neumaierová, Neumaier, 2002; Mohelská, Pitra, 2012; Fotr, 2012).

Proces zavedení metody BSC není zrovna jednoduchý a je nutno provést některé zásadní kroky. Měl by být zahájen týmovou prací TOP managementu, který definuje konkrétní strategické cíle vycházející ze strategie podniku. Jedná se o cíle ze čtyř základních oblastí metody BSC, tedy finanční a zákaznické perspektivy, interních procesů a procesu učení se a růstu. V této fázi jde o to, aby byly tyto cíle definovány, aby byly propojeny všechny části organizace a zapojeni všichni zaměstnanci. V další etapě by měly být veškeré strategické cíle komunikovány. Komunikaci lze provést prostřednictvím firemních novin, nástěnek, IS, pomocí videa, či elektronicky. Další část zavedení BSC spočívá v plánování a *stanovení záměrů*. Měly by být zavedeny cíle na 3-5 let a po jejich dosažení podnik transformovat. V této etapě jsou tedy definovány konkrétní plány a vymezena doba pro jejich dosažení. V neposlední řadě jsou zde také určeny mechanismy a potřebné zdroje k dosažení těchto plánů. Konečná fáze BSC spočívá poté ve *zdokonalení strategické zpětné vazby* a *v procesu učení se*. Literatura udává, že tato fáze je nejdůležitější a nejinnovativnější z celé metody BSC. Pomocí BSC je možno sledovat a upravovat zaváděné strategie, popřípadě je i změnit (Kaplan, Norton, 2005). Pro přehlednost je proces BSC popsán také v obrázku 3-2.



Obr. 3-2: Proces Balanced Scorecard

Zdroj: vlastní zpracování podle Kaplana, Nortona, 2005, s. 23

Mezi velké přínosy metody BSC pro podnik lze zařadit například integraci všech podnikových procesů a zaměření se na klíčové ukazatele, jež napomáhají zvyšovat výkonnost organizace. Takto správně však bude BSC fungovat pouze za předpokladu, že jednotlivé cíle, plány a úkoly budou rozpracovány až na nejnižší organizační složky či jednotlivé zaměstnance. BCS je nutno také relativně často aktualizovat, aby v ní byly zaznamenány veškeré změny podnikatelského prostředí (Kaplan, Norton, 2005).

3.3 Benchmarking

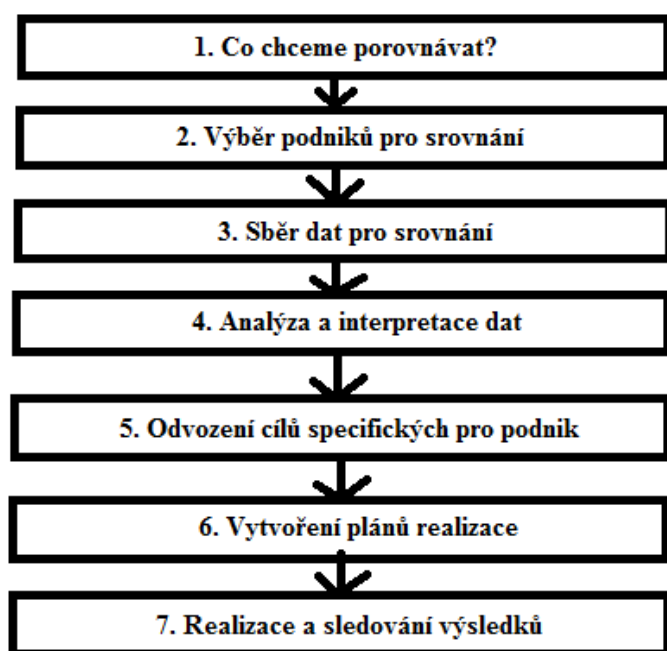
V případě, že podnik není schopen vyvodit závěry z výsledků tradičních ukazatelů a finanční analýzy (viz kapitola 2), může být k tomuto zhodnocení využit Benchmarking. Společností mohou být po provedení finanční analýzy pokládány některé otázky, jako například: „Je výsledek běžné likvidity ve výši 3,5 optimální?“, „Je zadluženost organizace typická pro dané odvětví?“, „Je dostatečná rentabilita podniku ve výši 8%?“ a mnohé další. Právě na tyto otázky může společnost nalézt prostřednictvím benchmarkingu odpovědi (Knápková, 2017).

Velmi významná osobnost v oblasti benchmarkingu, C. Camp, jej popsal, jako hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům (Popesko, 2016).

Knápková udává, že benchmarking je určen pro hodnocení ukazatelů, kterých bylo v podniku dosaženo a na jeho základě bude posouzeno finanční zdraví podniku. Může být zaměřen například na silné a slabé stránky, produkty, služby nebo na cokoli, co si na základě rozhodnutí společnosti zaslouhuje pozornost (Knápková, 2017).

Základním heslem benchmarkingu jak uvádí Pavelková (2009, s. 206) je: „*Učte se od ostatních*“.

Benchmarking tedy dle Pavelkové není pouze o sledování konkurenčních podniků, nýbrž o snaze se jim vyrovnat. Popisuje benchmarking jako proces, jehož průběh je znázorněn v obrázku 3-3 (Pavelková, 2009).



Obr. 3-3: Proces benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pavelkové, s. 206

Literatura uvádí několik typů benchmarkingu. Je rozdělován podle **předmětu srovnávání na výkonový, procesní a strategický benchmarking.**

Výkonový benchmarking bývá také označován jako benchmarking dle ukazatelů. Tento typ spočívá v porovnání finančních nebo jiných dat, pomocí kterých jsou identifikovány rozdíly ve výkonnosti mezi subjekty (výkon pracovníků, montážních linek či výkonnost celé organizace). Je povětšinou využíván při porovnání výkonnosti přímých konkurentů. Jeho podstatou je zjistit, jaké výkonnosti podnik dosahuje, nezabývá se již však otázkou, jakým způsobem bylo této výkonnosti dosaženo,

Procesní benchmarking neboli benchmarking generický porovnává a měří konkrétní procesy a postupy v dané organizaci. Je zaměřován na individuální výkonnost určitého procesu a jeho funkčnost. Výsledky procesů jsou porovnávány vůči společnostem, které jsou v těchto procesech vůdčími. Cílem je nalézt nejlepší praktiky k provádění daných procesů,

Strategický benchmarking hledá rozdíly v konkurenceschopnosti. Cílem je udržení tržní pozice a rozvoj společnosti pomocí vytvoření vhodné strategie. Cílem je celkové zlepšení všech činností podniku. Je složité jej realizovat a jeho pozitivní vlivy mohou být projeveny až v delším časovém období (Pavelková, 2009).

Dále je benchmarking rozdělován podle **potenciálních partnerů na interní, konkurenční a funkční benchmarking.**

Interní benchmarking je označován také jako benchmarking vnitřní. Je realizován v rámci jednoho podniku tak, že jsou vzájemně porovnávány organizační jednotky společnosti (pobočky, dceřiné společnosti, oddělení). Jsou zde analyzovány určité procesy, cílem je identifikování nejlepšího procesu a určení vnitřního standardu výkonnosti podniku. Bývá relativně jednoduchý na provedení, jelikož není problém s dostupností informací a tudíž je také méně časově náročný.

Konkurenční benchmarking porovnává (jak je již z názvu patrné) organizaci s konkurenčními podniky. Oproti internímu benchmarkingu je však u toho typu poněkud složitější získat potřebné informace, neboť konkurence není vždy podáváním informací a dat otevřena.

Funkční benchmarking nebo také procedurální benchmarking, jeho podstatou je porovnávání funkcí a postupů napříč různými obory. Cílem je odhalení nejlepších z nich. Podniky pak budou znát oblasti, ve kterých je možno se zlepšovat a zvyšovat tak svoji efektivnost (Pavelková, 2009).

Pro úspěšné využívání benchmarkingu je potřeba, aby byly získány kvalitní a správná data a informace. Proto je povětšinou propojen s využití nejmodernějších informačních technologií. V současnosti již většina evropských států nabízí podnikatelům nějaký benchmarkingový nástroj. Ani Česká republika není výjimkou a podniky může být využit benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, který je k nalezení na webových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu (MPO). Společností zde může být ověřeno finanční zdraví, porovnány výsledky s nejlepšími podniky v odvětví či s průměrem daného odvětví (Knápková, 2017).

4 Charakteristika společnosti

Kapitola bude zaměřena na charakteristiku společnosti MARO s.r.o. Nejprve zde bude tato firma představena, bude uvedeno její zaměření, předmět podnikání, velikost, poslání společnosti atp. Dále bude popsána historie a vývoj organizace a kapitolu bude uzavírat SWOT analýza společnosti.

4.1 Představení společnosti

Firma MARO, s.r.o. se zabývá obchodem a projekcí v oblasti VODA-TOPENÍ-PLYN a koupelny. Do jejich sortimentu jsou zařazeny armatury a ventily, bílá technika, bojler, čerpadla, dlažby a obklady, dům a zahrada, instalace a rozvody, kamna, krby, krbové vložky, podlahové topení, kotle a mnohé další (MARO, s.r.o.).

Společnost se řídí některými základními hodnotami, které jsou dle názoru vedení společnosti základem jejího úspěchu. Společnost si zakládá především na kvalitě nabízených výrobků a širí sortimentu. S výběrem zboží na každé pobočce pomáhají ochotní a kvalifikovaní odborníci. Společnost má vždy snahu nabídnout solidní ceny a především korektní jednání v běžných i například při reklamačních záležitostech. Firma preferuje dlouhodobou spolupráci s dodavateli, zákazníky a dalšími obchodními partnery.

Poslání společnosti je: *„Pomáháme realizovat představy a požadavky zákazníků v mnoha oblastech: topení, plyn, voda, sanitární technika a keramika, inženýrské sítě a dodávky koupelnového vybavení včetně 3D návrhů“* (MARO, s.r.o.).

Společnost má opravdu široké pole působnosti, dalo by se říci, že má pobočky po celé České republice (viz obrázek 4-1). V současné době má v součtu již 11 poboček (MARO, s.r.o.).



Obr. 4-1: Pobočky společnosti

Zdroj: www.expos.cz/kontakty

Svou centrálu má v Pardubicích, kde sídlí TOP management firmy. Zároveň se zde nachází logistické centrum a největší koupelnové studium. Je zde umístěn centrální sklad, účetní oddělení. Další pobočky se nacházejí v Liberci, Teplicích, Trutnově, Jičíně, Praze, Kolíně, Hradci Králové, České Třebové, Žďáru nad Sázavou a ve Velkém Meziříčí.

Firma k datu 31.12.2016 zaměstnávala v průměru 182 přepočtených zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců v průběhu sledovaného období je zachycen v tabulce 4-1.

Tab. 4-1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Přepočtený počet zaměstnanců	87	96	125	178	182

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Firma je společností s ručeným omezeným a byla založena jako ryze česká obchodní společnost bez zahraničního kapitálu. Základní kapitál (dále ZK) společnosti činí 240 000 Kč. Společníci jsou zároveň jednateli firmy a nemají smluvní dohody, které by zakládaly rozhodovací práva bez ohledu na výši podílu na ZK. Výše vkladů společníků a hlasovací práva jsou pro přehlednost uvedeny v tabulce 4-2 (MARO, s.r.o.).

Tab. 4-2: Společníci společnosti, výše vkladu, hlasovací podíl

Společník / jednatel	Výše vkladu na ZK společnosti (v Kč)	Podíl hlasovacích práv (v %)
Ing. Martin Macoun	120 000	50,0
Helena Roušavá	50 000	21,0
Jitka Čihařová	35 000	14,5
Bc. Dana Matějčková	35 000	14,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti

4.2 Historie společnosti

Společnost byla založena panem Ing. Martinem Macounem a paní Helenou Roušavou v roce 1992. V tomto roce činil základní kapitál společnosti 100 000 Kč a společníci si svá hlasovací práva rozdělili 50/50. V roce 2005 se společnost stala členem Asociace odborných velkoobchodů. V roce 2007 vstoupili do firmy další 2 společníci, ZK společnosti byl navýšen a hlasovací práva byla upravena (viz tabulka 4-1). Od roku 2007 do současnosti nebyly žádné změny na ZK společnosti. V loňském roce bylo společností oslaveno 25 let působení na trhu. Jak již bylo uvedeno výše, jde o ryze českou společnost bez zahraničního kapitálu (MARO, s.r.o.).

Společnost MARO, s.r.o. se postupně rozrůstala a v roce 2012 měla své pobočky v Pardubicích, Hradci Králové, Kolíně, Jičíně, Žďáru nad Sázavou a ve Velkém Meziříčí. Rok 2012 byl pro firmu klíčovým, jelikož jednatelem společnosti bylo rozhodnuto o koupi firmy EXPOS HEATING, a.s. Tato firma byla ve své době velmi prosperující firmou v oboru VODA-TOPENÍ-PLYN. Měla tedy své pobočky hned v několika městech v České republice. Odkoupením firmy EXPOS HEATING a.s. tedy společností MARO, s.r.o. přibýly pobočky v Batňovicích (později přestěhována do Trutnova), Praze, Teplicích a v Liberci. Tak firma dosáhla počtu 11 poboček rozprostřených téměř po celé České republice (viz obrázek 4-1). V roce 2012 společnost MARO s.r.o. získala 100% podíl na akciích společnosti EXPOS HEATING a.s. K převodu jmění a zániku společnosti EXPOS HEATING a.s. došlo k 1.1.2015. Výroční zpráva společnosti udává, že: „Dnešní postavení

firmy MARO s.r.o, obchod a projekce na trhu je stabilní jak svým materiálním a *finančním zabezpečením, tak personálně*“ (MARO, s.r.o.).

4.3. SWOT analýza společnosti

V následující SWOT analýze budou představeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro společnost MARO s.r.o, obchod a projekce. Pro přehlednost byla SWOT analýza uspořádána do tabulky 4-3.

Tab. 4-3: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA		
	Silné stránky	Slabé stránky
Mikroprostředí	Kvalifikovaní zaměstnanci	Vysoký podíl pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti
	Dlouholetá historie společnosti	Internetové stránky a internetový obchod společnosti
	Široký sortiment nabízeného zboží	
	Přístup k zákazníkovi	
	Rozsáhlá síť poboček	
	Dobré finanční zdraví společnosti	
Makroprostředí	Příležitosti	Hrozby
	Rozšiřování teritoria působnosti	Špatná platební morálka odběratehů
	Zlepšení servisu prodeje	Konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Mezi silné stránky společnosti lze zařadit kvalifikované zaměstnance (viz tabulka 4-3). Firma si velmi pečlivě vybírá své zaměstnance a při uzavírání pracovního poměru klade

velký důraz na zkušenosti, dovednost, znalosti i praxi uchazeče. Všechny osoby jsou zaměstnávány na základě pracovních smluv, jsou jim zajištěny ochranné pracovní prostředky, mají možnost stravování s finančním příspěvkem. Je jim také poskytován příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění. Firma velmi často zajišťuje nejrůznější školení pro své zaměstnance k prohlubování jejich kvalifikace. Ve své výroční zprávě společnost udává, že: „*Spokojený zaměstnanec je nejlepší propagací naší firmy*“ (MARO, s.r.o.).

Silnou stránkou firmy je její dlouholetá historie (viz tabulka 4-3). Jak již bylo výše uvedeno, působí na trhu již 26 let. Za tuto dobu si vybuodovala velmi silný podíl na trhu ve svém oboru. Je jednou z nejvyhledávanějších firem v oblasti VODA-TOPENÍ-PLYN a koupelny (MARO, s.r.o.).

Jak je patrné z tabulky 4-3 silnou stránkou společnosti je také rozsáhlá síť poboček. V současné době má společnost 11 poboček rozmístěných téměř po celé České republice (MARO, s.r.o.).

Mezi silné stránky lze také zařadit přístup k zákazníkovi. Společnost MARO, s.r.o. se snaží vždy svému zákazníkovi vyjít co nejvíce vstříc a co nejlépe uspokojit jeho přání a potřeby (MARO, s.r.o.).

Další silnou stránkou je široký sortiment (viz tabulka 4-3) nabízeného zboží, vysoká diverzifikace nabízeného zboží a prodej moderních produktů. Společnost má velmi dobré finanční zdraví (viz tabulka 4-3), jak uvádí ve své výroční zprávě: „*Od svého založení v r. 1992 společnost nezaznamenala v hospodářském výsledku ztrátu. Rok 2016 se dobře vyvíjel v obratu firmy, který vzrostl o 13%*“ (MARO, s.r.o.).

Slabou stránkou společnosti je vysoký podíl pohledávek z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti. Tato slabá stránka přetrvává dle výročních zpráv společnosti již od roku 2007: „*...úkolem je zamezit vzniku nelikvidních pohledávek a zajistit inkaso pohledávek po splatnosti vzniklých v minulosti*“ (MARO, s.r.o.).

Mezi slabé stránky jsou řazeny internetové stránky a internetový obchod společnosti (viz tabulka 4-3). Dle vedení společnosti jsou internetové stránky a internetový obchod

zastaralé a nevyhovují požadavkům zákazníků. V současné době jsou prováděny úpravy, které by internetové stránky a zejména internetový obchod měli přeměnit do požadované podoby (MARO, s.r.o.).

Příležitostí je zejména rozšiřování teritoria působnosti a zlepšení servisu prodeje pro montážní firmy i konečné zákazníky (viz tabulka 4-3). Během roku 2017 byla vybudována nová koupelňová studia na pobočkách ve Velkém Meziříčí, Hradci Králové a Liberci. Liberecká pobočka byla zároveň přemístěna na lépe obchodně dostupné místo do objektu bývalého BAUMAXU. Tento objekt je pro místní obyvatele velmi dobře známý, zároveň má vynikající dopravní dostupnost na sjezdu z jedné nefrekventovanějších silnic v Liberci (MARO, s.r.o.).

Jako hrozbu lze uvést zejména špatnou platební morálku odběratelů (viz tabulka 4-3), kvůli které má firma vysoký podíl pohledávek z obchodních vztahů po splatnost. Hrozbou je také velká konkurence (viz tabulka 4-2), která v oboru VODA-TOPENÍ-PLYN a koupelny na trhu existuje (MARO, s.r.o.).

5 Vybrané tradiční ukazatele pro měření finanční výkonnosti podniku

Při zhodnocení finanční výkonnosti podniku bude tato práce vycházet zejména z výročních zpráv a účetních závěrek společnosti za období pěti let. Rozvahy a výkazy zisku a ztráty za sledovaná období jsou obsahem příloh B až J. Sledované období bude od 1.1.2012 do 31.12.2016. Účetní rok společnosti je shodný s rokem kalendářním, výkazy jsou sestaveny vždy k poslednímu dni kalendářního roku. Společnost má povinnost kontroly účetní závěrky auditorem. Výroky auditora na účetní závěrky společnosti za všechna sledovaná období jsou bez výhrad.

5.1 Absolutní ukazatele

Prvním krokem při měření finanční výkonnosti podniku pomocí tradičních měřítek bude provedení analýzy absolutních ukazatelů. Analýza absolutních ukazatelů je pro mnohé autory základním stavebním kamenem při zhodnocení finanční výkonnosti podniku, a proto bude na tuto analýzu brána v této práci poměrně velká zřetel. V jednotlivých podkapitolách tohoto oddílu bude zhodnocena majetková a finanční struktura, struktura nákladů a výnosů a struktura fondů peněžních prostředků. U všech těchto absolutních ukazatelů bude zhodnocen jejich vývoj (horizontální analýza) a také jejich podíl na celkových veličinách (vertikální analýza).

5.1.1 Majetková struktura

Tato část práce bude zaměřena na zhodnocení vývoje majetkové struktury společnosti MARO, s.r.o, v letech 2012 až 2016 prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy.

Tabulka 5-1 zobrazuje horizontální analýzu majetkové struktury společnosti.

Tab. 5-1: Meziroční index změny jednotlivých položek majetku společnosti v tis. Kč

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	259 913	286 357	306 611	317 187	377 490
DLOUHODOBÝ MAJETEK	111 359	116 949	106 653	99 485	102 367
<i>Meziroční index změny</i>	-	5,02%	-8,80%	-6,72%	2,90%
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	148	174	234	443	560
<i>Meziroční index změny</i>	-	17,57%	34,48%	89,32%	26,41%
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	96 200	101 752	96 150	99 042	101 807
<i>Meziroční index změny</i>	-	5,77%	-5,51%	3,01%	2,79%
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	15 011	15 023	10 269	0	0
<i>Meziroční index změny</i>	-	0,08%	-31,64%	-	-
OBĚŽNÝ MAJETEK	147 243	167 749	196 883	215 337	273 599
<i>Meziroční index změny</i>	-	13,93%	17,37%	9,37%	27,06%
ZÁSoby	69 630	79 060	78 990	125 408	146 705
<i>Meziroční index změny</i>	-	13,54%	-0,09%	58,76%	16,98%
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	66	66	67	2 413	218
<i>Meziroční index změny</i>	-	0,00%	1,52%	3501,49%	-90,97%
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	59 892	80 969	102 091	81 827	95 280
<i>Meziroční index změny</i>	-	35,19%	26,09%	-19,85%	16,44%
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	17 655	7 654	15 729	5 689	31 396
<i>Meziroční index změny</i>	-	-56,65%	105,50%	-63,83%	451,87%
ČASOVĚ ROZLIŠENÍ	1 311	1 659	3 075	2 365	1 524
<i>Meziroční index změny</i>	-	26,54%	85,35%	-23,09%	-35,56%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Jak je tedy z této horizontální analýzy patrné, došlo ve sledovaném období k poměrně pozvolnému vývoji celkového objemu aktiv. V letech 2009-2014 nebyl zaznamenán výrazný výkyv v majetku společnosti. Tato práce se bude zaměřovat především na dopady, které společnosti MARO, s.r.o. přineslo odkoupení společnosti EXPOS HEATING, a.s. (viz kapitola 4).

Jak již bylo uvedeno výše, společnost MARO, s.r.o. v roce 2012 zakoupila 100% podíl na akcích společnosti EXPOS HEATING, a.s. V roce 2015 společnost EXPOS HEATING zanikla a ve stejném roce byla převedena do majetku společnosti MARO, s.r.o.

Pro majetkovou strukturu společnosti měl tento převod v roce 2015 hned několik dopadů. Převedení majetku společnosti EXPOS HEATING a.s. znamenal především nárůst objemu oběžného majetku, nejvýznamnější byl přírůstek zásob. Jak je patrné z tabulky 5-1 zásoby v tomto roce meziročně vzrostly o 58,79 %. Velmi významný byl také nárůst dlouhodobých pohledávek, jejichž objem se meziročně zvýšil přibližně 36 krát. Nejvýznamnější dlouhodobá pohledávka byla odložená daňová pohledávka ve výši

2 199 tis. Kč. Opačný trend zaznamenaly krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek a proto byl celkový meziroční nárůst oběžného majetku o 9,37 % poměrně zanedbatelný (ve srovnání s ostatními roky).

Dlouhodobý majetek společnosti v roce 2015 meziročně poklesl o 6,72 %. Tento pokles byl způsoben hned několika faktory. V majetku společnosti EXPOS HEATING, a.s. nebyly žádné budovy ani pozemky (společnost působila v pronajatých prostorách). Do majetku byl však převeden ostatní dlouhodobý majetek, který byl tvořen především samostatnými movitými věcmi (zvýšení z 10 312 tis Kč na 16 098 tis Kč) a softwarem (navýšení z 234 tis Kč na 442 tis Kč). Celkové snížení objemu dlouhodobého majetku bylo zapříčiněno především poklesem dlouhodobého finančního majetku. Podíly na ovládané osobě (akcie společnosti EXPOS HEATING, a.s) byly v roce 2014 ve výši 10 269 tis Kč, v roce 2015 společnost EXPOS HEATING zanikla a byla převedena do majetku společnosti s ručeným omezeným. Akcie byly tedy zrušeny a společnost MARO, s.r.o. neměla v držení v roce 2015 žádný dlouhodobý finanční majetek (viz tabulka 5-1).

Komplexně je možno říci, že během celého sledovaného období docházelo k pozitivnímu trendu vývoje oběžného majetku. Celkem se během pěti let suma oběžného majetku společnosti zvýšila o 126 356 tis Kč.

Dlouhodobý majetek nemá jednotný trend vývoje jako je tomu u majetku oběžného. Ve sledovaném období došlo k růstu i k poklesu dlouhodobého majetku. I přes skutečnost, že firma provádí každoročně investice do dlouhodobého majetku, v některých letech součet odpisů a zůstatkové ceny (vyřazení) sumu investic převyšují a celkový dlouhodobý majetek klesá (viz tabulka 5-1 v letech 2013-2014). Dlouhodobý majetek společnosti výrazně poklesl také meziročně v letech 2014 až 2015. I zde byla důvodem vysoká suma odpisů a zůstatkové ceny vyřazení, velký podíl na celkovém poklesu měl však zejména pokles dlouhodobého finančního majetku (zrušení akcií společnosti EXPOS HEATING, a.s. viz výše).

V tabulce 5-2 je provedena vertikální analýza majetku společnosti.

Tab. 5-2: Podíl jednotlivých složek majetku z celkové sumy aktiv v tis. Kč

Položka	ROK				
	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	259 913	286 357	306 611	317 187	377 490
DLOUHODOBÝ MAJETEK	111 359	116 949	106 653	99 485	102 367
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	42,84%	40,84%	34,78%	31,36%	27,12%
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	148	174	234	443	560
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	0,06%	0,06%	0,08%	0,14%	0,15%
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	96 200	101 752	96 150	99 042	101 807
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	37,01%	35,53%	31,36%	31,23%	26,97%
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	15 011	15 023	10 269	0	0
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	5,78%	5,25%	3,35%	0,00%	0,00%
OBĚŽNÝ MAJETEK	147 243	167 749	196 883	215 337	273 599
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	56,65%	58,58%	64,21%	67,89%	72,48%
ZÁSoby	69 630	79 060	78 990	125 408	146 705
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	26,79%	27,61%	25,76%	39,54%	38,86%
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	66	66	67	2 413	218
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	0,03%	0,02%	0,02%	0,76%	0,06%
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	59 892	80 969	102 091	81 827	95 280
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	23,04%	28,28%	33,30%	25,80%	25,24%
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	17 655	7 654	15 729	5 689	31 396
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	6,79%	2,67%	5,13%	1,79%	8,32%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	1 311	1 659	3 075	2 365	1 524
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	0,50%	0,58%	1,00%	0,75%	0,40%

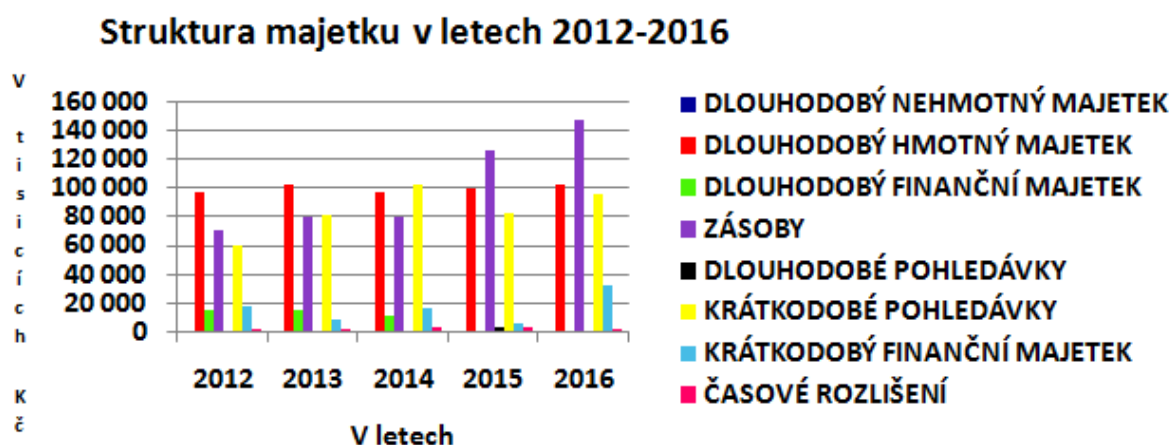
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Je z ní patrné, že stěžejní část majetku společnosti je tvořena oběžným majetkem. Ve sledovaném období se podíl oběžných aktiv na celkovém majetku společnosti meziročně zvyšoval a v roce 2016 dosahoval 72,48 %. Tato převaha oběžného majetku nad dlouhodobým majetkem je zapříčiněna především zaměřením organizace (viz kapitola 4). Největší podíl na celkové sumě aktiv společnosti mají zásoby. Ve sledovaném období měly po celou dobu rostoucí trend a v roce 2016 dosahovaly téměř 39 % z celkových aktiv organizace. Další významnou složkou oběžného majetku jsou krátkodobé pohledávky, tedy zejména pohledávky z obchodních vztahů za odběrateli. V roce 2016 dosahovaly podílu 25,24% na celkovém majetku společnosti. Ostatní složky oběžného majetku jsou spíše zanedbatelné.

Dlouhodobý majetek není tedy stěžejní částí celkových aktiv společnosti, nýbrž spíše jakýmsi doplňkem potřebným k zajištění chodu organizace. Podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech se pohybuje kolem 35 % a meziročně se tento podíl snižuje. A dalo by se říci, že je nahrazován majetkem oběžným. (viz obrázek 5-1). Nejvyššího podílu z celkových aktiv 42,84% dosahoval dlouhodobý majetek v roce 2012. V roce 2016 byl

dlouhodobý majetek na úrovni pouze 27,12 % z celkových aktiv. Největší podíl na dlouhodobém majetku společnosti má dlouhodobý hmotný majetek, pohybuje se ve sledovaném období v rozmezí 26 % - 37% z celkových aktiv.

Pro doplnění představy o vývoji struktury majetku společnosti slouží obrázek 5-1, který na první pohled potvrzuje rostoucí trend oběžného majetku, tedy zejména položky zásob. Z obrázku 5-1 je také patrná důležitost položky krátkodobých pohledávek v celkové struktuře majetku společnosti. Naopak dlouhodobý majetek, zejména dlouhodobý hmotný majetek se ve sledovaném období pohybuje kolem stejné hodnoty se spíše mírnými výkyvy.



Obr. 5-1: Vývoj struktury majetku společnosti v letech 2012-2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

5.1.2 Finanční struktura

V této části bude provedena horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti MARO, s.r.o. za období pěti let (r. 2012- r. 2016).

Tab. 5-3: Meziroční index změny pasiv v tis. Kč

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
VLASTNÍ KAPITÁL	174 259	184 408	186 244	205 549	218 654
<i>Meziroční index změny</i>	-	5,82%	1,00%	10,37%	6,38%
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	240	240	240	240	240
<i>Meziroční index změny</i>	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
KAPITÁLOVÉ FONDY	0	0	- 4 790	43 687	43 687
<i>Meziroční index změny</i>	-	-	-	1012,05%	0,00%
RF, NF, OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU*	1 142	961	1 296	1 098	1 562
<i>Meziroční index změny</i>	-	-15,85%	34,86%	-15,28%	42,26%
VH MINULÝCH LET	163 663	170 716	179 664	138 462	153 424
<i>Meziroční index změny</i>	-	4,31%	5,24%	-22,93%	10,81%
VH BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	9 214	12 491	9 834	22 062	19 741
<i>Meziroční index změny</i>	-	35,57%	-21,27%	124,34%	-10,52%
CIZÍ KAPITÁL	85 632	101 834	120 094	111 279	158 442
<i>Meziroční index změny</i>	-	18,92%	17,93%	-7,34%	42,38%
REZERVY	0	0	0	0	87
<i>Meziroční index změny</i>	-	-	-	-	100,00%
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	9 114	6 282	3 337	17	3 940
<i>Meziroční index změny</i>	-	-31,07%	-46,88%	-99,49%	23076,47%
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	25 889	49 537	58 131	38 295	74 839
<i>Meziroční index změny</i>	-	91,34%	17,35%	-34,12%	95,43%
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	50 629	46 015	58 626	72 967	79 576
<i>Meziroční index změny</i>	-	-9,11%	27,41%	24,46%	9,06%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	22	116	273	359	394
<i>Meziroční index změny</i>	-	427,27%	135,34%	31,50%	9,75%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

Jak je patrné z tabulky 5-3 vlastní kapitál společnosti má po celou dobu sledovaného období rostoucí trend. Meziročně roste v průměru o 4,71 %. Každoroční významnou položkou ve změnách vlastního kapitálu činí jeho navyšování o disponibilní zisk daného roku. V roce 2012 byl VK navýšen o výsledek hospodaření běžného roku ve výši 9 214 tis. Kč. V roce 2013 dosahoval VH 12 491 tis. Kč a v roce 2014 byl vlastní kapitál navýšen o VH ve výši 9 834 tis. Kč. Rok 2015 byl pro společnost stěžejní díky převodu jmění společnosti EXPOS HEATING, a.s. (jak již bylo výše několikrát uvedeno), v tomto roce byl VK navýšen o disponibilní zisk ve výši 22 062 tis. Kč. K významné změně došlo však v tomto roce také u položky ostatní kapitálové fondy, která byla navýšena o 43 687 tis. Kč a zároveň společnosti vznikla neuhrazená ztráta minulých let ve výši 48 436 tis. Kč. Obě tyto položky (ostatní kapitálové fondy a neuhrazená ztráta minulých let) byly za společnosti EXPOS HEATING, a.s. V roce 2016 došlo opět k navýšení VK o disponibilní

zisk ve výši 19 741 tis Kč a současně byla snížena neuhrazená ztráta o 14 962 tis Kč (ziskem z roku 2015).

Vývoj cizího kapitálu ve sledovaném období nemá jednotný trend (viz tabulka 5-3). Docházelo k jeho poklesu i růstu. Významné změny byly zaznamenány zejména u položky bankovní úvěry a výpomoci, proto je čerpání dostupných krátkodobých a dlouhodobých úvěrů rozepsáno podrobněji v tabulce 5-4. K výraznému výkyvu docházelo také u položky dlouhodobých závazků. Částka uvedená v jednotlivých letech v kolonce dlouhodobých závazků je tvořena vždy z velké části odloženým daňovým závazkem, dále pak položkou jiné závazky. K největší meziroční změně došlo mezi lety 2014 a 2015, jelikož v roce 2015 měla společnost odloženou daňovou pohledávku a tudíž položka dlouhodobých závazků byla tvořena pouze jinými závazky ve výši 17 tis. Kč. Z tabulky 5-3 je také na první pohled patrná změna v položce rezerv. Společnost se v roce 2016 rozhodla vytvořit rezervu ve výši 87 tis Kč za účelem prémie, které měla v úmyslu vyplatit svým zaměstnancům v roce 2017.

Tab. 5-4: Krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry v tis. Kč

Dlouhodobé bankovní úvěry							
Úvěr	2012	2013	2014	2015	2016	Datum uzavření	Datum splatnosti
Investiční I.	18 000	13 500	9 000	0	0	30.6.2009	splacen
Investiční II.	8 440	6 880	5 320	3 760	2 200	24.9.2012	24.7.2019
Celkem	26 440	20 380	14 320	3 760	2 200	-	-

Krátkodobé bankovní úvěry							
Úvěr	2012	2013	2014	2015	2016	Datum uzavření	Datum splatnosti
KB revolvingový	0	0	0	64 000	78 000	21.8.2015	-
ŠkoFIN s.r.o.	0	0	0	60	16	3.3.2014	3.3.2017
Celkem	0	0	0	64 060	78 016	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

V tabulce 5-5 je provedena vertikální analýza finanční struktury společnosti MARO, s.r.o.

Tab. 5-5: : Podíl jednotlivých složek zdrojů z celkové sumy pasiv v tis. Kč

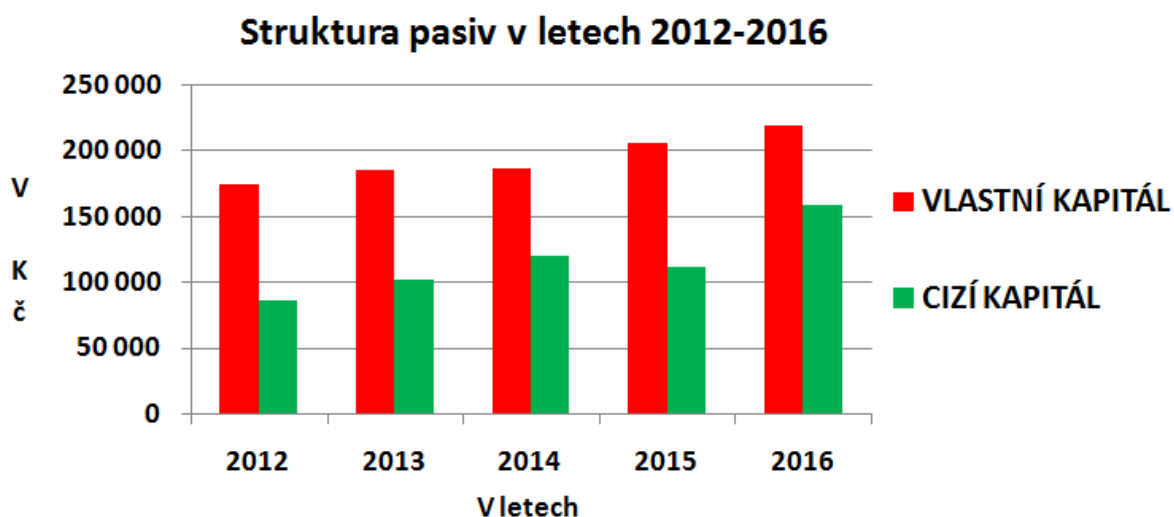
Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
VLASTNÍ KAPITÁL	174 259	184 408	186 244	205 549	218 654
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	67,05%	64,40%	60,74%	64,80%	57,98%
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	240	240	240	240	240
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	0,09%	0,08%	0,08%	0,08%	0,06%
KAPITÁLOVÉ FONDY	0	0	- 4 790	43 687	43 687
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	0,00%	0,00%	-1,56%	13,77%	11,59%
RF, NF A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU*	1 142	961	1 296	1 098	1 562
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	0,44%	0,34%	0,42%	0,35%	0,41%
VH MINULÝCH LET	163 663	170 716	179 664	138 462	153 424
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	62,97%	59,62%	58,60%	43,65%	40,69%
VH BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	9 214	12 491	9 834	22 062	19 741
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	3,55%	4,36%	3,21%	6,96%	5,24%
CIZÍ KAPITÁL	85 632	101 834	120 094	111 279	158 442
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	32,95%	35,56%	39,17%	35,08%	42,02%
REZERVY	0	0	0	0	87
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%
DLOUHODOBĚ ZÁVAZKY	9 114	6 282	3 337	17	3 940
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	3,51%	2,19%	1,09%	0,01%	1,04%
KRÁTKODOBĚ ZÁVAZKY	25 889	49 537	58 131	38 295	74 839
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	9,96%	17,30%	18,96%	12,07%	19,85%
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	50 629	46 015	58 626	72 967	79 576
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	19,48%	16,07%	19,12%	23,00%	21,10%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	22	116	273	359	394
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	0,01%	0,04%	0,09%	0,11%	0,10%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Z této tabulky je patrné, že větší podíl na celkových pasivech společnosti má vlastní kapitál. Ve sledovaném období se pohybuje kolem 65 % z celkových finančních zdrojů podniku. Největší podíl na celkových pasivech má položka výsledek hospodaření minulých let, která zaobírá ve finanční struktuře podniku opravdu důležité místo.

Podíl cizího kapitálu na celkových pasivech společnosti se pohybuje kolem 35 %. Nejvýznamnější položkou cizích zdrojů jsou bankovní úvěry a výpomoci, které jsou podrobněji popsány v tabulce 5-4. Bankovní úvěry a výpomoci představují ve sledovaném období v průměru 20 % celkových zdrojů podniku. Z tabulky 5-5 je také patrné, že důležitou část cizích zdrojů představují krátkodobé závazky (v průměru 15% z celkových pasiv), tedy zejména závazky z obchodních vztahů, závazky vůči zaměstnancům a státu.

Pro dokreslení představy o finanční struktuře společnosti slouží obrázek 5-2. Z něj je na první pohled patrná převaha vlastního kapitálu nad cizími zdroji podniku. Potvrzuje také, že po celou dobu sledovaného období (r. 2012 – r. 2016) má vlastní kapitál jednotný rostoucí trend, kapitál cizí ve sledovaném období jednotný trend nemá. Ve vývoji cizího kapitálu byl totiž zaznamenán výkyv v roce 2015, ve kterém suma cizích zdrojů výrazně poklesla.



Obr. 5-2: Vývoj finanční struktury společnosti v letech 2012-2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

5.1.3 Analýza nákladů a výnosů

V této části bude provedena horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. V tabulce 5-6 je zaznamenán vývoj nákladů společnosti ve sledovaném období a zároveň podíl jednotlivých složek na celkových nákladech společnosti.

Tab. 5-6: Analýza nákladů (v tis Kč) společnosti v letech 2012 - 2016

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výkonová spotřeba	369 303	392 803	519 063	614 103	705 365
<i>Meziroční změna v %</i>	-	6,36%	32,14%	18,31%	14,86%
<i>Podíl na celkových nákladech v %</i>	86,29%	86,49%	86,00%	85,66%	86,47%
Osobní náklady	42 896	47 746	62 362	86 042	90 065
<i>Meziroční změna v %</i>	-	11,31%	30,61%	37,97%	4,68%
<i>Podíl na celkových nákladech v %</i>	10,02%	10,51%	10,33%	12,00%	11,04%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 887	6 298	9 699	4 735	6 984
<i>Meziroční změna v %</i>	-	-36,30%	54,00%	-51,18%	47,50%
<i>Podíl na celkových nákladech v %</i>	2,31%	1,39%	1,61%	0,66%	0,86%
Ostatní provozní náklady	1 495	2 227	6 693	14 373	5 353
<i>Meziroční změna v %</i>	-	48,96%	200,54%	114,75%	-62,76%
<i>Podíl na celkových nákladech v %</i>	0,35%	0,49%	1,11%	2,00%	0,66%
Nákladové úroky a podobné náklady	1 252	1 346	1 645	1 954	1 804
<i>Meziroční změna v %</i>	-	7,51%	22,21%	18,78%	-7,68%
<i>Podíl na celkových nákladech v %</i>	0,29%	0,30%	0,27%	0,27%	0,22%
Ostatní finanční náklady	550	562	648	999	1 046
<i>Meziroční změna v %</i>	-	2,18%	15,30%	54,17%	4,70%
<i>Podíl na celkových nákladech v %</i>	0,13%	0,12%	0,11%	0,14%	0,13%
Daň z příjmu	2 587	3 182	3 435	- 5 307	5 137
<i>Meziroční změna v %</i>	-	23,00%	7,95%	-254,50%	196,80%
<i>Podíl na celkových nákladech v %</i>	0,60%	0,70%	0,57%	-0,74%	0,63%
NÁKLADY CELKEM	427 970	454 164	603 545	716 899	815 754

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Z tabulky 5-6 je patrné, že nejvýznamnějšími nákladovými položkami společnosti jsou výkonová spotřeba a osobní náklady. Důležitost položky výkonová spotřeba vychází zejména ze zaměření organizace (viz kapitola 4). Výkonová spotřeba, tedy náklady vynaložené na prodané zboží, spotřebu materiálu, energií a služeb, zaobírala ve sledovaném období 86 % celkových nákladů. Tato hodnota (86 %) byla stejná po celou dobu sledovaného období s opravdu pouze mírnými výkyvy ($\pm 0,5$ %). Výkonová spotřeba v průběhu sledovaného období rostla, největší meziroční změna byla zaznamenána v roce 2014. V tomto roce meziročně vzrostly náklady vynaložené na prodané zboží o 120 362 tis. Kč, výrazně se zvýšila také spotřeba materiálu a energie (meziročně o 2 994 tis. Kč).

Osobní náklady tvoří ve sledovaném období asi 10 % celkových nákladů společnosti. Suma osobních nákladů se meziročně zvyšuje, největšího meziročního nárůstu dosáhla v roce 2015 (zvýšila se oproti předchozímu roku o 37,97 % tj. o 23 680 tis. Kč). Tento nárůst osobních nákladů byl způsoben především značným zvýšením počtu přepočtených zaměstnanců. V roce 2014 společnost zaměstnávala 125 přepočtených zaměstnanců, v roce

2015 se tento počet zvýšil o 53 pracovníků, tj. 178 přepočtených zaměstnanců. Významný nárůst osobních nákladů byl však také meziročně v roce 2014. V tomto roce došlo k meziroční změně o 30,61 %. Tento nárůst byl opět z důvodu zvýšení počtu přepočtených zaměstnanců oproti roku 2013 o 29 pracovníků. V součtu tedy během dvou let společnost přijala 82 nových (přepočtených) pracovníků. Poměrně značné výkyvy byly ve sledovaném období zaznamenány také u položky úpravy hodnot v provozní oblasti. Jedná se o odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a o změnu stavu rezerv a opravných položek. Podíl této položky na celkových nákladech společnosti je však spíše zanedbatelný, pohyboval se ve sledovaném období pouze kolem hodnoty 1,5 % z celkových nákladů podniku. Další podstatný meziroční výkyv byl zaznamenán u položky daň z příjmu v roce 2015. Pouze v tomto roce měla společnost zápornou daň z příjmu ve výši – 5 307 tis Kč (z důvodu odečtení ztráty za společnost EXPOS HEATING, a.s.).

V tabulce 5-7 je provedena vertikální a horizontální analýza výnosů společnosti v letech 2012 až 2016.

Tab. 5-7: Analýza výnosů (v tis. Kč) společnosti v letech 2012 - 2016

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 287	1 285	2 503	4 239	4 566
<i>Meziroční změna v %</i>	-	-0,1554%	94,7860%	69,3568%	7,7141%
<i>Podíl na celkových výnosech v %</i>	0,2944%	0,2754%	0,4081%	0,5736%	0,5465%
Tržby za prodej zboží	435 312	464 380	606 170	716 847	829 772
<i>Meziroční změna v %</i>	-	6,6775%	30,5332%	18,2584%	15,7530%
<i>Podíl na celkových výnosech v %</i>	99,5718%	99,5125%	98,8247%	97,0074%	99,3150%
Ostatní provozní výnosy	558	985	4 705	17 865	1 154
<i>Meziroční změna v %</i>	-	76,5233%	377,6650%	279,7024%	-93,5404%
<i>Podíl na celkových výnosech v %</i>	0,1276%	0,2111%	0,7671%	2,4176%	0,1381%
Výnosové úroky	13	3	0	1	1
<i>Meziroční změna v %</i>	-	-76,9231%	-	-	0,0000%
<i>Podíl na celkových výnosech v %</i>	0,0030%	0,0006%	0,0000%	0,0001%	0,0001%
Ostatní finanční výnosy	14	2	1	9	2
<i>Meziroční změna v %</i>	-	-85,7143%	-50,0000%	800,0000%	-77,7778%
<i>Podíl na celkových výnosech v %</i>	0,0032%	0,0004%	0,0002%	0,0012%	0,0002%
VÝNOSY CELKEM	437 184	466 655	613 379	738 961	835 495

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Z tabulky je patrné, že nejvýznamnější výnosovou položkou jsou tržby za prodej zboží (evidentní již ze zaměření organizace viz kapitola 4). Tržby za prodej zboží činí po celou

dobu sledovaného období zhruba 99 % celkových výnosů společnosti a vykazují rostoucí trend. K největšímu meziročnímu nárůstu došlo v roce 2014 (o 23,39 %).

Určitý podíl na celkových výnosech mají také tržby z prodeje výrobků a služeb. Společnost nabízí některé vlastní výrobky (baterie, armatury, radiátory atp.). Podíl na celkových výnosech je však spíše nízký, ve sledovaném období dosáhl maximálně 0,5 %. Společnost samozřejmě chce své výrobky co nejvíce prodávat. Proto jedna z priorit pro obchodní zástupce firmy je značku výrobků MARO dostat více do povědomí zákazníků a vzbudit u nich o výrobky větší zájem. V budoucnu by tedy podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech mohl podstatně vzrůst.

K poměrně značnému výkyvu došlo v letech 2014 a 2015 u položky ostatní provozní výnosy. Ostatní provozní výnosy byly v roce 2013 na úrovni 0,2 % z celkových výnosů, v roce 2015 činily 2,42 % z celkových výnosů. Toto navýšení bylo způsobeno především prodejem nepotřebného dlouhodobého majetku, ke kterému v letech 2014 a 2015 docházelo. Přebytek dlouhodobého majetku společnosti vznikl v důsledku převodu jmění společnosti EXPOS HEATING (viz výše). Firma MARO s.r.o. získala v letech 2014 a 2015 tržby z prodeje dlouhodobého majetku v součtu 20 698 tis Kč.

Pro dokreslení představy o hospodaření organizace slouží tabulka 5-8 a zároveň obrázek 5-3. Jak je tedy z tohoto obrázku a tabulky patrné, organizace dosahovala po celé sledované období kladného výsledku hospodaření po zdanění. Nejnižší VH byl ve sledovaném období zaznamenán v roce 2014, dosahoval výše 9 834 tis Kč. Tento relativně nízký VH (v porovnání s ostatními roky ve sledovaném období) byl zapříčiněn zejména prudkým nárůstem nákladů (osobních nákladů a výkonové spotřeby viz výše). Nejvyššího VH však organizace dosáhla hned v následujícím roce. V roce 2015 byl výsledek hospodaření ve výši 22 062 tis Kč (viz tabulka 5-8 a obrázek 5-3).

Tab. 5-8: Výsledek hospodaření (v tis. Kč) v letech 2012 - 2016

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy celkem	437 184	466 655	613 379	738 961	835 495
Náklady celkem	427 970	454 164	603 545	716 899	815 754
Výsledek hospodaření po zdanění EAT	9 214	12 491	9 834	22 062	19 741
Výsledek hospodaření před zdaněním EBIT	11 801	15 673	13 269	16 755	24 878

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti



Obr. 5-3: Výsledek hospodaření po zdanění v letech 2012 – 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

5.1.4 Analýza fondů finančních prostředků

V Tab. 5-9 je vypočten čistý pracovní kapitál společnosti dle vzorce 2-4. Je rozdílem oběžného majetku společnosti a krátkodobých závazků. Tabulka 5-9 ukazuje, že po celou dobu sledovaného období byl společností vykazován kladný čistý pracovní kapitál. Po mírném poklesu mezi lety 2012 až 2013 již ČPK vykazoval rostoucí trend. Kladné hodnoty značí, že i po úhradě všech svých běžných krátkodobých závazků bude mít společnost volné peněžní prostředky, které může v případě nečekané události využít.

Tab. 5-9: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	147 243	167 749	196 883	215 337	273 599
Krátkodobé závazky	50 100	75 287	102 710	107 823	154 799
Čistý pracovní kapitál	97 143	92 462	94 173	107 514	118 800
<i>Meziroční změna v %</i>	-	-4,82%	1,85%	14,17%	10,50%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

5.2 Poměrové ukazatele

Dalším krokem při zhodnocení finanční výkonnosti podniku pomocí tradičních měřítek je analýza poměrových ukazatelů. V tomto oddíle budou vypočteny ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

5.2.1 Ukazatele rentability

Rentabilita je jedním z důležitých poměrových ukazatelů pro podnik, sleduje totiž výnosnost či návratnost vloženého kapitálu. Existují mnohé ukazatele rentability, v této práci budou vypočítány čtyři nejčastěji používané. Ukazatele rentability jsou obsahem tabulky 5-10.

Tab. 5-10: Ukazatele rentability

Položka/ukazatel	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT (v tis. Kč)	11801	15673	13269	16755	24878
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259913	286357	306611	317187	377490
Rentabilita aktiv = ROA	4,54%	5,47%	4,33%	5,28%	6,59%
EAT (v tis. Kč)	9 214	12 491	9 834	22 062	19 741
Vlastní kapitál celkem (v tis. Kč)	174 259	184 408	186 244	205 549	218 654
Rentabilita vlastního kapitálu = ROE	5,29%	6,77%	5,28%	10,73%	9,03%
EBIT (v tis. Kč)	11 801	15 673	13 269	16 755	24 878
Dlouhodobý kapitál (v tis. Kč)	209 813	211 070	203 901	209 326	224 794
Rentabilita dlouhodobého kapitálu = ROCE	5,62%	7,43%	6,51%	8,00%	11,07%
EAT (v tis. Kč)	9 214	12 491	9 834	22 062	19 741
Tržby (v tis. Kč)	436 599	465 665	608 673	721 086	834 338
Rentabilita tržeb = ROS	2,11%	2,68%	1,62%	3,06%	2,37%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

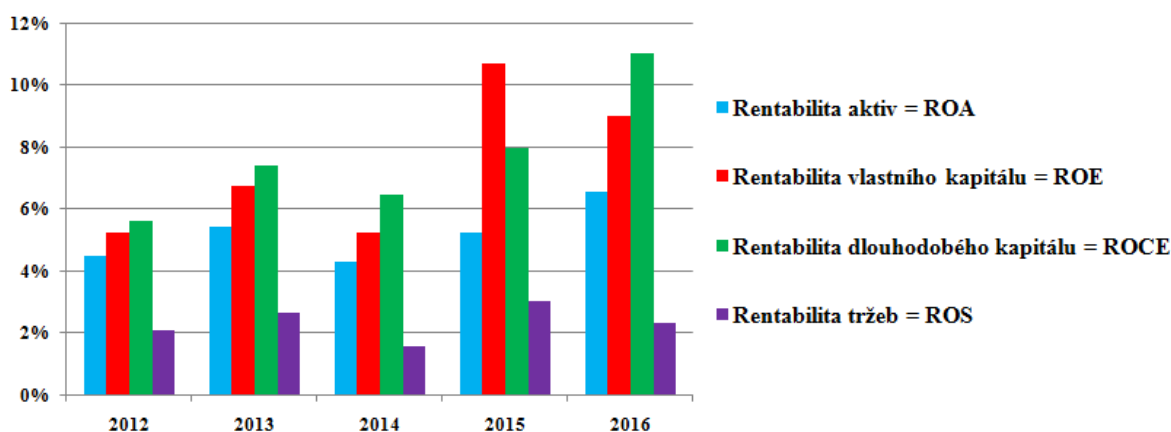
Rentabilita aktiv (ROA) je podílem zisku před zdaněním a úroky EBITu a celkových aktiv společnosti. Vývoj ukazatele ROA ve sledovaném období zachycuje tabulka 5-10. Jak je z této tabulky patrné kromě mírného poklesu v roce 2014 má tento ukazatel rostoucí trend, což je pro společnost jistě žádoucí. Rentabilita aktiv totiž značí, jak efektivně dokáže podnik využívat svůj majetek. Pro interpretaci bude využit rok 2016, ve kterém každá koruna majetku společnosti přinesla 6,59 haléřů zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je podílem výsledku hospodaření po zdanění EATu a sumy vlastního kapitálu. Vývoj tohoto ukazatele je znázorněn v tabulce 5-10. Ve sledovaném období došlo k růstu i k poklesu tohoto ukazatele. Nejvyšší hodnoty dosahovala rentabilita vlastního kapitálu v roce 2015. V tomto roce přinesla každá koruna vloženého vlastního kapitálu 10,73 Kč zisku.

Tabulka 5-10 znázorňuje také vývoj ukazatele rentability dlouhodobého kapitálu (ROCE). ROCE je podílem EBITu a dlouhodobého kapitálu. Kromě mírného poklesu tohoto ukazatele v roce 2014 vykazoval ve sledovaném období rostoucí trend. Ke konci sledovaného období se poměrně výrazně zvýšil na hodnotu 11,07%. V roce 2016 každá koruna dlouhodobého kapitálu přinesla 11,07 haléřů zisku.

Rentabilita tržeb ROS, jejíž vývoj je zachycen v tabulce 5-11, je podílem EATu a tržeb z hlavní činnosti společnosti. Ukazatel značí, kolik korun zisku přinese podniku jedna koruna tržeb. V roce 2016 každá koruna tržeb vydělala 2,37 haléřů zisku. Ve sledovaném období docházelo k poklesu i k růstu hodnot tohoto ukazatele.

Ukazatele rentability



Obr. 5-4: Ukazatele rentability

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Z obrázku 5-4 je na první pohled zřejmý pozitivní vliv, který měl na všechny sledované ukazatele rentability převod společnosti EXPOS HEATING, a.s. do majetku společnosti MARO, s.r.o. V letech 2015 a 2016 došlo k poměrně významnému nárůstu rentability dlouhodobého kapitálu, rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu. Tento nárůst je pro společnosti žádoucím, dochází ke zvyšování výnosnosti majetku společnosti.

5.2.2 Ukazatele likvidity

V přímém středu s rentabilitou stojí likvidita. Likvidita totiž vyžaduje držbu určitého množství krátkodobých oběžných aktiv, které bývají spojeny se vznikem nákladů. Krátkodobá oběžná aktiva jsou však potřebná z důvodu schopnosti firmy hradit své závazky. Likvidita je (stejně jako rentabilita) velmi důležitým ukazatelem pro dlouhodobé fungování společnosti. Většina autorů se shoduje na třech základních ukazatelích likvidity, které budou níže vypočteny.

Tab. 5-11: Ukazatele likvidity

Položka/ukazatel	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžité peněžní prostředky (v tis. Kč)	17 655	7 654	15 729	5 689	31 396
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	50 100	75 287	102 710	107 823	154 799
Likvidita 1. stupně = OKAMŽITÁ LIKVIDITA	35,24%	10,17%	15,31%	5,28%	20,28%
Pohotové peněžní prostředky (v tis. Kč)	77547	88623	117820	87516	126676
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	50 100	75 287	102 710	107 823	154 799
Likvidita 2. stupně = POHOTOVÁ LIKVIDITA	154,78%	117,71%	114,71%	81,17%	81,83%
Oběžná aktiva celkem (v tis. Kč)	147243	167749	196883	215337	273599
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	50 100	75 287	102 710	107 823	154 799
Likvidita 3. stupně = BĚŽNÁ LIKVIDITA	293,90%	222,81%	191,69%	199,71%	176,74%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Okamžitá likvidita nebo také likvidita 1. stupně je vypočtena v tabulce 5-11. Je podílem peněžních prostředků a krátkodobých závazků společnosti. Okamžité peněžní prostředky společnosti jsou tvořeny penězi v pokladně a na běžném účtu, společnost nemá v majetku krátkodobé cenné papíry či peněžní ekvivalenty (směnky, kolky atp.). Krátkodobé závazky společnosti tvoří krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní výpomoci a výdaje příštích období. Jak je patrné z tabulky 5-11, ve sledovaném období docházelo u likvidity 1. stupně k poměrně výrazným výkyvům. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se v literatuře pohybují v intervalu 20 – 50%, proto je možné konstatovat, že zejména v letech 2013 a 2015 byly výsledky okamžité likvidity velmi nízké.

Likvidita 2. stupně nebo také pohotová likvidita je podílem pohotových oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Pohotové prostředky jsou vypočteny jako oběžná aktiva snižená o dlouhodobé pohledávky a zásoby. Vývoj likvidity 2. stupně ve sledovaném období je znázorněn v tabulce 5-11. Literaturou doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou 50 – 100%. Na počátku sledovaného období byly hodnoty tohoto ukazatele příliš vysoké, postupem času se stále více blíží doporučeným hodnotám.

Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně je podílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků společnosti. Vývoj ukazatele běžné likvidity ve sledovaném období je znázorněn v tabulce 5-11. Doporučené hodnoty literaturou se pohybují v rozmezí 100 – 250%. Z tabulky 5-11 je tedy opět patrný fakt, že na počátku sledovaného období byly výsledky tohoto ukazatele příliš vysoké a postupně se snižovaly.

Doporučené hodnoty však nemají příliš velkou vypovídající schopnost, jelikož se velmi liší zejména pro jednotlivé obory podnikání. Proto bude více zajímavé porovnání jednotlivých ukazatelů likvidity s konkurencí v kapitole 5.4.

5.2.3 Ukazatele zadluženosti

Další významnou část poměrových ukazatelů tvoří ukazatele zadluženosti.

Tab. 5-12: Ukazatele zadluženosti

Položka/ukazatel	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Cizí kapitál + výdaje příštích období (v tis. Kč)	85 654	101 949	120 367	111 600	158 826
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
Ukazatel věřitelského rizika	32,95%	35,60%	39,26%	35,18%	42,12%
EBIT + nákladové úroky (v tis. Kč)	13 053	17 018	14 914	18 709	26 682
Nákladové úroky (v tis. Kč)	1 252	1 345	1 645	1 954	1 804
Ukazatel úrokového krytí	10,43	12,65	9,07	9,57	14,79
Cizí kapitál celkem (v tis. Kč)	85 632	101 834	120 094	111 279	158 442
Vlastní kapitál celkem (v tis. Kč)	174 259	184 408	186 244	205 549	218 654
Ukazatel podílu cizího a vlastního kapitálu	0,49	0,55	0,64	0,54	0,72
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
Vlastní kapitál celkem (v tis. Kč)	174 259	184 408	186 244	205 549	218 654
Ukazatel finanční páky	1,49	1,55	1,65	1,54	1,72

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Ukazatel věřitelského rizika je někdy také označován jako ukazatel celkové zadluženosti. Je podílem sumy cizích zdrojů a výdajů příštích období a celkových aktiv společnosti. Vypovídá o přiměřenosti závazků společnosti k výši majetku a jeho vývoj ve sledovaném období je zachycen v tabulce 5-12. Žádoucí bývá spíše nižší hodnota tohoto ukazatele, z tabulky 5-12 je patrné, že hodnota celkové zadluženosti má ve sledovaném období rostoucí trend (s výjimkou roku 2015).

Vývoj ukazatele úrokového krytí je zachycen v tabulce 5-12. Tento ukazatel je vypočten podle vzorce 2-13 jako součet nákladových úroků a EBITu dělených nákladovými úroky. Hodnota ukazatele udává, kolikrát je společnost schopná ze svého zisku před úroky a zdaněním uhradit nákladové úroky. Průměrná hodnota tohoto ukazatele se pohybovala kolem čísla 11, tedy společnost by byl schopná své nákladové úroky uhradit 11 krát.

Doporučovaná hodnota se v literatuře pohybuje okolo čísla 3 (někdy doporučována hodnota 8), při srovnání s tím je tedy hodnota tohoto ukazatele vysoká.

Ukazatel podílu cizího a vlastního kapitálu je vypočten podle vzorce 2-14, je podílem sumy cizího a vlastního kapitálu společnosti. Jeho vývoj ve sledovaném období znázorňuje tabulka 5-12. Hodnota tohoto ukazatele značí, zda postačuje majetek podniku na úhradu jeho dluhů. Žádoucí je tedy, aby se hodnoty tohoto ukazatele co nejvíce přibližovaly k hodnotě 1. S výjimkou roku 2015 měla hodnota ukazatele ve sledovaném období rostoucí trend a v roce 2016 dosahoval hodnoty 0,72.

Ukazatel finanční páky je podílem bilanční sumy a vlastního kapitálu společnosti (viz vzorec 2-15). Ukazatel značí, kolikrát celkové zdroje převyšují zdroje vlastní. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je míra zadlužení společnosti. Z vývoje tohoto ukazatele v tabulce 5-12 je zřejmé, že ve sledovaném období došlo k nárůstu hodnoty tohoto ukazatele a tedy k růstu míry zadlužení společnosti.

Komplexní závěry o zadlužení společnosti budou mít vyšší vypovídající schopnost při porovnání výsledných hodnot s konkurencí v kapitole 5.4

5.2.4 Ukazatele aktivity

Poslední skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity. Aktivita jednotlivých položek je vždy vyjádřena dvojím způsobem jako doba nebo rychlost obratu. Doba obratu udává počet dnů, kdy jsou položky aktiv nebo pasiv vázány ve své podobě a rychlost obratu značí, kolikrát za rok obrátka proběhne.

Tab. 5-13: Ukazatele aktivity

Položka/ukazatel	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Zásoby celkem (v tis. Kč)	69 630	79 060	78 996	125 408	146 705
Tržby (v tis. Kč)	436 599	465 665	608 673	721 086	834 338
Doba obratu zásob	57,41	61,12	46,72	62,61	63,30
Rychlost obratu zásob	6,27	5,89	7,71	5,75	5,69
Pohledávky + náklady příštích období (v tis. Kč)	60 490	81 660	103 015	84 903	96 166
Tržby (v tis. Kč)	436 599	465 665	608 673	721 086	834 338
Doba obratu pohledávek	49,88	63,13	60,93	42,39	41,49
Rychlost obratu pohledávek	7,22	5,70	5,91	8,49	8,68
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	50 100	75 287	102 710	107 823	154 799
Tržby (v tis. Kč)	436 599	465 665	608 673	721 086	834 338
Doba obratu závazků	41,31	58,20	60,75	53,83	66,79
Rychlost obratu závazků	8,71	6,19	5,93	6,69	5,39
Obratový cyklus peněz	65,98	66,05	46,90	51,17	38,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Jak značí tabulka 5-13 doba obratu zásob (vypočtená podle vzorce 2-16) byla ve sledovaném období v průměru 58 dní. Zásoby byly ve své podobě v podniku vázány cca 58 dní a během roku se tedy v podniku obrátily asi 6 krát. Kromě poklesu v roce 2014 doba obratu zásob ve sledovaném období rostla, což není pro společnost žádoucí.

Doba obratu pohledávek je vypočtena v tabulce 5-13 podle vzorce 2-18. Do sumy pohledávek jsou zahrnuty také náklady příštích období. V první polovině sledovaného období doba obratu pohledávek rostla, od roku 2015 začala výrazně klesat, což má pro společnost pozitivní dopady. Počet obrátek během roku se z původních cca 6 zvýšil až na cca 9 obrátek za rok (nárůst o 50 %).

Doba obratu závazků je vypočtena podle vzorce 2-20 jako podíl krátkodobých závazků a sumy nejvýznamnějších tržeb. V tabulce 5-13 je zachycen vývoj doby obratu závazků a rychlosti obratu závazků ve sledovaném období. V průměru činila doba obratu závazků 56 dní (obrátko cca 6,5 krát za rok).

Významným ukazatelem aktivity je zejména obratový cyklus peněz, jehož vývoj ve sledovaném období zachycuje také tabulka 5-13. Obratový cyklus peněz je vypočten podle vzorce 2-22 a značí dobu, po kterou jsou peníze vázány v nepeněžní formě. Čím je nižší

hodnota tohoto ukazatele, tím klesá potřeba peněžních prostředků pro zajištění provozní činnosti firmy. Z tabulky 5-13 je patrné, že obratový cyklus během sledovaného období výrazně poklesl, z původních 65,98 dní v roce 2012 na pouhých 38 dní v roce 2016. Z toho je patrné, že dochází k žádoucímu snižování doby obratu zásob a pohledávek a ke zvyšování doby obratu závazků.

5.3. Bonitní a bankrotní modely

Aby byla analýza poměrových ukazatelů kompletní, bude doplněna komplexními ukazateli, které umožňují zhodnotit vzájemné souvislosti. Těmito komplexními ukazateli jsou bonitní a bankrotní modely. V této práci bude využit Altmanův model Z-score jako model bankrotní a index bonity jako model bonitní.

5.3.1 Altmanův model Z-score

Altmanův model Z-score hodnotí, zda je podnik ohrožen bankrotem. Výsledky Altmanova modelu Z-score ve sledovaném období zachycuje tabulka 5-14. Model je vypočten podle vzorce 2-23. Výpočet jednotlivých ukazatelů Altmanova modelu je podrobně uveden v teoretické části v kapitole 2.3. Je využita úprava tohoto modelu pro české podmínky, je tedy složen z šesti ukazatelů.

Tab. 5-14: Altmanův model Z-score

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	97 143	92 462	94 173	107 514	118 800
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
X1	0,3738	0,3229	0,3071	0,3390	0,3150
VH min. let (v tis. Kč)	163 663	170 716	179 664	138 462	153 424
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
X2	0,6297	0,5962	0,5860	0,4365	0,4069
EBIT (v tis. Kč)	11 801	15 673	13 269	16 755	24 878
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
X3	0,0454	0,0547	0,0433	0,0528	0,0660
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	174 259	184 408	186 244	205 549	218 654
Cizí kapitál + výdaje příštích období (v tis. Kč)	85 654	101 949	120 367	111 600	158 826
X4	2,0345	1,8088	1,5473	1,8418	1,3767
Tržby (v tis. Kč)	436 599	465 665	608 673	721 086	834 338
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
X5	1,6798	1,6262	1,9852	2,2734	2,2125
Závazky po splatnosti (v tis. Kč)	93	280	9 693	17	202
Tržby (v tis. Kč)	436 599	465 665	608 673	721 086	834 338
X6	0,0002	0,0006	0,0159	0,0000	0,0002
Z-score	4,3801	4,1136	4,2294	4,5707	4,2037

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Z tabulky 5-14 je patrné, že ve sledovaném období se výsledná hodnota Z-score pohybovala v intervalu (4,1136 – 4,5707). Prof. Altman určil, že pokud jsou hodnoty Z-score vyšší než 2,9, znamená to, že podnik není ohrožen bankrotem. Dle výsledku Altmanova modelu lze tedy konstatovat, že společnosti MARO, s.r.o. se po finanční stránce dobře daří a bude v budoucnu prosperovat.

5.3.2 Index Bonity

Index bonity nebo také indikátor bonity měří finanční zdraví a výkonnost podniku. V tabulce 5-15 jsou zaznamenány jeho výsledky ve sledovaném období. Jak je patrné ze vzorce 2-25 je složen ze šesti ukazatelů, kde každý má určitou váhu. Podrobný popis jednotlivých ukazatelů je opět obsažen v kapitole 2.3.

Tab. 5-15: Index bonity

Položka/ukazatel	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Cash flow (v tis. Kč)	17 655	7 654	15 729	5 689	31 396
Cizí kapitál celkem (v tis. Kč)	85 632	101 834	120 094	111 279	158 442
X1	0,2062	0,0752	0,1310	0,0511	0,1982
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
Cizí kapitál celkem (v tis. Kč)	85 632	101 834	120 094	111 279	158 442
X2	3,0352	2,8120	2,5531	2,8504	2,3800
EBIT (v tis. Kč)	11 801	15 673	13 269	16 755	24 878
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
X3	0,0454	0,0547	0,0433	0,0528	0,0660
EBIT (v tis. Kč)	11 801	15 673	13 269	16 755	24 878
Výnosy celkem (v tis. Kč)	437 184	466 655	613 379	738 961	835 495
X4	0,0270	0,0336	0,0216	0,0227	0,0298
Zásoby celkem (v tis. Kč)	69 630	79 060	78 990	125 408	146 705
Výnosy celkem (v tis. Kč)	437 184	466 655	613 379	738 961	835 495
X5	0,1593	0,1694	0,1288	0,1697	0,1756
Výnosy celkem (v tis. Kč)	437 184	466 655	613 379	738 961	835 495
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 096
X6	1,6820	1,6296	2,0005	2,3297	2,2156
IB	3,0391	2,8964	3,1808	3,5599	3,7861

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Z tabulky 5-15 je patrné, že po celou dobu sledovaného období se výsledky indexu bonity pohybovaly v intervalu (2,8964 – 3,7861). Kromě mírného poklesu v roce 2013 měl index bonity po celou dobu sledovaného období rostoucí trend.

Dle hodnocení indexu bonity, které vychází z literatury (tabulka 2-1) je finanční situace společnosti MARO, s.r.o. po celou dobu sledovaného období (s výjimkou roku 2013) extrémně dobrá (je větší než hodnota 3). V roce 2013 je finanční situace dle tohoto hodnocení charakterizována jako velmi dobrá (hodnoty v intervalu (2-3)).

5.4 Spider analýza

Tato kapitola bude věnována porovnání výsledků finanční analýzy s konkurenční firmou.

Pro toto srovnání byla vybrána jednička na trhu v oboru VODA-TOPENÍ-PLYN a koupelny, kterou je firma PTÁČEK – velkoobchod, a.s. Jedná se o českou, dynamicky se rozvíjející společnost. Od svého založení v roce 1992 se postupně rozrůstala, nyní má fungující síť poboček po celé České republice a na Slovensku (Ptáček – velkoobchod, a.s).

Společnost se prezentuje několika hesly: plný sortiment, celorepublikové pokrytí a profesionální prodejní servis. To jsou dle jejich slov důvody, proč jsou lídrem trhu. Motto společnosti zní: *„Ať už jste investor, velká stavební firma, developer, topenář či instalatér nebo konečný uživatel, každému z vás máme co nabídnout“* (Ptáček – velkoobchod, a.s).

Společnost Ptáček – velkoobchod, a.s. má v České republice celkem 95 poboček. Mají své prodejny i v menších městech, tyto pobočky jsou označovány jako „Instalatércentra“. Ve větších městech mají velkoobchod a některé prodejny jsou doplněny koupelnovým studiem. Společnost zaměstnávala v roce 2016 celkem 1298 přepočtených zaměstnanců. Zkrácená rozvaha, výkaz zisku a ztráty a vypočtené poměrové ukazatele pro společnost Ptáček – velkoobchod, a.s. jsou obsahem přílohy A.

Spider analýza bude provedena za pět sledovaných období. Každý spider graf je složen ze čtyř kvadrantů, a to z ukazatelů aktivity, zadluženosti, rentability a likvidity. Obsahem každého kvadrantu jsou tři ukazatele, celý spider graf je tedy složen z dvanácti paprsků. Zadluženost je sledována pomocí ukazatele celkové zadluženosti, ukazatele úrokového krytí a ukazatele finanční páky. Aktivita je sledována pomocí doby obratu zásob, pohledávek a závazků. Likvidita je zastoupena likviditou prvního, druhého a třetího stupně a rentabilita ukazateli ROE, ROA a ROS.

Jako 100 % základ byla vybrána společnost Ptáček – velkoobchod, a.s., ta je ve spider grafech vyznačena šedě. Společnost MARO, s.r.o je ve spider grafu vyznačena černě.

V tabulce 5-16 jsou poměry jednotlivých ukazatelů obou společností, jak je již uvedeno výše, základem byla společnost Ptáček – velkoobchod, a.s.

Tab. 5-16: Spider analýza: poměry jednotlivých ukazatelů firmy PTÁČEK – velkoobchod, a.s. a MARO, s.r.o.

Ukazatel		Rok				
		2012	2013	2014	2015	2016
R	ROE	42%	45%	38%	74%	58%
	ROA	90%	78%	61%	59%	61%
	ROS	91%	84%	52%	88%	58%
L	OKAMŽITÁ LIKVIDITA	92%	35%	45%	8%	28%
	POHOTOVÁ LIKVIDITA	68%	47%	43%	26%	21%
	BĚŽNÁ LIKVIDITA	89%	60%	48%	41%	28%
Z	UKAZATEL VĚŘITELSKÉHO RIZIKA	49%	56%	66%	72%	97%
	UKAZATEL ÚROKOVÉHO KRYTÍ	16%	204%	100%	69%	148%
	UKAZATEL FINANČNÍ PÁKY	48%	57%	67%	78%	97%
A	DOBA OBRATU ZÁSOB	93%	97%	76%	105%	107%
	DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	45%	54%	54%	54%	56%
	DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ	70%	110%	127%	166%	285%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společností MARO, s.r.o a Ptáček – velkoobchod, a.s

V tabulce 5-16 je zachycen vývoj poměrů jednotlivých ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity ve sledovaném období v letech 2012 až 2016. Z tabulky 5-16 a zároveň z obrázku 5-5 je na první pohled patrné, že rentabilita vlastního kapitálu (ROE) společnosti MARO, s.r.o. je v porovnání s konkurenční firmou poměrně nízká. V prvních třech letech sledovaného období dosahovala pouze cca 40 % výsledků konkurenční firmy, v roce 2015 poměr výrazně stoupl a dosahoval 74 % (ve stejném roce došlo k zařazení společnosti EXPOS HEATING, a.s. do majetku organizace), v posledním roce sledovaného období však opět mírně poklesl na úroveň cca 60%. Podstatně lépe si v porovnání s konkurenční firmou vedou ukazatele rentability tržeb (ROS) a rentability aktiv (ROA). V roce 2012 oba tyto ukazatele dosahovaly 90 % výsledků společnosti, která je jedničkou na trhu. Vývoj poměrů rentability tržeb a rentability aktiv má však klesající trend. I přes skutečnost, že ukazatele rentability společnosti MARO, s.r.o. mají pozitivní vývoj (viz kapitola 5.2.1) nejsou v porovnání s konkurenční firmou dostačující.

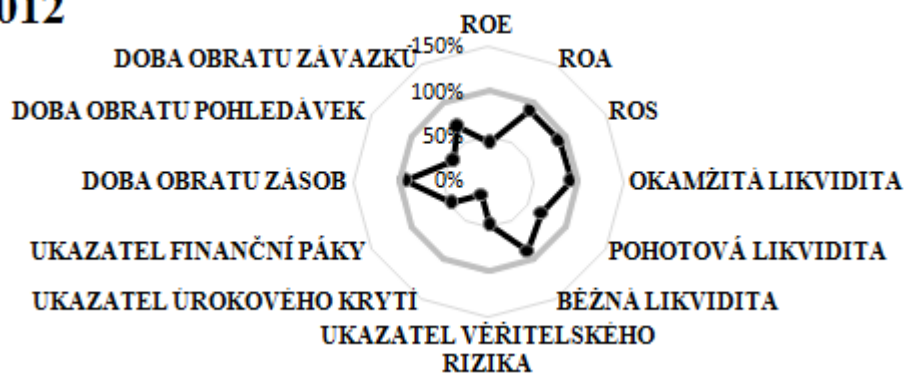
V tabulce 5-16 je sledován také poměr ukazatelů likvidity. Poměr všech ukazatelů likvidity s konkurenční firmou klesá. Za zmínku stojí zejména likvidita prvního stupně v roce 2015, (jejíž hodnota byla u společnosti MARO, s.r.o. opravdu kritická na úrovni pouhých

5,28%), která dosahovala pouze 8% hodnoty tohoto ukazatele u firmy Ptáček – velkoobchod, a.s. V kapitole 5.2.2 byly porovnány jednotlivé ukazatele likvidity s hodnotami doporučenými v literatuře. Bylo zde konstatováno, že se jednotlivé ukazatele v průběhu sledovaného období stále více doporučeným hodnotám přibližují. Z tabulky 5-16 a z obrázku 5-5 je však patrný fakt, že v porovnání s konkurenční firmou, která je jedničkou na trhu, jsou v průběhu sledovaného období hodnoty ukazatelů likvidity stále více nedostatečné.

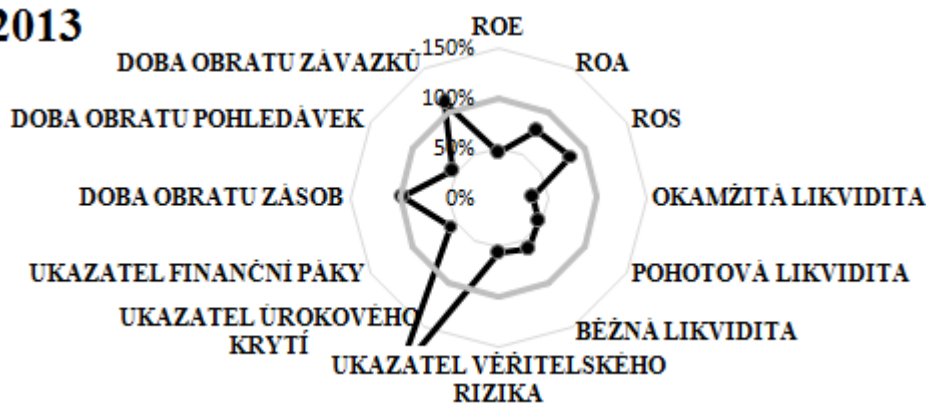
Velmi dobře si firma MARO, s.r.o. vede v porovnání s konkurenční firmou v ukazatelích zadluženosti. Vývoj poměru ukazatelů věřitelského rizika a finanční páky stoupá, společnost MARO, s.r.o. má na konci sledovaného období opravdu srovnatelné hodnoty těchto ukazatelů s lídrem trhu. Z tohoto srovnání lze konstatovat optimální míru zadlužení společnosti MARO, s.r.o.

Další sledovanou oblastí byla aktivita a i zde si společnost MARO, s.r.o. v porovnání s konkurencí vede velmi dobře. Doba obratu zásob je dle tabulky 5-16 a obrázku 5-5 u obou firem srovnatelná, doba obratu pohledávek je dokonce u společnosti MARO, s.r.o. cca o 50% kratší než u konkurenční společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. Zároveň doba obratu závazků je u společnosti MARO, s.r.o. poměrně značně vysoká, na konci sledovaného období byla v porovnání s konkurenční firmou téměř trojnásobná.

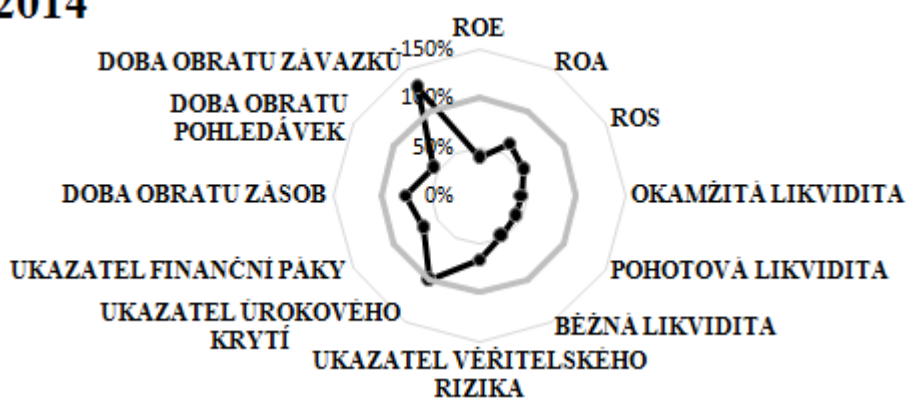
2012



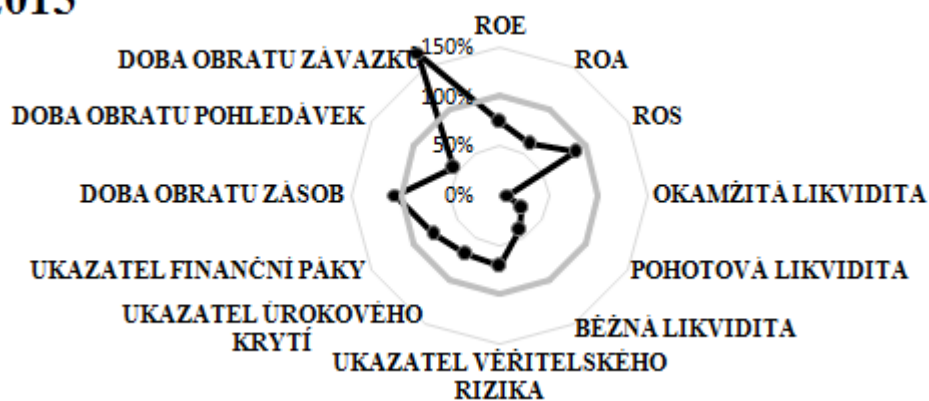
2013



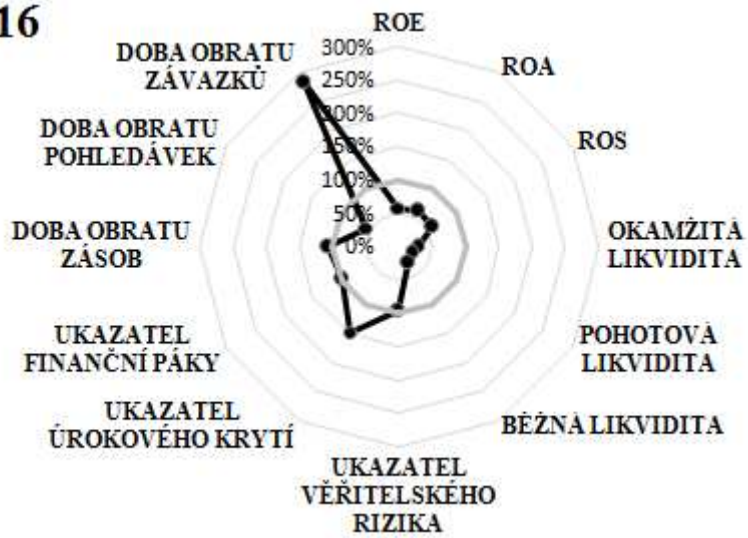
2014



2015



2016



Obr. 5-5: Spider analýza v letech 2012-2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společností MARO, s.r.o. a Ptáček – velkoobchod a.s.

6 Vybrané moderní ukazatele pro měření finanční výkonnosti podniku

V této kapitole budou vyjádřeny vybrané moderní ukazatele pro měření finanční výkonnosti podniku. Prvním moderním měřítkem je ukazatel EVA, který zde bude vypočten a následně bude jeho hodnota pro společnost MARO, s.r.o. porovnána s konkurenční firmou. Dále bude v této kapitole rozpracována metoda Balanced Scorecard. Budou zde určeny strategické cíle společnosti MARO, s.r.o, které budou konkretizovány do dílčích cílů. Náplní této kapitoly bude v rámci BSC metody také vypracování strategické mapy pro společnost, určení strategických akcí a následná implementace BSC do podniku.

6.1. Ukazatel EVA

Při výpočtu ukazatele EVA se v této části bude postupovat podle kapitoly 3.1.2. Tedy dle metodiky stanovené Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky. Společnosti MARO, s.r.o. a PTÁČEK – velkoobchod, a.s. spadají do skupiny **G46 CZ NACE**. Z této skutečnosti budou vycházet některé následující výpočty a průměrné hodnoty za odvětví (MPO, 2017)

6.1.1 Výpočet ukazatele EVA

Jak je uvedeno v kapitole 3.1.2 nejprve je nutno určit hodnoty bezrizikové sazby r_f , rizikové přírážky za finanční strukturu $r_{FINSTRU}$, finanční stabilitu $r_{FINSTAB}$, za podnikatelské riziko r_{POD} a rizikové přírážky za velikost podniku r_{LA} .

Velikost **bezrizikové sazby** r_f je stanovena MPO jako výnos 10letých státních dluhopisů a její vývoj ve sledovaném období zachycuje tabulka 6-1.

Tab. 6-1: Bezriziková sazba

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Bezriziková sazba (v %)	2,31%	2,26%	1,58%	0,58%	0,48%

Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO

Riziková přírážka za **finanční stabilitu** $r_{FINSTAB}$ vychází z ukazatele běžné likvidity L3. Výsledky běžné likvidity pro společnost MARO, s.r.o. jsou vypočteny v tabulce 5-11. Vývoj ukazatele XL, tedy průměru za odvětví je uveden v tabulce 6-2. Jak je tedy z této tabulky patrné, ukazatel po celou dobu sledovaného období nedosahoval minimální hodnoty stanovené podmínkou MPO, proto bude pro výpočet přírážky za finanční stabilitu $r_{FINSTAB}$ XL rovno hodnotě 1,25. Po celou dobu sledovaného období je L3 vyšší než XL, tudíž $r_{FINSTAB}$ bude činit 0 % (viz kapitola 3.1.2).

Tab. 6-2: Riziková přírážka za finanční stabilitu

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
XL	1,02	1,04	1,04	0,96	1,01
L3 (v %)	293,90%	222,81%	191,69%	199,71%	176,74%
Riziková přírážka za finanční stabilitu (v %)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO

Riziková přírážka za **velikost podniku** r_{LA} vychází z úplatných zdrojů podniku (dále také UZ). Vývoj výše UZ společnosti MARO, s.r.o. je v tabulce 6-3. Suma ÚZ společnosti je vyšší než 100 mil. Kč, ale zároveň nedosahuje úrovně 3 mld. Kč, proto bude pro výpočet r_{LA} dle podmínek uvedených v kapitole 3.1.2 využit vzorec 3-3. Vývoj rizikové přírážky za velikost podniku r_{LA} pro společnost MARO, s.r.o. ve sledovaném období je znázorněn v tabulce 6-3.

Tab. 6-3: Riziková přírážka za velikost podniku

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Úplatné zdroje (v tis. Kč)	224 888	230 423	244 870	278 516	298 230
Riziková přírážka za velikost podniku (v %)	4,58%	4,56%	4,51%	4,40%	4,34%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Riziková přírážka za **podnikatelské riziko** r_{POD} vychází z ukazatele produkční síly. Výpočet ukazatele X a vývoj úrokové míry ve sledovaném období je zachycen v tabulce 6-4. Úroková míra (UM) byla převzata od České národní banky (dále také ČNB). Pro potřeby této práce byla využita průměrná úroková sazba korunových úvěrů poskytnutých bankami nefinančním podnikům v ČR, kterou každoročně vyhláší právě ČNB (ČNB,

2017). Jelikož je po celou dobu sledovaného období vyšší hodnota ukazatele ROA než hodnota ukazatele X, bude riziková přírážka r_{POD} , určena jako minimální hodnota r_{POD} v odvětví (podmínka viz kapitola 3.1.2). Vývoj minimální hodnoty r_{POD} v odvětví ve sledovaném období je znázorněn v tabulce 6-4.

Tab. 6-4: Riziková přírážka za podnikatelské riziko

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Úplné zdroje UZ (v tis. Kč)	224 888	230 423	244 870	278 516	298 230
Aktiva celkem (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 490
Úroková míra UM	0,0342	0,0325	0,0287	0,0208	0,0223
$X = (UZ/A) * UM$	0,0296	0,0262	0,0229	0,0183	0,0176
ROA (v %)	4,54%	5,47%	4,33%	5,28%	6,59%
Riziková přírážka za podnikatelské riziko (v %)	2,48%	2,66%	2,50%	2,63%	2,55%

Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO

Pro výpočet poslední přírážky potřebné pro výpočet alternativního nákladu na vlastní kapitál, kterou je přírážka za finanční strukturu, je nejprve nutno vypočítat průměrné vážené náklady na kapitál. Výpočet WACC je popsán vzorcem 3-6 a je **součtem bezrizikové přírážky, přírážky za podnikatelské riziko, přírážky za velikost podniku a za finanční stabilitu**. Vývoj WACC je zachycen v tabulce 6-5.

Tab. 6-5: Průměrné vážené náklady na kapitál WACC

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Bezriziková sazba (v %)	2,31%	2,26%	1,58%	0,58%	0,48%
Riziková přírážka za finanční stabilitu (v %)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Riziková přírážka za velikost podniku (v %)	4,58%	4,56%	4,51%	4,40%	4,34%
Riziková přírážka za podnikatelské riziko (v %)	2,48%	2,66%	2,50%	2,63%	2,55%
WACC (v %)	9,37%	9,48%	8,59%	7,61%	7,37%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti a metodiky MPO

Alternativní náklad na vlastní kapitál r_e (viz tabulka 6-6) je vypočten podle vzorce 3-7.

Tab. 6-6: Alternativní náklad na vlastní kapitál

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
WACC (v %)	9,37	9,48	8,59	7,61	7,37
Úplatiné zdroje UZ (v tis. Kč)	224 888	230 423	244 870	278 516	298 230
Aktiva celkem A (v tis. Kč)	259 913	286 357	306 611	317 187	377 490
<i>UZA</i>	<i>0,8652</i>	<i>0,8047</i>	<i>0,7986</i>	<i>0,8781</i>	<i>0,7900</i>
Výsledek hospodaření po zdanění CZ (v tis. Kč)	9 214	12 491	9 834	22 062	19 741
Výsledek hospodaření před zdaněním Z (v tis. Kč)	11 801	15 673	13 269	16 755	24 878
Úroková míra UM	0,0342	0,0325	0,0287	0,0208	0,0223
<i>CZZ * UM</i>	<i>0,0267</i>	<i>0,0259</i>	<i>0,0213</i>	<i>0,0274</i>	<i>0,0177</i>
Vlastní kapitál VK (v tis. Kč)	174 259	184 408	186 244	205 549	218 654
<i>VKA</i>	<i>0,6705</i>	<i>0,6440</i>	<i>0,6074</i>	<i>0,6480</i>	<i>0,5792</i>
Alternativní náklad VK (v %)	12,08%	11,84%	11,29%	10,30%	10,05%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Nyní jsou již určeny všechny potřebné hodnoty, které jsou dosazeny do vzorce 3-1 a v tabulce 6-7 je zachycen vývoj ukazatele EVA ve sledovaném období.

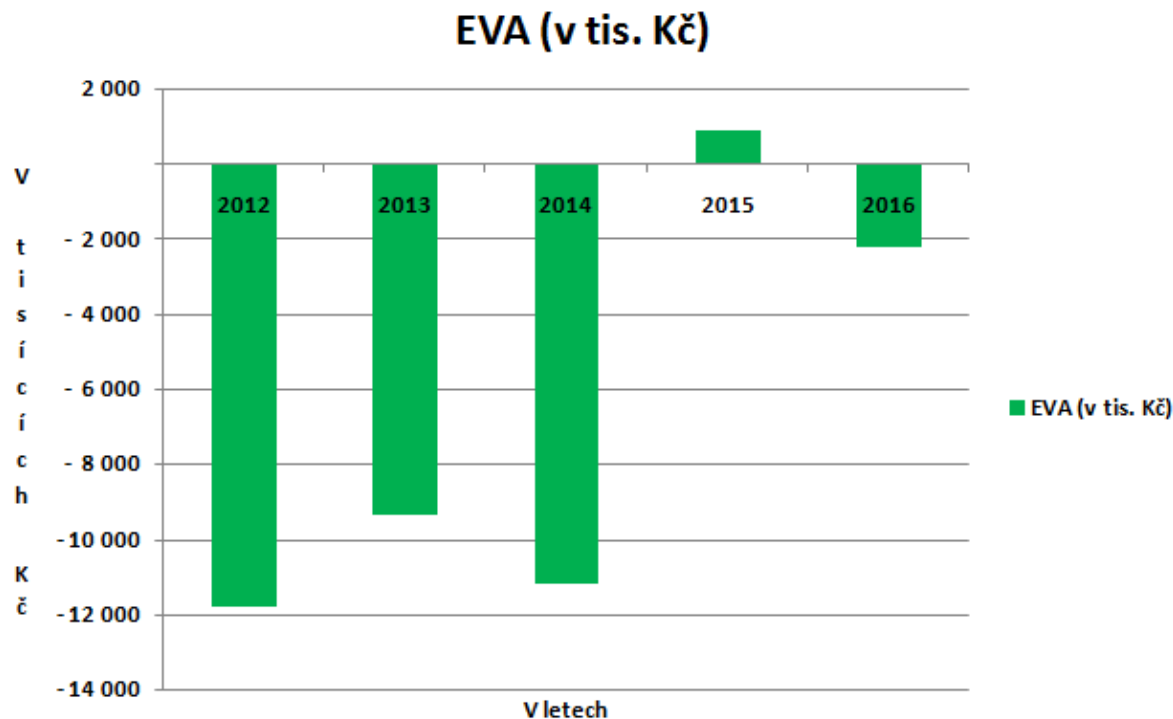
Tab. 6-7: Ukazatel EVA (v tis. Kč)

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
ROE (v %)	5,29%	6,77%	5,28%	10,73%	9,03%
Alternativní náklad VK (v %)	12,08%	11,84%	11,29%	10,30%	10,05%
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	174 259	184 408	186 244	205 549	218 654
EVA (v tis. Kč)	- 11 832	- 9 349	- 11 193	884	- 2 230

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, je žádoucí, aby ukazatel EVA dosahoval kladných hodnot. Z tabulky 6-7 je tedy patrné, že ukazatel EVA společnosti MARO, s.r.o. na počátku sledovaného období kladných hodnot nedosahoval a pohyboval se v záporných číslech. Vzhledem ke vztahu uvedenému ve vzorci 3-1 je tedy patrné, že na počátku sledovaného období (2012-2014) byla rentabilita vlastního kapitálu ROE nižší než alternativní náklady na vlastní kapitál r_e . V roce 2015 se však hodnota ukazatele EVA viditelně zvýšila a dokonce se dostala do kladných hodnot na úroveň 854 tis. Kč. V tomto roce tedy rentabilita vlastního kapitálu ROE převýšila alternativní náklady vlastního kapitálu r_e a společnost vytvářela přidanou hodnotu pro vlastníky. V roce 2015 došlo k zařazení společnosti EXPOS HEATING, a.s. do majetku společnosti MARO, s.r.o. V následujícím roce hodnota ukazatele EVA opět mírně poklesla, ve srovnání

s počátečními roky sledovaného období byla však stále poměrně vysoká. Z toho je opět patrný pozitivní vliv, který společnosti MARO, s.r.o. přineslo odkoupení společnosti EXPOS HEATING, a.s. Tento fakt je na první pohled zřejmý také z obrázku 6-1.



Obr. 6-1: Ukazatel EVA

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti a MPO

6.1.2 Porovnání ukazatele EVA s konkurencí

Pro porovnání hodnot ukazatele EVA s konkurencí bude opět využita společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. stejně jako v kapitole 5.4.

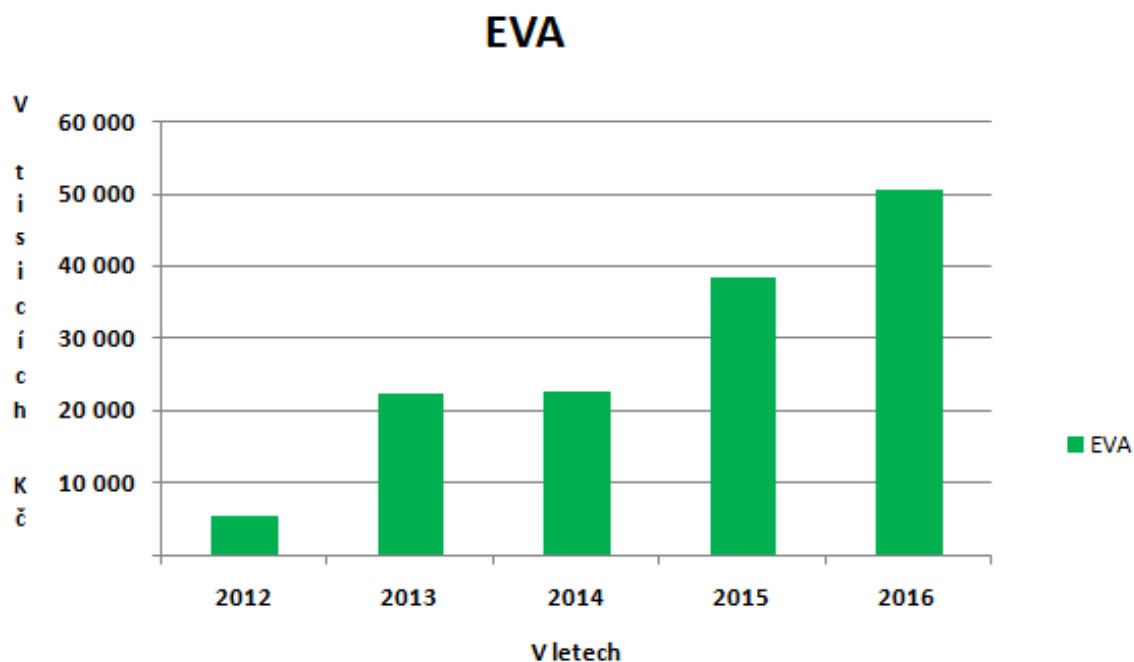
Výši jednotlivých přírážek a velikost ukazatele EVA pro společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. zachycuje tabulka 6-8. Bezriziková sazba r_f je stanovena MPO jako výnos 10letých státních dluhopisů. Riziková přírážka za finanční stabilitu $r_{FINSTAB}$ bude po celou dobu sledovaného období činit 0%, jelikož L3 pro společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. (viz příloha A) je vyšší než průměrná hodnota tohoto ukazatele v odvětví. Riziková přírážka za velikost podniku r_{LA} je dle podmínek uvedených v kapitole 3.1.2 vypočtena podle vztahu ve vzorci 3-3. Riziková přírážka za podnikatelské

riziko r_{POD} je vypočtena podle vzorce 3-4 (přirážky vypočteny dle podmínek uvedených v kapitole 3.1.2).

Tab. 6-8: Bezriziková sazba, rizikové přirážky a ukazatel EVA (v tis. Kč) pro společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Bezriziková sazba	2,31%	2,26%	1,58%	0,58%	0,48%
Riziková přirážka za finanční stabilitu	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Riziková přirážka za velikost podniku	2,15%	2,17%	2,07%	1,28%	0,90%
Riziková přirážka za podnikatelské riziko	2,48%	2,66%	2,50%	2,63%	2,55%
WACC	6,94%	7,09%	6,15%	4,49%	3,93%
Alternativní náklad vlastní kapitálu	8,52%	7,09%	6,43%	4,66%	3,99%
EVA	5 298	22 391	22 433	38 334	50 317

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s. a dle MPO



Obr. 6-2: Ukazatel EVA pro společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s. a dle MPO

Jak je tedy patrné z tabulky 6-8 společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. dosahuje po celou dobu sledovaného období kladných hodnot ukazatele EVA. Znamená to tedy, že rentabilita vlastního kapitálu ROE společnosti je vyšší než alternativní náklady vlastního kapitálu r_e . Z tabulky 6-8 a zároveň z obrázku 6-2 je možno vidět, že během sledovaného

období došlo k výraznému nárůstu hodnot tohoto ukazatele. V roce 2012 byla EVA na úrovni 5 298 tis. Kč, v roce 2016 byla téměř desetinásobná ve výši 50 317 tis. Kč.

Srovnání hodnot ukazatele EVA společnosti MARO, s.r.o. a PTÁČEK – velkoobchod, a.s. je zachycen v tabulce 6-9 a zároveň v obrázku 6-2.

Tab. 6-9: Rozdíl mezi ukazateli EVA společnosti MARO, s.r.o. PTÁČEK – velkoobchod, a.s. (v tis. Kč)

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
EVA (v tis. Kč) MARO, s.r.o	- 11 832	- 9 349	- 11 193	884	- 2 230
Meziroční změna	-	2 483	- 1 844	12 077	- 3 114
EVA (v tis. Kč) PTÁČEK - velkoobchod, a.s.	5 298	22 391	22 433	38 334	50 317
Meziroční změna	-	17 093	42	15 901	11 983
ROZDÍL (v tis. Kč)	17 130	31 740	33 626	37 450	52 547

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek obou společností

Z tohoto srovnání jasně vyplývá velký rozdíl v hodnotách ukazatele EVA pro jednotlivé společnosti. Z tabulky 6-9 je dokonce patrné, že rozdíl má ve sledovaném období rostoucí trend. Tudiž i přes skutečnost, že hodnoty ukazatele EVA společnosti MARO, s.r.o. na konci sledovaného období značně vzrostly (viz tabulka 6-7), stále ani zdaleka nestačí na hodnoty ukazatele EVA společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

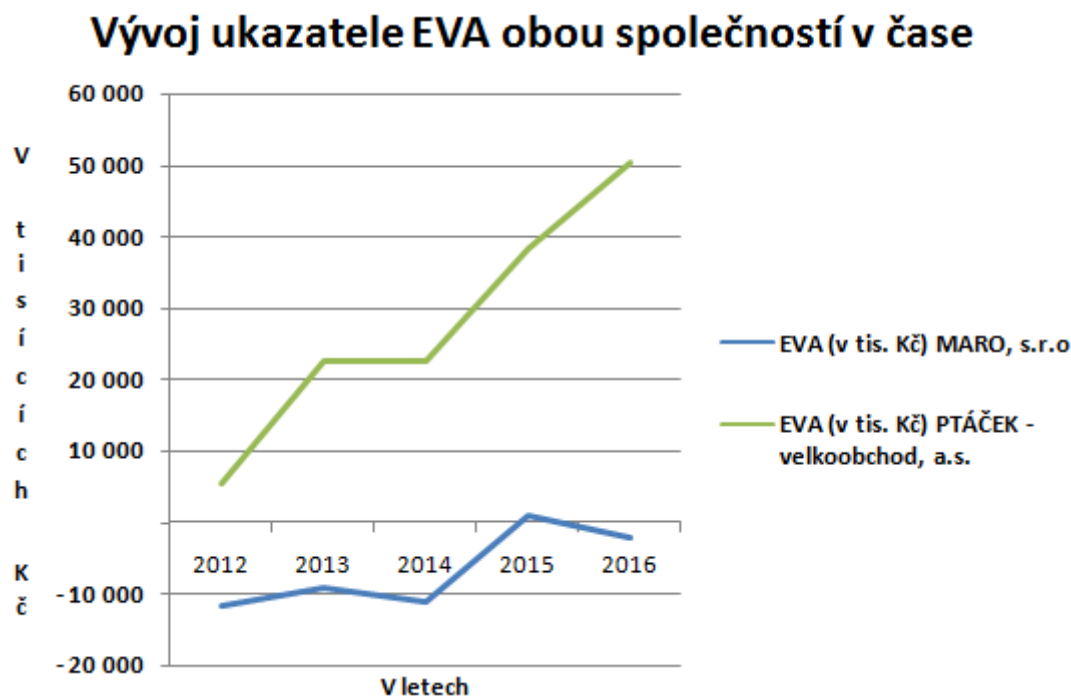
Z porovnání ukazatele EVA obou společností je opravdu zřejmé, že společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. je jedničkou na trhu ve svém oboru. V porovnání ostatních ukazatelů (viz kapitola 5.4) si společnost MARO, s.r.o. vedla velmi dobře. Nejslabší stránkou byla však rentabilita a to především právě rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Po celou dobu sledovaného období ukazatel ROE společnosti MARO, s.r.o. dosazoval v průměru pouze 50 % hodnoty tohoto ukazatele společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s. (tabulka 5-16). Právě rentabilita vlastního kapitálu výrazně ovlivňuje velikost ukazatele EVA (viz vzorec 3-1). Ze vzorce 3-1 zároveň vyplývá, že hodnotu EVA ovlivňuje také velikost alternativního nákladu vlastního kapitálu. K porovnání alternativního nákladu vlastního kapitálu r_e obou společností slouží tabulka 6-10. V této tabulce bude zároveň porovnána výše WACC za obě společnosti.

Tab. 6-10: Rozdíl hodnot WACC a alternativního nákladu na VK společností MARO, s.r.o. a PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
WACC - MARO, s.r.o. (r %)	9,37%	9,48%	8,59%	7,61%	7,37%
WACC - PTÁČEK - velkoobchod, a.s. (r %)	6,94%	7,09%	6,15%	4,49%	3,93%
ROZDÍL (r %)	2,43%	2,39%	2,44%	3,12%	3,44%
Alternativní náklad VK - MARO, s.r.o. (r %)	12,08%	11,84%	11,29%	10,30%	10,05%
Alternativní náklad VK - PTÁČEK - velkoobchod, a.s. (r %)	8,52%	7,09%	6,43%	4,66%	3,99%
ROZDÍL (r %)	3,56%	4,75%	4,86%	5,64%	6,06%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek obou společností

Po celou dobu sledovaného období má společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. v průměru o 2,7 procentní body nižší průměrné vážené náklady na kapitál. Rozdíl mezi alternativním nákladem vlastního kapitálu obou společností dosahuje na konci sledovaného období 6,06 procentních bodů. Společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. má tedy výrazně nižší alternativní náklady na vlastní kapitál r_e a zároveň téměř dvojnásobnou rentabilitu vlastního kapitálu ROE. Díky tomu dosahuje zřetelně vyšších hodnot ukazatele EVA (viz tabulka 6-9 a obrázek 6-3).



Obr. 6-3: Vývoj ukazatele EVA obou společností v čase

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek obou společností

6.2 Balanced scorecard

Balanced scorecard je řazen do skupiny moderních, komplexních metod zhodnocení výkonnosti podniku. Jeho podstatou je sledování, plnění cílů a vyhodnocování ukazatelů ve čtyřech základních oblastech. Jedná se o oblast **finanční, perspektivu zákazníka, perspektivu interních procesů a oblast učení se a růstu** (viz kapitola 3.2). Tato část práce bude zaměřena na analýzu metody BCS pro společnost MARO, s.r.o.

Metoda vychází ze strategických cílů organizace, které následně rozpracovává do konkrétních specifických cílů. Zároveň stanovuje ukazatele a metriky, pomocí kterých se vyhodnocuje splnění dílčích cílů a měří se výkonnost organizace.

Společnost MARO, s.r.o. se řídí některými základními hodnotami, které jsou dle názoru vedení společnosti základem jejího úspěchu. Velmi důležitá je pro společnost zejména **kvalita nabízených výrobků a šíře sortimentu**. Zaměstnanci firmy jsou **kvalifikovanými odborníky** ve svém oboru. Společnost nabízí **solidní ceny** a zakládá si na **korektním jednání**. Firma také preferuje **dlouhodobou spolupráci** s dodavateli, zákazníky a dalšími obchodními partnery (MARO, s.r.o.).

Posláním společnosti je realizovat představy a požadavky zákazníků v mnoha oblastech: topení, voda, plyn, sanitární technika a keramika, inženýrské sítě a dodávky koupelnového vybavení včetně 3D návrhů (MARO, s.r.o.).

Níže uvedené skutečnosti byly zaznamenány při rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti MARO, s.r.o. z interních informací a data byla pořízena v programu Helios.

Základními strategickými cíli společnosti MARO, s.r.o. ze kterých bude vycházet metoda Balanced Scorecard, jsou:

- ZVYŠOVÁNÍ TRŽNÍHO PODÍLU,
- ZLEPŠENÍ SERVISU PRODEJE,
- ZEEFEKTIVNĚNÍ PRODEJE,
- ZVYŠOVÁNÍ KVALITY DODÁVEK,
- ZVYŠOVÁNÍ ODBORNOSTI ZAMĚSTNANCŮ,

- ZVYŠOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ,
- ZAMEZENÍ VZNIKU NELIKVIDNÍCH POHLEDÁVEK
- ZVYŠOVÁNÍ POVĚDOMÍ O SPOLEČNOSTI.

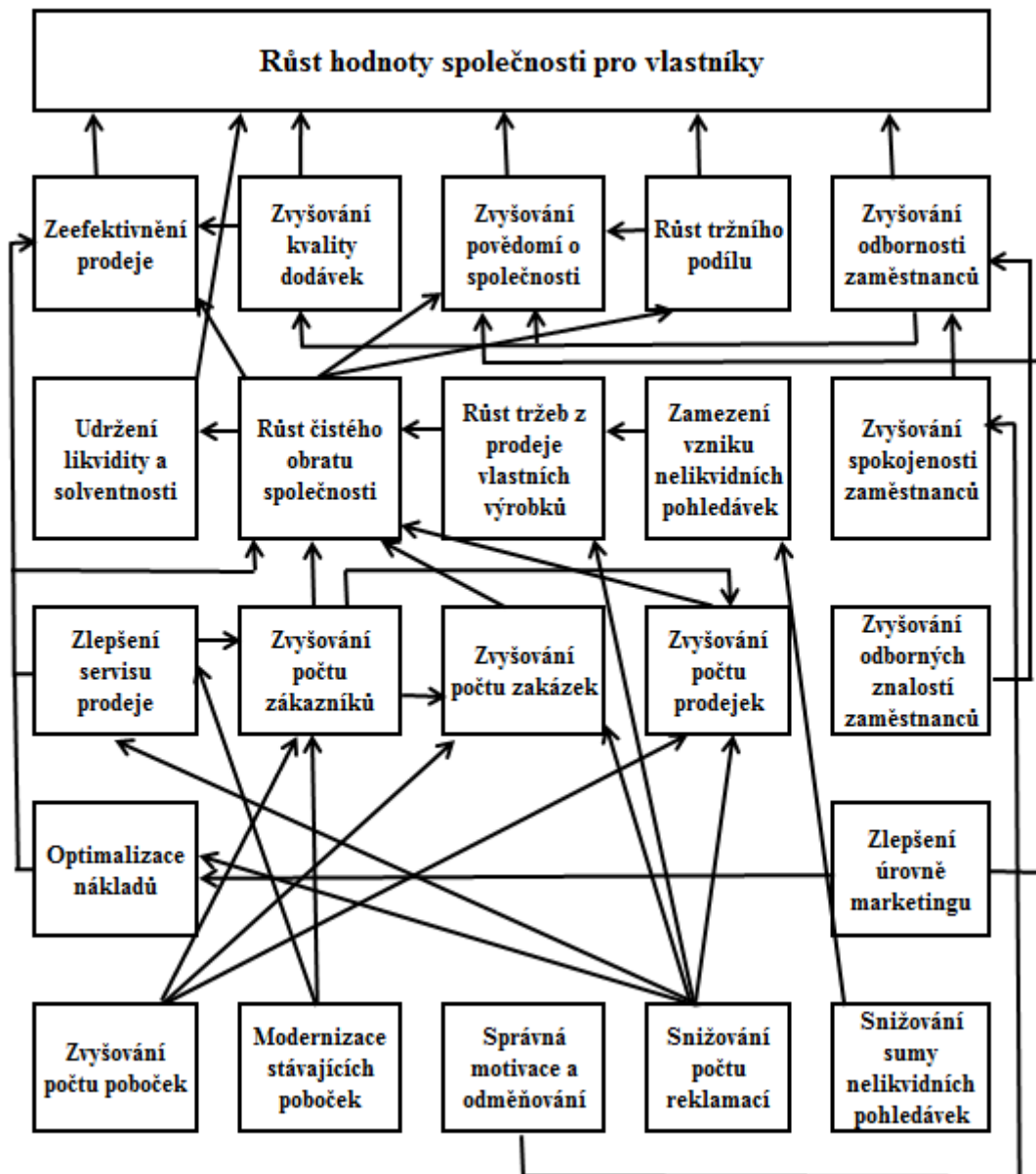
V tabulce 6-11 jednotlivé strategické cíle rozčleněny do čtyř základních perspektiv, jsou konkretizovány do dílčích cílů a jsou zde navrženy měřítka a ukazatele pro sledování naplnění těchto cílů. Některé strategické cíle se prolínají ve více oblastech. Nejvyšším strategickým cílem je přirozeně růst hodnoty podniku pro vlastníky (Helios, 2018; Kuruc, 2018).

Tab. 6-11: Strategické cíle, dílčí cíle, měřítko pro metodu BSC

FINANČNÍ PERSPEKTIVA		
STRATEGICKÝ CÍL	DÍLČÍ CÍL	MĚŘÍTKO
Růst tržního podílu	Růst čistého obrátu společnosti	Vývoj čistého obrátu v letech
	Růst hodnoty společnosti pro vlastníky	Ukazatel EVA
	Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků	Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků
	Udělení likvidity a solventnosti	Ukazatel likvidity 1. stupně
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA		
STRATEGICKÝ CÍL	DÍLČÍ CÍL	MĚŘÍTKO
Zlepšení servisu prodeje	Zvyšování počtu poboček	Počet poboček
	Modernizace stávajících poboček	Provedené rekonstrukce, dostupnost, velikost, koupelňová studia
Zefektivnění prodeje	Zvyšování počtu zákazníků	Přírůstek zákazníků v letech
	Zvyšování počtu zakázek	Počet zakázek
	Zvyšování počtu prodejek	Počet prodejek
Zvyšování kvality dodávek	Snižování počtu reklamací	Počet reklamací
PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ		
STRATEGICKÝ CÍL	DÍLČÍ CÍL	MĚŘÍTKO
Zefektivnění prodeje	Optimalizace nákladů	Náklady na 1 Kč čistého zisku
Zvyšování povědomí o společnosti	Zlepšit úroveň marketingu	Využívané reklamní kanály
Zamerit vznik nelikvidních pohledávek	Snižování sumy nelikvidních pohledávek	Suma nelikvidních pohledávek
PERSPEKTIVA UČENÍ A RŮSTU		
STRATEGICKÝ CÍL	DÍLČÍ CÍL	MĚŘÍTKO
Zvyšování odbornosti zaměstnanců	Zvyšování odborných znalostí zaměstnanců	Počet školení
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Správná motivace a odměňování	Průměrná mzda

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě těchto strategických cílů organizace byla vytvořena strategická mapa pro společnost MARO, s.r.o. Je obsahem obrázku 6-4. Tato strategická mapa propojuje jednotlivé strategické a dílčí cíle v různých perspektivách. Je z ní patrné, že splnění jednotlivých cílů je podmíněno splněním dalších mnoha cílů. Celý systém je propojený a vzájemně závislý.



Obr. 6-4: Strategická mapa

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.1 Finanční perspektiva

Pod finanční perspektivu spadá strategický cíl zvyšování tržního podílu. Tento strategický cíl zahrnuje hned několik dílčích cílů z oblasti hospodaření.

Růst čistého obrátu společnosti

Společnost má snahu stále zvyšovat svůj obrat, v současné době je dle slov jednoho z vedoucích pracovníků cílem zdoání hranice obrátu 1 mld. Kč za rok. Vývoj obrátu ve sledovaném období je zachycen v tabulce 6-12. Z tabulky 6-12 je zřejmé, že se obrat

společnosti ve sledovaném období vyvíjel pozitivně. V průměru rostl meziročně o 17,93 %. Na konci sledovaného období dosahoval výše 835 495 Kč. Pokud by obrat rostl alespoň tímto průměrným tempem, dosáhne společnost hranice 1 mld. Kč v roce 2018. V tomto roce by při 17,93 % tempu růstu dosáhl obrat úrovně 1 161 963,41 Kč (MARO, s.r.o; Kuruc, 2018).

Tab. 6-12: Vývoj obratu společnosti

Ukazatel	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý obrat (v tis. Kč)	437 157	466 655	613 380	738 961	835 495
Meziroční změna v %	-	6,75%	31,44%	20,47%	13,06%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Růst hodnoty společnosti pro vlastníky

Do oblasti hospodaření spadá také nejvyšší strategický cíl společnosti, jenž je nadřazen všem ostatním cílům. Tímto cílem je zvyšování hodnoty společnosti pro vlastníky a je měřen pomocí ukazatele EVA. Průběh ukazatele EVA je zachycen v tabulce 6-13. V této tabulce je také zobrazen vývoj ukazatele ROE, podíl hodnot ukazatele ROE ke konkurenční firmě a alternativní náklad VK.

Tab. 6-13: Zvyšování hodnoty společnosti pro vlastníky

Ukazatele	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
EVA (v tis. Kč)	- 11 832	- 9 349	- 11 193	884	- 2 230
Rentabilita vlastního kapitálu = ROE (v %)	5,29%	6,77%	5,28%	10,73%	9,03%
Podíl rentability VK ke konkurenci (v %)	42,00%	45,00%	38,00%	74,00%	58,00%
Alternativní náklady vlastního kapitálu (v %)	12,08%	11,84%	11,29%	10,30%	10,05%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Výsledky ukazatele EVA značí, že kromě roku 2015 společnost MARO, s.r.o. netvoří přidanou hodnotu pro vlastníky, jelikož EVA vychází v záporných číslech. Výsledky ukazatele EVA jsou jednoznačně největší slabinou společnosti, která plyne z provedené analýzy finanční výkonnosti, jenž byla náplní této práce. Jak je uvedeno ve vzorci 3-1 hodnota ukazatele EVA je závislá na výši ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE a alternativních nákladech na vlastní kapitál r_e . Rentabilita vlastního kapitálu je další poměrně výraznou slabinou společnosti, jelikož v porovnání s konkurenční firmou

dosahovala v průměru pouze poloviční výše. Jen v roce 2015 se podíl rentability vlastního kapitálu k hodnotám konkurenční firmy zvýšil na 74 % (viz tabulka 6-13) a v tomto roce společnost dosáhla kladných hodnot ukazatele EVA. V následujícím roce 2016 rentabilita VK opět mírně poklesla a ukazatel EVA se opět dostal do záporných hodnot. Rentabilita VK by se tedy měla stát pro společnost klíčovou a měla by se co nejvíce snažit o její zvyšování. Alternativní náklady na VK měly po celou dobu sledovaného období pozitivní klesající trend, je tudíž zřejmé, že se společnost snaží o jejich optimalizaci (tabulka 6-13).

Zvyšování tržeb za vlastní výroby

Dalším cílem z finanční perspektivy je zvyšování tržeb za vlastní výroby. Po dobu sledovaného období byl podíl tržeb za vlastní výroby na celkových tržbách spíše zanedbatelný (viz tabulka 6-14). Na začátku sledovaného období dosahoval jejich podíl na celkových tržbách pouze úrovně 0,3 %, v roce 2015 se přiblížil k hodnotě 0,6 %, v následujícím roce však opět mírně poklesl. Jak je tedy z těchto hodnot zřejmé, tržby za vlastní výroby jsou opravdu malé. Společnost MARO, s.r.o. má však přirozeně na svých výrobcích největší marži a tudíž chce usilovat o zvyšování podílu těchto tržeb na celkových tržbách společnosti. V současné době začala firma usilovat o zvyšování tržeb za vlastní výroby tak, že motivuje zaměstnance k jejich prodeji. V praxi to vypadá tak, že každý prodejce (obchodně-technický specialista) a obchodní zástupce je finančně ohodnocen určitým procentem ze sumy tržeb z prodeje vlastních výrobků, které nabídl a prodal zákazníkům (Kuruc, 2018).

Tab. 6-14: Tržby z prodeje výrobků a služeb

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)	1 287	1 285	2 503	4 239	4 566
Meziroční změna v %	-	-0,1554%	94,7860%	69,3568%	7,7141%
Podíl na celkových výnosech v %	0,2944%	0,2754%	0,4081%	0,5736%	0,5465%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Udržení likvidity a solventnosti

Dalším cílem finanční perspektivy je udržení likvidity a solventnosti. Pro hodnocení tohoto cíle bude využit ukazatel likvidity 1. stupně. Vývoj hodnot tohoto ukazatele je uveden v tabulce 6-15.

Tab. 6-15: Okamžitá likvidita (v %)

Ukazatele	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita	35,24%	10,17%	15,31%	5,28%	20,28%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Již v kapitole věnované poměrovým ukazatelům likvidity (kapitola 5.2.2) bylo konstatováno, že okamžitá likvidita se téměř v celém intervalu sledovaného období pohybuje v nedostatečných hodnotách. Toto tvrzení bylo potvrzeno i porovnání ukazatele s konkurencí v kapitole 5.4. Kvůli nedostatečné likviditě vznikají společnosti problémy se solventností, které se projevují poměrně výraznými výkyvy v sumě závazků po splatnosti. Společnost MARO, s.r.o. by tedy měla zvážit ponechání většího množství okamžitých peněžních prostředků v pokladně, na běžném účtu či v podobě jiných peněžních ekvivalentů a hodnotu tohoto ukazatele více sledovat. Žádoucí je udržovat hodnoty tohoto ukazatele alespoň na úrovni 20 %.

6.2.2 Zákaznická perspektiva

Pod perspektivu zákazníka spadá hned několik strategických cílů organizace. Jsou jimi: zlepšení servisu prodeje, zefektivnění prodeje a zvyšování kvality dodávek. Tyto strategické cíle jsou rozpracovány do konkrétních cílů a jsou určeny měřítkem ke sledování jejich naplnění (viz tabulka 6-11).

Zvyšování počtu poboček

Společnost má snahu, aby měl zákazník pobočku vždy dostupnou místu jeho bydliště, proto se snaží o zvyšování počtu poboček. Své pobočky má rozprostřeny systematicky téměř po celé České republice (viz obrázek 4-1). Na počátku sledovaného období v roce 2012 měla společnost 3 pobočky v Pardubicích, Hradci Králové a Kolíně. O rok později k nim přibily pobočky ve Žďáru nad Sázavou a ve Velkém Meziříčí. V roce 2012 se firma rozhodla vybudovat novou pobočku v České Třebové (funguje od roku 2014). A ve stejném roce společnost zakoupila firmu EXPOS HEATING, a.s. s pobočkami v Liberci, Teplicích, Trutnově a v Praze. Do roku 2015 jim byl ponechán původní název, poté byl název sjednocen a nyní má tedy společnost MARO, s.r.o. 11 poboček po ČR. Dle slov jednoho z vedoucích pracovníků se firmě koupě společnosti EXPOS HEATING, a.s. opravdu vyplatila (toto tvrzení je potvrzeno také provedenou analýzou finanční výkonnosti firmy

v této práci) a v současné době hledají podobnou zavedenou firmu k odkoupení, aby mohli opět rozšířit své pole působnosti (Kuruc, 2018, MARO, s.r.o).

Modernizace stávajících poboček

Cílem společnosti je samozřejmě také modernizace stávajících poboček. Na počátku sledovaného období v roce 2013 byla vybudována vzorková prodejna na pobočce v Kolíně. Rok 2014 byl ve znamení zkvalitnění poboček odkoupené firmy EXPOS HEATING, a.s. a celkové stabilizaci společnosti. Byla zavedena systémová pravidla, centrální nákup včetně nové logistiky dopravy zboží na pobočky. V roce 2015 byla přesunuta pobočka z Batňovic do Trutnova na lépe obchodně dostupné místo a bylo zde vybudováno koupelňové studio. Ve stejném roce byla také kompletně zrekonstruována pobočka v Praze. V roce 2016 bylo vybudováno nové koupelňové studio ve Velkém Meziříčí. Další významnou událostí bylo přemístění pobočky v Liberci na lepší obchodně dostupné místo, bylo zde zbudováno nové koupelňové studio, maloobchodní i velkoobchodní prodej. Nyní je tedy společnosti MARO, s.r.o. 7 poboček, které jsou vybaveny moderním koupelňovým studiem. Tyto pobočky jsou největší a jsou v současnosti již na velmi dobré reprezentativní úrovni. Jedná se o pobočky v Liberci, Pardubicích, Kolíně, České Třebové, Trutnově a ve Velkém Meziříčí. Plánem do budoucna je vybudování centrálního skladu v Kolíně, který by zjednodušil a zefektivnil logistiku celé společnosti (MARO, s.r.o).

Zvyšování počtu zákazníků

Dalším cílem společnosti je přirozeně také zvyšování počtu zákazníků. V tabulce 6-16 je zaznamenán vždy meziroční přírůstek zaregistrovaných zákazníků společnosti a celkový počet zaregistrovaných zákazníků v jednotlivých letech. V tabulce je možno vidět klesající trend počtu nově zaregistrovaných zákazníků (Helios, 2018; Kuruc, 2018).

Tab. 6-16: Počet zaregistrovaných zákazníků

Počet zákazníků	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Meziroční přírůstek (absolutní)	536	2 035	1 139	837	732
Meziroční přírůstek (relativní)	-	27,66%	12,13%	7,95%	6,44%
Celkem	7 357	9 392	10 531	11 368	12 100

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat z programu Helios

Zvyšování počtu zakázek

Dalším cílem je zvyšování počtu zakázek. Jako zakázka je zde brána potvrzená objednávka, která byla doručena zaregistrovanému zákazníkovi. Tyto zakázky jsou pro společnost klíčové, jelikož se povětšinou jedná o vysoké částky. Aby společnost zakázku získala, musí nejprve připravit pro zákazníka nabídku. Zákazníka musí zaujmout nejnižší nabídnutou cenou, rychlostí dodávky či například kvalitou. Počet realizovaných zakázek v jednotlivých letech je zaznamenán v tabulce 6-17. Z této tabulky je patrné, že počet potvrzených objednávek má ve sledovaném období rostoucí trend, což je pro společnost MARO, s.r.o. jistě žádoucí (Kuruc, 2018, Helios, 2018).

Tab. 6-17: Počet zakázek

Počet zakázek	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Potvrzené objednávky	32 297	35 460	47 354	71 843	77 330

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat z programu Helios

Zvyšování počtu prodejek

Cílem je také zvyšování počtu prodejek. Společnost MARO, s.r.o. nemá pouze zaregistrované zákazníky, kterým vytváří zakázky na míru. Na pobočky společnosti může přijít kdokoli a cokoli si zakoupit. Počet těchto zákazníků společnost sleduje pomocí sumy vydaných prodejek na jednotlivých pobočkách. Jak už bylo uvedeno výše společnost má v současnosti 11 poboček, ne všechny však fungují už od počátku sledovaného období, tedy od roku 2012. V tabulce 6-18 jsou uvedeny sumy prodejek na jednotlivých pobočkách v letech a celková suma prodejek za společnost MARO, s.r.o. Z tabulky je tedy zřejmé, že počet prodejek se v průběhu sledovaného období zvyšuje, od počátku se suma prodejek zdvojnásobila (Kuruc, 2018, Helios, 2018).

Tab. 6-18: Počet prodejek

Počet prodejek	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Liberec	0	0	0	4 327	5 746
Teplice	0	0	0	9 814	11 631
Pardubice	61 499	64 593	72 418	71 609	81 567
Hradec Králové	12 510	12 862	14 049	13 100	13 894
Kolín	13 117	13 490	12 321	12 936	14 427
Jičín	7 319	8 187	8 425	8 602	9 735
Česká Třebová	0	0	5 179	11 943	14 880
Velké Meziříčí	0	887	8 405	11 281	13 775
Žďár nad Sázavou	0	885	5 972	6 733	7 275
Praha	0	0	0	8 563	11 941
Trutnov	0	0	0	6 532	14 672
Celkem	94 445	100 904	126 769	165 440	199 543

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat z programu Helios

Snížení počtu reklamací

Cílem v oblasti perspektivy zákazníka je také snížení počtu reklamací, díky kterému by bylo dosaženo zvýšení kvality dodávek. Společnost MARO, s.r.o. začala však počet reklamací sledovat a registrovat až na konci sledovaného období v roce 2016. V tomto roce bylo společností přijato celkem 354 reklamací. Z tohoto počtu nebylo uznáno 54 reklamací. Počet neuznaných reklamací je tedy poměrně vysoký, z celkového počtu reklamací činí neuznané reklamace 15,25 %. Vzhledem k počtu výdejků (199 543) a závazných objednávek (77 330) v tomto roce je však počet reklamací (neuznaných) poměrně nízký. Počet reklamací činí 0,1279 % (neuznané reklamace 0,0195 %) z celkového počtu zakázek a prodejků (viz tabulky 6-17 a 6-18), (Kuruc, 2018; Helios, 2018).

6.2.3 Perspektiva interních procesů

Pod oblast interních procesů spadá strategický cíl zefektivnění prodeje a zamezení vzniku nelikvidních pohledávek.

Optimalizace nákladů

Stejně jako téměř každá organizace se i společnost MARO, s.r.o. snaží o optimalizaci svých nákladů. Cílem je přirozeně dosáhnout co nejnižších nákladů, co nejvíce je optimalizovat, aby jejich vynaložení bylo co nejefektivnější. Optimalizace nákladů bude

sledována pomocí výše nákladů na 1 Kč čistého zisku. Do nákladů jsou zahrnuty náklady na výkonovou spotřebu a osobní náklady, jelikož tyto dvě nákladové složky činí největší podíl na celkových nákladech společnosti. V tabulce 6-19 je zaznamenán vývoj výše nákladů na 1 Kč čistého zisku v průběhu sledovaného období. Jak je z této tabulky patrné náklady na 1 Kč EATu jsou poměrně vysoké, činí v průběhu sledovaného období v průměru 42 Kč nákladu/ 1 Kč čistého zisku. Z tabulky také vyplývá, že výše nákladů nemá ani jednotný klesající trend, tudíž nedochází k jejich správné optimalizaci. Společnost by měla tedy na optimalizaci nákladů zapracovat a provést opatření, které by vedly k jejich snižování.

Tab. 6-19: Náklady na 1 Kč čistého zisku

Úkazatel	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady (v tis. Kč)	412 199	440 549	581 425	700 145	795 430
Čistý zisk (v tis. Kč)	9 214	12 491	9 834	22 062	19 741
Náklady na 1 Kč čistého zisku	44,74	35,27	59,12	31,74	40,29

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Snižování sumy nelikvidních pohledávek

Dalším cílem z oblasti interních procesů je zamezení vzniku a snižování sumy nelikvidních pohledávek. Dle slov jednoho z vedoucích pracovníků je vznik a výše nelikvidních pohledávek jedním z největších problémů společnosti MARO, s.r.o. Výše nelikvidních pohledávek je sledována pomocí sumy pohledávek po lhůtě splatnosti v průběhu sledovaného období. V tabulce 6-20 je zároveň zaznamenán podíl těchto pohledávek na celkové sumě pohledávek společnosti v jednotlivých letech sledovaného období. Jak je z tabulky patrné suma pohledávek po lhůtě splatnosti a zároveň jejich podíl na celkových pohledávkách je opravdu alarmující. Podíl těchto pohledávek na celkových pohledávkách společnosti se sice v průběhu sledovaného období mírně snižuje, v roce 2016 však stále dosahoval necelých 40 %. Na konci sledovaného období bylo vedením společnosti rozhodnuto o zavedení pojištění proti nesplácení pohledávek, což bylo jistě velmi žádoucím a potřebným krokem pro snižování sumy těchto pohledávek. Zároveň byla zpřísněna pravidla, podle kterých jsou vybíráni zákazníci s odloženou lhůtou splatnosti (Kuruc, 2018).

Tab. 6-20: Podíl pohledávek po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky po splatnosti (v tis. Kč)	38 318	40 905	33 016	34 472	36 379
Pohledávky celkem (v tis. Kč)	59 958	81 035	102 158	84 240	95 498
Podíl pohledávek po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách	0,64	0,5	0,32	0,41	0,38

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti

Zlepšení úrovně marketingu

Dalším cílem společnosti je zvýšit povědomí o společnosti prostřednictvím zlepšení úrovně marketingu. Na počátku sledovaného období totiž společnost využívala zejména venkovní reklamní plochy (billboardy) v blízkosti hlavních silnic či dálnic. Ty se však postupem času staly spíše zastaralé a v současnosti dokonce zakázané. Nyní se tedy společnost zaměřila na využití jiných reklamních kanálů. Velkou součástí marketingu společnosti je PR prostřednictvím pořádání různých akcí pro své stávající zákazníky. Největší událostí, která je společností pořádána je tzv. MARO Pivofest. Koná se každoročně v Pardubicích v místním pivovaru. Akce je určena pro největší zákazníky společnosti, z každé pobočky je určen jejich počet v poměru k velikosti dané pobočky (5-25 zákazníků). Na akci jsou také nejrůznější dodavatelé se svými reklamními stánky a pro zákazníky je připraven bohatý program. Společnost pořádá další nejrůznější akce během roku pro stávající zákazníky, jako například vánoční večírky, divadlo, kino, veletrhy a výstavy. Několikrát v týdnu je uspořádána „snídaně s dodavateli“, na které se zákazníci mohou nasnídat a zároveň si prohlédnou a dozvědět se informace o zboží některého z dodavatelů společnosti (Kuruc, 2018).

Své reklamní plochy má v současnosti nejčastěji umístěny v blízkosti poboček společnosti na silnicích 1. a 2. třídy, kterých má několik desítek po celé ČR a jejich cena činí cca 3 000 -5 000 Kč měsíčně. Společnost má také svou reklamní znělku v jednom z největších rádií v České Republice, kterým je Evropa 2. Za tuto reklamu společnost platí 14 000 Kč, reklama je vždy v rádiu umístěna po dobu 14 dní. Tento reklamní kanál je s přestávkami využíván opakovaně. V Pardubicích má svou reklamu také na vozidlech městské hromadné dopravy (trolejbus, autobus), která vyjde společnost na cca 150 000 Kč ročně. Tento reklamní kanál bude využit také na vozidlech MHD v Liberci (tramvaj) za cca 200 000

Kč/rok. Významným reklamním kanálem je jsou také reklamní plochy na hokejových utkáních v Liberci a v Pardubicích, za které společnost zaplatí bezmála půl milionu Kč za sezónu (Kuruc, 2018).

6.2.4 Perspektiva učení a růstu

Strategickým cílem v oblasti učení a růstu je zejména zvyšování odbornosti a spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Zvyšování odborných znalostí zaměstnanců

Na zvyšování odborných znalostí zaměstnanců dává společnost MARO, s.r.o. opravdu velkou zřetel. Vysoké odborné znalosti zaměstnanců jsou totiž jednou ze základních hodnot společnosti. Proto své zaměstnance posílá každý měsíc na mnohá školení. Školení o bezpečnosti práce je samozřejmostí a je povinné pro každého zaměstnance jedenkrát ročně. Zaměstnanci, kteří používají služební automobily, musí také projít každý rok školením řidičů. Další školení jsou vždy pořádána (zároveň také financována v rámci obchodního vztahu) dodavatelem. V průměru probíhá 5 – 7 školení každý měsíc, na školení jsou vždy vysláni 1-2 zaměstnanci z každé pobočky a povětšinou se spolu se zaměstnancem školení účastní 2-3 zákazníci z každé pobočky společnosti. Jelikož nejvýznamnějšími zákazníky společnosti jsou montážníci a montážní firmy z oboru instalatérství, kterým jsou školení jednotlivých dodavatelů také velmi prospěšná. Na každém školení je zaměstnancům i zákazníkům zajištěna strava a doprava. V případě, že je školení vícedenní, je zajištěno také ubytování popřípadě odpolední či večerní doprovodný program. Příklad programu školení, akcí a snídaní s dodavateli na vybraný měsíc je obsahem tabulky 6-21. Školení jsou v této tabulce zaznamenána červeně, žlutě jsou vyznačeny snídane s dodavateli a modře ostatní události. V měsíci únoru to byl veletrh dodavatel Aquather a lyžování se zákazníky v Alpách (Kuruc, 2018; Helios, 2018).

Tab. 6-21: Přehled školení

Měsíc	Pobož:	Den																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	27	28	
Ú n o r	PDB						Hansgr ohe	RIHO Bosko					Hansgr ohe							Lyže Alpy	Lyže Alpy	Lyže Alpy	Lyže Alpy						Aquather
	HK						MAPEL					Sanswi ss	Sanswi ss				Henkel snid												Vaillant
	KO												Deltatop snid			Henkel snid													
	JI																					Henkel snid							Deltatop snid
	VM							ISAN snid															Henkel snid						
	ZS													Henkel snid															
	CT		Deltatop snid														Henkel snid												
	TU												Henkel snid																
	PHA						Henkel snid																						
	LIB						Henkel snid																						
	TEP							Henkel snid																					

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

Správné odměňování a motivace zaměstnanců

Cílem společnosti je také zvyšování spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím správného odměňování a motivace. Úroveň odměňování bude v této práci posouzena pomocí přibližné průměrné mzdy, kterou svým zaměstnancům poskytuje v současnosti. V tabulce 6-22 je zaznamenán počet zaměstnanců na jednotlivých pobočkách na různých pozicích a jejich přibližná průměrná mzda. Z tabulky je tedy zřejmé, že průměrná hrubá mzda organizace dosahuje 23 379 Kč. V porovnání s průměrnou hrubou mzdou v ČR, která byla na konci roku 2017 na úrovni 29 504 Kč, je tedy poměrně nízká. Společnost by měla zvážit možnost zvýšení mezd některých zaměstnanců a následné zvýšení motivace a celkové spokojenosti zaměstnanců společnosti (Kuruc, 2018; Helios, 2018).

Jedním z cílů společnosti je také zvyšování čistého obrátu. Společnost se snaží, aby tento cíl měli i zaměstnanci, kteří výši čistého obrátu mohou ovlivnit. Jedná se zejména o obchodní zástupce společnosti, obchodně technické specialisty (prodejce) a o vedoucí pracovníky. Tito zmínění zaměstnanci mají část své mzdy variabilní závislou na výši obrátu jednotlivých poboček (Kuruc, 2018).

Tab. 6-22: Průměrná hrubá mzda

POBOČKA	POZICE						
	OBCHODNÍ ZÁSTUPCE	OBCHODNĚ TECHNICKÝ SPECIALISTA	ÚKLID	PROJEKTOVÝ MANAŽER	SKLADNÍK	ŘIDIČ	VEDOUcí PRACOVNÍK
TEPLICE	2	3	1		2	2	1
LIBEREC	1	11	2		4	2	3
JIČÍN		3			2		
TRUTNOV	2	5	1		2	1	3
PRAHA	2	8			3	1	1
KOLÍN	1	11	2		7	5	4
HRADEC KRÁLOVÉ	1	8			3	3	2
PARDOBICE	4	36	3	1	13	8	7
ČESKÁ TŘEBOVÁ	1	6	1		2		1
ŽDÁR NAD SÁZAVOU	1	3			1	1	1
VELKÉ MEZIŘÍČÍ	1	5			3	1	
Počet zaměstnanců celkem	16	99	10	1	42	24	23
Průměrná mzda (v Kč)	22 750	20 000	14 000	35 000	19 700	21 000	31 200
Průměrná mzda za společnost (v Kč)	23 379						

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat z programu Helios

Nyní budou ke každému strategickému cíli ve všech čtyřech perspektivách BSC určeny jednotlivé strategické akce. Tyto akce by měly zajistit dosažení strategických cílů. Strategické akce společnosti MARO, s.r.o. jsou pro přehlednost zaznamenány do matice, která je obsahem tabulky 6-23. Z této tabulky je zřejmé, že jedna strategická akce může napomoci k naplnění více strategických cílů.

Pro metodu BSC zde již byly určeny strategické cíle, které byly rozpracovány do jednotlivých dílčích cílů čtyř perspektiv. Byla znázorněna strategická mapa a propojenost jednotlivých cílů a v neposlední řadě byly určeny strategické akce směřující k naplnění strategických cílů. V metodě BSC nyní následuje rozpracování strategických akcí do jednotlivých úkolů a přidělení těchto úkolů konkrétním pracovníkům. Vzhledem k rozsahu této diplomové práce zde však již jednotlivé úkoly rozpracovány nebudou.

Tab. 6-23: Strategické akce

Strategická akce	Strategický cíl										
	Růst tržního podílu	Zlepšení servisu prodejce	Růst čistého obrátu	Optimalizace nákladů	Udržení likvidity	Zeeffektivnění prodeje	Zvyšování kvality dodávek	Zvyšování povědomí o společnosti	Zamčení vzniku nelikvidních pohledávek	Zvyšování odbornosti zaměstnanců	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců
Zvýšení zásoby okamžitých peněžních prostředků	x				x						
Zvýšení mzdy, benefity, odměny		x									x
Zavedení pojištění proti nesplácení pohledávek	x		x	x	x				x		
Přísnější podmínky pro zákazníky s odloženou lhůtou splatnosti	x		x	x	x	x			x		
Výběr kvalitních reklamních kanálů	x		x	x		x		x			
Školení zaměstnanců		x					x			x	x
Růst počtu poboček	x	x	x			x	x	x			
Modernizace poboček	x	x	x			x	x	x			

Zdroj: Vlastní zpracování

Fáze implementace konceptu BSC do podnikového řízení není vůbec jednoduchá. Je to velmi složitý, nákladný a zdlouhavý proces. Společnost musí vše důkladně naplánovat a zvážit. Velmi důležité je rozplánování jednotlivých strategických akcí do konkrétních úkolů pro jednotlivé zaměstnance. Je nezbytné, aby se každý zaměstnanec stal součástí tohoto komplexního systému řízení. Musí být seznámen se svým úkolem, který povede ke splnění strategické akce, následně naplnění cíle a v konečném důsledku dosažení strategických cílů. Pouze v případě, že bude systém takto komplexní, bude fungovat. Proto je velmi důrazně doporučováno koncept BSC prodiskutovat v celém podniku se všemi zaměstnanci. Všechny zaměstnance (od TOP managementu až po řadové zaměstnance) seznámit se strategickými cíli, aby všem bylo zřejmé, kam podnik směřuje. Koncept BSC se musí stát součástí informačního systému společnosti. Poté může být koncept rozplánován v časovém horizontu. Časový horizont může trvat i několik měsíců. Zároveň je nezbytné vyčíslit náklady, které budou se zaváděním metody BSC spojeny a důkladně

zvážit, zda je suma optimální. Po uskutečnění všech výše uvedených kroků se může koncept BSC stát součástí řízení společnosti a být moderní komplexní metodou pro sledování výkonnosti podniku.

7 Návrhy a doporučení

Tato kapitola pojednává o celkovém zhodnocení finanční výkonnosti společnosti MARO, s.r.o. a o případných doporučeních a návrzích ke zlepšení.

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost MARO, s.r.o. se v průběhu sledovaného období vyvíjela dobře. Většina ukazatelů FA měla v průběhu sledovaného období pozitivní trend. Ukazatele rentability se při porovnání počátku a konce sledovaného období téměř zdvojnásobily, ukazatele aktivity se v čase také vyvíjely správným směrem a zadluženost podniku lze označit za přijatelnou. Problém v oblasti poměrových ukazatelů je pouze u ukazatele okamžité likvidity, jehož úroveň byla v některých letech kritická. Také dle výsledků Altmanova modelu Z-core lze konstatovat, že společnost není ohrožena bankrotem a očekává se budoucí prosperita. Toto tvrzení je podloženo také výsledky ukazatele Indexu bonity, vzhledem ke kterým lze finanční situaci označit za extrémně dobrou.

Některé slabiny byly odhaleny až při porovnání výsledků FA s konkurencí provedením Spider analýzy. Z tohoto porovnání vyplývá, že ačkoli ukazatele rentability mají rostoucí trend, v porovnání s konkurenční firmou jsou stále nedostatečné. Problémy jsou patrné zejména u rentability vlastního kapitálu ROE. Zároveň byl při tomto porovnání potvrzen problém s okamžitou likviditou, jejíž výsledky by se daly označit za alarmující.

A právě problém s rentabilitou vlastního kapitálu byl potvrzen také při výpočtu ukazatele přidané hodnoty EVA. Tento ukazatel vycházel kromě roku 2015 v nežádoucích záporných hodnotách. Důvodem byla právě nízká rentabilita vlastního kapitálu ROE, která byla převyšena alternativními náklady na vlastní kapitál r_e . Společnost by měla na rentabilitě vlastního kapitálu zapracovat a snažit se o její zvyšování. Žádoucího zvyšování hodnot tohoto ukazatele by mohlo být dosaženo například zapojením většího podílu cizích zdrojů. Z analýzy finanční struktury společnosti totiž vyplývá, že společnost má výrazně vyšší podíl vlastního kapitálu (viz např. obrázek 5-2). Zároveň zadluženost společnosti byla označena za optimální z výsledků FA i v porovnání s konkurencí. Proto by mělo být společností MARO, s.r.o. zváženo zapojení vyššího podílu cizích zdrojů. Díky tomu by byl využit efekt finanční páky, jenž by mohl napomoci ke zvýšení rentability vlastního kapitálu.

V další části byla provedena analýza komplexní metody Balanced scorecard, jenž je zaměřená na dosažení strategických cílů organizace. Aby byly tyto strategické cíle dosaženy, je nezbytné provedení některých úprav a změn v jednotlivých perspektivách.

Ve finanční perspektivě se opět projevil problém s okamžitou likviditou společnosti. Jedním z cílů je totiž udržení likvidity a solventnosti společnosti, které by mohly být touto nízkou úrovní ukazatele okamžité likvidity ohroženy. Proto bylo doporučeno zvýšení zásoby okamžitých peněžních prostředků v pokladně, na běžném účtu či v podobě jiných peněžních ekvivalentů. Společnost by měla hodnotu ukazatele okamžité likvidity více sledovat a žádoucí by bylo ji udržovat alespoň na úrovni 20 %.

V perspektivě zákazníka je jistě žádoucí zvyšování počtu poboček a modernizace stávajících poboček. Důležitá je zároveň snaha o minimalizaci počtu reklamací. Tyto aktivity by mohly pomoci zvyšovat úroveň servisu prodeje, zefektivnit ho, dopomoci k nárůstu čistého obrátu a v konečném důsledku k růstu tržního podílu a zvyšování hodnoty společnosti pro vlastníky.

V rámci oblasti interních procesů je nutno zapracovat na optimalizaci nákladů. Z provedené analýzy výše nákladů na 1 Kč čistého zisku totiž vyplynulo, že náklady jsou příliš vysoké. K jejich optimalizaci by mohlo dojít díky propojenosti jednotlivých cílů v rámci konceptu BSC. K optimalizaci nákladů povede mimo jiné modernizace stávajících poboček, udržování likvidity, snižování počtu reklamací, zlepšení úrovně marketingu a další.

Velkým problémem v rámci interních procesů je suma nelikvidních pohledávek. Dle vedení organizace se jedná o jeden z nejzávažnějších problémů, kterému společnost čelí. Suma nelikvidních pohledávek činila po celou dobu sledovaného období v průměru 45 % z celkové sumy pohledávek společnosti. Z tohoto podílu je zřejmé, o jak závažný problém se jedná. Na konci sledovaného období společnost začala s tímto problémem bojovat prostřednictvím zavedení pojištění proti nesplácení. Zároveň byly zavedeny nové přísnější podmínky pro výběr zákazníků s odloženou lhůtou splatnosti. Suma nelikvidních pohledávek a jejich podíl na celkových pohledávkách by se tedy měly v budoucnu snižovat.

Dalším žádoucím krokem v rámci interních procesů je také zlepšování úrovně marketingu využíváním efektivnějších reklamních kanálů, které by mělo vést ke zvyšování povědomí o společnosti.

V perspektivě učení a růstu je samozřejmostí neustálé zvyšování odborných znalostí zaměstnanců prostřednictvím nejrůznějších školení. Školení jsou pořádána ve spolupráci s dodavateli v rámci obchodního vztahu. Důležitá je také správná motivace a odměňování zaměstnanců. Jedním z dílčích cílů společnosti je například zvyšování sumy tržeb za vlastní výrobky. Společnost zavedla motivační prvek pro zaměstnance k prodeji těchto výrobků, v podobě odměny v určité procentuelní výši ze sumy tržeb z prodaných vlastních výrobků. Dalším cílem společnosti je zvyšování čistého obrátu. Část mzdy zaměstnanců je proto závislá také na výši čistého obrátu jednotlivých poboček. Díky tomu dochází k propojení strategických cílů organizace a cíle zaměstnanců (jejichž cílem je přirozeně obdržet co nejvyšší mzdy). Společnost by však mohla motivaci zaměstnanců ještě podpořit zvýšením průměrné hrubé mzdy, která je v porovnání s průměrnou hrubou mzdou v ČR poměrně malá.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení finanční výkonnosti společnosti MARO, s.r.o. pomocí vybraných tradičních a moderních ukazatelů za období pěti let. Dosažené výsledky získané z analýzy tradičních a moderních ukazatelů vyhodnotit, odhalit případné nedostatky a vytvořit návrhy a doporučení na možná zlepšení. Dílčím cílem bylo následné porovnání získaných výsledků z této analýzy s konkurenční firmou. Mezi další dílčí cíle práce bylo zařazeno teoretické vymezení pojmu finanční výkonnost podniku a problematiky řízení finanční výkonnosti. Dílčím cílem byla také charakteristika vybraných tradičních a moderních metod používaných k hodnocení a měření finanční výkonnosti podniku. Všechny cíle práce byly splněny.

První část práce byla věnována teoretickému vymezení některých stěžních pojmů. Byly to pojmy jako samotná výkonnost, princip 4E, řízení a měření výkonnosti podniku. Definována zde byla také finanční analýza, byl zde uveden výčet jejích uživatelů a popis zdrojů dat pro finanční analýzu. Největší část teoretické části však jednoznačně zaobírá charakteristika vybraných tradičních a moderních ukazatelů pro měření finanční výkonnosti podniku.

V praktické části práce byla nejprve charakterizována vybraná společnost MARO, s.r.o. Byla zde popsána také její historie a zároveň se kapitola zaměřovala na představení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku prostřednictvím SWOT analýzy.

Zhodnocení vybraných tradičních ukazatelů pro měření finanční výkonnosti podniku bylo započato analýzou absolutních ukazatelů. Absolutní ukazatele byly vždy zhodnoceny prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy. Nejprve byla rozebrána majetková struktura společnosti MARO, s.r.o. Zde bylo konstatováno, že ve sledovaném období došlo k poměrně pozvolnému pozitivnímu vývoji celkového objemu aktiv. Výraznější změny v majetkové struktuře přineslo pouze odkoupení společnosti EXPOS HEATING, a.s., kterou společnost MARO, s.r.o. zakoupila v roce 2012. Do majetku společnosti byla však převedena až v roce 2015. Právě v tomto roce došlo k výraznému nárůstu oběžného majetku a dlouhodobých pohledávek. Stěžejní část majetku společnosti je jednoznačně tvořena oběžným majetkem. Analýza finanční struktury odhalila převahu vlastního kapitálu společnosti nad kapitálem cizím. Také ve finanční struktuře byly zaznamenány

určité dopady, které přineslo odkoupení společnosti EXPOS HEATING, a.s. V roce 2015 společnosti vznikla neuhrazená ztráta minulých let. (právě za společnost EXPOS HEATING, a.s.).

Z analýzy nákladů a výnosů vyplynulo, že mezi nejvýznamnější náklady společnosti lze jednoznačně zařadit výkonovou spotřebu a osobní náklady. Na výnosech společnosti mají největší podíl tržby z prodeje zboží. I zde byly zaznamenány některé významné skutečnosti v roce 2015. V důsledku vzniku neuhrazené ztráty minulých let (viz výše) měla společnost v roce 2015 zápornou daň z příjmu. Společnost MARO, s.r.o. po celou dobu sledovaného období dosahovala kladného výsledku hospodaření.

Dalším krokem při zhodnocení finanční výkonnosti podniku pomocí tradičních měřítek byla analýza poměrových ukazatelů. První skupinu tvoří ukazatele rentability. Rentabilita zde byla zastoupena čtyřmi ukazateli a to rentabilitou aktiv, rentabilitou vlastního kapitálu, rentabilitou tržeb a rentabilitou dlouhodobého kapitálu. Bylo zde konstatováno, že všechny ukazatele rentability měly pozitivní vývoj a ve sledovaném období došlo k nárůstu jejich hodnot (výrazný nárůst byl zaznamenán zejména v roce 2015). První problém byl zaznamenán u analýzy ukazatelů likvidity, zejména u ukazatele okamžité likvidity. Výsledky ukazatele okamžité likvidity byly totiž v porovnání s hodnotami, které doporučuje literatura, velmi nízké. Z analýzy ukazatelů zadluženosti by se dala konstatovat optimální zadluženost společnosti, jelikož výsledky ukazatelů se pohybovaly v doporučených intervalech. Také ukazatele aktivity značí pozitivní vývoj, jelikož dochází k žádoucímu snižování doby obratu zásob a pohledávek a ke zvyšování doby obratu závazků. Také dle výsledků Altmanova modelu Z-score lze konstatovat, že společnost není ohrožena bankrotem a očekává se budoucí prosperita. To potvrzují také výsledky ukazatele Indexu bonity, díky kterým lze finanční situaci společnosti označit za extrémně dobrou.

Některé výsledky poměrových ukazatelů mají však mnohem vyšší vypovídající schopnost při porovnání s konkurencí. Porovnání s konkurenční firmou bylo provedeno pomocí spider analýzy a právě zde byly odhaleny některé závažnější slabiny společnosti MARO, s.r.o. Ze spider analýzy totiž vyplynulo, že ačkoli ukazatele rentability mají rostoucí trend, v porovnání s konkurenční firmou jsou stále nedostatečné. Problém se týká zejména rentability vlastního kapitálu ROE. Zároveň zde byl potvrzen problém s okamžitou likviditou, jejíž výsledky by se z tohoto porovnání daly označit za alarmující.

V další části práce byla provedena analýza pomocí moderních metod pro zhodnocení finanční výkonnosti. Prvním představitelem ze skupiny moderních metod byl ukazatel EVA. Ve výsledcích ukazatele EVA se potvrdily nedostatečné hodnoty rentability vlastního kapitálu ROE, jelikož tento ukazatel vycházel kromě roku 2015 v nežádoucích záporných hodnotách. Rentabilita vlastního kapitálu ROE byla tedy převýšena alternativními náklady na vlastní kapitál. Společnost by tedy měla usilovat o zvyšování hodnot ukazatele rentability vlastního kapitálu například zapojením vyššího podílu cizích zdrojů a využít tak efekt finanční páky.

Práci uzavírá koncept Balanced scorecard. Jehož podstatou bylo stanovení, sledování, plnění cílů a vyhodnocování ukazatelů ve čtyřech základních oblastech. Koncept vychází ze strategických cílů organizace, které byly v této části práce uvedeny. Právě tyto strategické cíle byly následně rozpracovány do jednotlivých perspektiv a byly určeny dílčí cíle a úkoly, které by měla společnost provést.

Tato práce tedy poskytuje podrobnou analýzu finanční výkonnosti podniku. Vypovídá o současném stavu a zároveň odhaluje některá slabá místa. Nyní je tedy v rukou organizace jak s danými informacemi naloží, zda je využije a napomůžou jí ke zvyšování výkonnosti firmy.

Seznam literatury

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. 2011. Principles of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-353073-4.

Businesscenter.cz. 2017. *Čistý pracovní kapitál: slovník pojmů* [online]. HAVIT [cit. 2017-11-26]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pojmy/p1235-cisty-pracovni-kapital.aspx>

Businessinfo.cz. 2017. *Měřením a řízením výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP* [online]. CzechTrade [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize-2823.htm>

ČNB. 2017. *Úrokové sazby korunových úvěrů poskytnutých bankami nefinančním podnikům v ČR* [online]. ČNB [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/mir_cs.htm

CHARVÁT, Jaroslav. 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1389-6.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7084-X.

FLETCHER, Clive. 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda [online]. London: University of London, s. 473–487 [cit. 2017-11-26]. DOI: 10.1348/096317901167488.

FOTR, Jiří, et. al. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 80-247-3985-2.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

HASPROVÁ, Olga, et al. 2016. *Výkonnost podniku v závislosti na účetních, finančních a daňových faktorech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-309-6.

HELIOS. 2018. *Interní program společnosti MARO, s.r.o.* Pardubice: MARO, s.r.o.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-124-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. 2001. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9529-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, et. al. 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

KURUC, Martin. 2018. *Osobní sdělení vedoucího pracovníka společnosti MARO, s.r.o.*

MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.

MARO, s.r.o. 2012. *Výroční zpráva za rok 2012*. Pardubice: MARO, s.r.o.

MARO, s.r.o. 2013. *Výroční zpráva za rok 2013*. Pardubice: MARO, s.r.o.

MARO, s.r.o. 2014. *Výroční zpráva za rok 2014*. Pardubice: MARO, s.r.o.

MARO, s.r.o. 2015. *Výroční zpráva za rok 2015*. Pardubice: MARO, s.r.o.

MARO, s.r.o. 2016. *Výroční zpráva za rok 2016*. Pardubice: MARO, s.r.o.

MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. 2012. *Manažerské metody: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-092-8.

MPO. 2017. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016* [online]. Praha: MPO [cit. 2017-3-26]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

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

NOVÁK, P., POPESKO, B. 2014. Cost Variability and Cost Behaviour in Manufacturing Enterprises. *Economics and Sociology*. Vol. 7, No 4, pp. 89-103. DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7-4/6. Dostupné také komerčně z databáze ProQuest.

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-342-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-861-3163-7.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.

RAJNOHA, Rastislav, LESNÍKOVÁ, Petra a KRAJČÍK, Vladimír. 2017. Influence of business performance measurement systems and corporate sustainability concept to overall business performance: „save the planet and keep your performance“. *Economics and Sociology*. DOI: 10,1524/tul/001/2017-1-008. Dostupné také komerčně z databáze ProQuest.

RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3308-1.

RŮČKOVÁ, Petra, et al. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4047-8.

SAHU, R. K. 2007. *Performance management system*. India: Excel Books. ISBN 81-7446-512-X.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

VOCHOZKA, Marek. 2011 *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.

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

WAGNEROVÁ, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Seznam příloh

Příloha A: Zkrácená rozvaha, výkaz zisku a ztráty a finanční analýza pro společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

Příloha B: Rozvaha společnosti MARO, s.r.o. za rok 2012

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti MARO, s.r.o. za rok 2012

Příloha D: Rozvaha společnosti MARO, s.r.o. za rok 2013

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty společnosti MARO, s.r.o. za rok 2013

Příloha F: Rozvaha společnosti MARO, s.r.o. za rok 2014

Příloha G: Výkaz zisku a ztráty společnosti MARO, s.r.o. za rok 2014

Příloha H: Rozvaha společnosti MARO, s.r.o. za rok 2015

Příloha CH: Výkaz zisku a ztráty společnosti MARO, s.r.o. za rok 2015

Příloha I: Rozvaha společnosti MARO, s.r.o. za rok 2016

Příloha J: Výkaz zisku a ztráty společnosti MARO, s.r.o. za rok 2016

Příloha A: Zkrácená rozvaha, výkaz zisku a ztráty a finanční analýza pro společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

Zkrácená rozvaha společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. v tis. Kč

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	2 851 818	2 960 381	3 122 773	2 903 961	3 098 379
DLOUHODOBÝ MAJETEK	127 984	126 247	136 745	188 407	316 435
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	2 068	318	198	6 349	6 770
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	101 274	101 275	118 982	135 721	178 224
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	24 642	24 654	17 565	46 337	131 441
OBĚŽNÝ MAJETEK	2 712 750	2 819 385	2 968 017	2 695 345	2 762 422
ZÁSoby	856 535	911 565	961 792	1 008 671	1 094 189
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	1 541 363	1 684 567	1 750 322	1 333 013	1 351 625
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	314 852	223 253	255 903	353 661	316 608
NÁKLADY PŘÍŠTÍCH OBDOBÍ	8 287	7 709	10 778	10 694	9 773

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	2 851 818	2 960 381	3 122 773	2 903 961	3 098 379
VLASTNÍ KAPITÁL	921 585	1 086 952	1 261 680	1 475 328	1 747 348
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	761 000	761 000	761 000	761 000	761 000
KAPITÁLOVÉ FONDY	5 334	5 346	5 278	5 274	5 274
RE, NE, OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU*	27 258	33 040	41 308	50 048	50 048
VH MINULÝCH LET	12 350	122 211	279 298	445 354	659 007
VH BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	115 643	165 355	174 796	213 652	272 019
CIZÍ KAPITÁL	1 926 065	1 871 497	1 858 364	1 426 849	1 343 816
REZERVY	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	1 111 099	1 111 671	1 112 552	878 223	917 324
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	604 966	759 826	687 754	492 015	399 513
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	210 000	0	58 058	56 611	26 979
VÝDAJE PŘÍŠTÍCH OBDOBÍ	4 112	1 886	2 611	1 607	7 020

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

Zkrácený výkaz zisku a ztráty pro společnost Ptáček – velkoobchod, a.s.

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
VÝNOSY CELKEM	5 105 094	5 357 822	5 783 159	6 237 036	6 753 775
NÁKLADY CELKEM	4 989 451	5 192 467	5 608 363	6 023 384	6 481 756
NÁKLADOVÉ ÚROKY	2 292	34 923	27 392	20 154	37 480
TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ + TRŽBY ZA PRODEJ VV A SLUŽEB	4 983 603	5 198 932	5 639 141	6 113 720	6 649 654
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY + VÝDAJE PŘÍŠTÍCH OBDOBÍ + KRÁTKODOBÉ BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	819 078	761 712	748 423	550 233	433 512
POHLEDÁVKY + NÁKLADY PŘÍŠTÍCH OBDOBÍ	1 549 650	1 692 276	1 761 100	1 343 707	1 361 398
CIZÍ KAPITÁL + VÝDAJE PŘÍŠTÍCH OBDOBÍ	1 930 177	1 873 383	1 860 975	1 428 456	1 350 836
DLOUHODOBÝ KAPITÁL (=VLASTNÍ KAPITÁL + DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY)	2 032 684	2 198 623	2 374 232	2 353 551	2 664 672
EBIT	143 324	206 243	220 482	259 483	335 648
EAT	115 643	165 355	174 796	213 652	272 019

Finanční analýza společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s.

Ukazatele rentability	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita aktiv = ROA	5,03%	6,97%	7,06%	8,94%	10,83%
Rentabilita vlastního kapitálu = ROE	12,55%	15,21%	13,85%	14,48%	15,57%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu = ROCE	7,05%	9,38%	9,29%	11,03%	12,60%
Rentabilita tržeb = ROS	2,32%	3,18%	3,10%	3,49%	4,09%

Ukazatele zadluženosti	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Ukazatel věřitelského rizika	67,68%	63,28%	59,59%	49,19%	43,60%
Ukazatel úrokového krytí	63,53	6,91	9,05	13,88	9,96
Ukazatel podílu cizího a vlastního kapitálu	2,09	1,72	1,47	0,97	0,77
Ukazatel finanční páky	3,09	2,72	2,48	1,97	1,77

Ukazatele likvidity	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Likvidita 1. stupně = OKAMŽITÁ LIKVIDITA	38,44%	29,31%	34,19%	64,27%	73,03%
Likvidita 2. stupně = POHOTOVÁ LIKVIDITA	226,62%	250,46%	268,06%	306,54%	384,82%
Likvidita 3. stupně = BĚŽNÁ LIKVIDITA	331,20%	370,14%	396,57%	489,86%	637,22%

Ukazatele aktivity	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Doba obratu zásob	61,87	63,12	61,40	59,39	59,24
Rychlost obratu zásob	5,82	5,70	5,86	6,06	6,08
Doba obratu pohledávek	111,94	117,18	112,43	79,12	73,70
Rychlost obratu pohledávek	3,22	3,07	3,20	4,55	4,88
Doba obratu závazků	59,17	52,74	47,78	32,40	23,47
Rychlost obratu závazků	6,08	6,83	7,53	11,11	15,34
Obratový cyklus peněz	114,65	127,56	126,05	106,12	109,47

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

Příloha B: Rozvaha společnosti MARO, s.r.o. za rok 2012

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb	ROZVAHA v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky MARO s.r.o., obchod a projekce
	ke dni 31.12.2012 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Chrudimská 2811
	IČ 47453427	Pardubice
		530 02
		Česká republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	301 045	-41 132	259 913	235 967
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	141 541	-30 182	111 359	87 551
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	968	-820	148	62
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	838	-820	18	62
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	130		130	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	125 523	-29 323	96 200	87 478
B. II. 1.	Pozemky	014	9 927		9 927	8 327
2.	Stavby	015	84 871	-11 970	72 901	67 960
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	26 697	-17 353	9 344	11 191
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 028		1 028	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	3 000		3 000	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	15 050	-39	15 011	11
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	15 000		15 000	
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	50	-39	11	11
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				


Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	158 193	-10 950	147 243	146 128
C. I.	Zásoby	032	70 765	-1 135	69 630	66 721
C. I. 1.	Materiál	033				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	70 765	-1 135	69 630	66 721
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	66		66	66
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	66		66	66
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	69 707	-9 815	59 892	68 481
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	69 385	-9 815	59 570	68 228
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	309		309	243
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	13		13	10
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	17 655		17 655	10 860
C. IV. 1.	Peníze	059	2 521		2 521	3 949
2.	Účty v bankách	060	15 134		15 134	6 911
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pozizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	1 311		1 311	2 288
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	532		532	530
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	779		779	1 758

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	259 913	235 967
A.	Vlastní kapitál	068	174 259	170 204
A. I.	Základní kapitál	069	240	240
A. I. 1.	Základní kapitál	070	240	240
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	1 142	1 341
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	24	24
2.	Statutární a ostatní fondy	081	1 118	1 317
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	163 663	145 073
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	163 663	145 073
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	085	9 214	23 550
B.	Cizí zdroje	086	85 632	65 695
B. I.	Rezervy	087		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmu	090		
4.	Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky	092	9 114	2 098
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	6 676	190
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
8.	Dohadné účty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		
10.	Odložený daňový závazek	102	2 438	1 908

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	103	25 889	33 408
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	9 727	19 208
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	2 220	
5.	Závazky k zaměstnancům	108	3 035	2 847
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 819	1 711
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	3 347	6 877
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	2 083	2 477
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	258	288
11.	Jiné závazky	114	3 400	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	50 629	30 189
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	26 440	22 500
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	24 060	7 500
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	129	189
C. I.	Časové rozlišení	119	22	68
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	22	68
2.	Výnosy příštích období	121		

Pozn:



Sestaveno dne: 14.5.2013	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 velkoobchod

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti MARO, s.r.o. za rok 2012

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2012**
(v celých tisících Kč)

IČ

47453427

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
MARO s.r.o., obchod a projekce

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

Chrudimská 2811

Pardubice

530 02

Česká republika

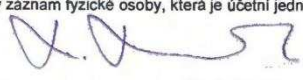
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	435 312	468 483
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	356 154	384 092
+	Obchodní marže	03	79 158	84 391
II.	Výkony	04	1 287	1 438
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 287	1 438
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	13 149	12 780
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	5 508	4 914
B. 2.	Služby	10	7 641	7 866
+	Přidaná hodnota	11	67 296	73 049
C.	Osobní náklady	12	42 896	39 751
C. 1.	Mzdové náklady	13	31 449	29 120
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	10 623	9 855
C. 4.	Sociální náklady	16	824	776
D.	Daně a poplatky	17	500	287
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	6 992	6 092
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	108	57
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	108	57
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	1	6
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1	6
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25	2 895	-7 072
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	450	579
H.	Ostatní provozní náklady	27	994	3 574
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	13 576	31 047

Inter-Consult 2003 - 2010

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 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 po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
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	13	20
N.	Nákladové úroky	43	1 252	1 469
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	14	2
O.	Ostatní finanční náklady	45	550	494
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 775	-1 941
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	2 587	5 556
Q. 1.	- splatná	50	2 057	4 331
2.	- odložená	51	530	1 225
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	9 214	23 550
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	9 214	23 550
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	11 801	29 106

Pozn:



Sestaveno dne: 14.5.2013	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 velkoobchod

Inter-Consult 2003 - 2010

Příloha D: Rozvaha společnosti MARO, s.r.o. za rok 2013

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	ROZVAHA v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky MARO s.r.o., obchod a projekce
	ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Chrudimská 2611
	IČ 47453427	Pardubice
		530 02
		Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	331 743	-45 385	286 357	259 913
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	152 219	-35 270	116 949	111 359
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 057	-883	174	146
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	1 057	-883	174	18
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				130
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	136 102	-34 350	101 752	96 200
B. II. 1.	Pozemky	014	13 006		13 006	9 927
2.	Stavby	015	91 395	-15 776	75 619	72 901
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	28 916	-18 574	10 342	9 344
4.	Pěstářské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2 785		2 785	1 028
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				3 000
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	15 060	-37	15 023	15 011
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	15 060	-37	15 023	14 961
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				50
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				


Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	177 865	-10 116	167 749	147 243
C. I.	Zásoby	032	80 201	-1 141	79 060	69 630
C. I. 1.	Materiál	033				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	80 201	-1 141	79 060	69 630
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	66		66	66
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	66		66	66
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	89 944	-8 975	80 969	59 892
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	89 010	-8 975	80 035	59 570
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	422		422	
7.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	055	496		496	309
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	16		16	13
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	7 654		7 654	17 655
C. IV. 1.	Peníze	059	1 112		1 112	2 521
2.	Účty v bankách	060	6 542		6 542	15 134
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	1 659		1 659	1 311
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	625		625	532
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	1 034		1 034	779

Označení	T E X T	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	286 357	259 913
A.	Vlastní kapitál	068	184 408	174 259
A. I.	Základní kapitál	069	240	240
A. I. 1.	Základní kapitál	070	240	240
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	961	1 142
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	24	24
2.	Statutární a ostatní fondy	082	937	1 118
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	170 716	163 663
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	170 716	163 663
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	087	12 491	9 214
B.	Cizí zdroje	088	101 834	85 632
B. I.	Rezervy	089		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	091		
3.	Rezerva na daň z příjmu	092		
4.	Ostatní rezervy	093		
B. II.	Dlouhodobé závazky	094	6 282	9 114
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
3.	Závazky - podstatný vliv	097		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
6.	Vydané dluhopisy	100		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8.	Dohadné účty pasivní	102		
9.	Jiné závazky	103	3 431	6 676
10.	Odložený daňový závazek	104	2 851	2 438

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	105	49 537	25 889
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	32 196	9 727
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3.	Závazky - podstatný vliv	108		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	1 564	2 220
5.	Závazky k zaměstnancům	110	3 575	3 035
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	2 139	1 819
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	4 774	3 347
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	644	2 083
9.	Vydané dluhopisy	114		
10.	Dohadné účty pasivní	115	245	258
11.	Jiné závazky	116	4 400	3 400
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	46 015	50 629
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	20 380	26 440
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	25 560	24 060
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120	75	129
C. I.	Časové rozlišení	121	115	22
C. I. 1.	Výdaje příštích období	122	115	22
2.	Výnosy příštích období	123		

Pozn:



Sestaveno dne: 30.5.2014	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 velkoobchod

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty společnosti MARO, s.r.o. za rok 2013

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky MARO s.r.o., obchod a projekce
	ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Chrudimská 2811
	IČ 47453427	Pardubice
		530 02
		Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	464 380	435 312
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	379 391	356 154
+	Obchodní marže	03	84 989	79 158
II.	Výkony	04	1 285	1 287
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 285	1 287
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	13 412	13 149
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	5 264	5 508
B. 2.	Služby	10	8 148	7 641
+	Přidaná hodnota	11	72 862	67 296
C.	Osobní náklady	12	47 746	42 896
C. 1.	Mzdové náklady	13	35 063	31 449
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	11 802	10 823
C. 4.	Sociální náklady	16	881	824
D.	Daně a poplatky	17	467	500
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	7 134	6 992
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	154	108
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	154	108
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		1
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		1
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25	-836	2 895
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	831	450
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 760	994
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	17 576	13 576

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 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 po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
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	3	13
N.	Nákladové úroky	43	1 346	1 252
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2	14
O.	Ostatní finanční náklady	45	562	550
XII	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 903	-1 775
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	3 182	2 587
Q. 1.	- splatná	50	2 769	2 057
2.	- odložená	51	413	530
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	12 491	9 214
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	12 491	9 214
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	16 673	11 801

Pozn:



14.6.2014

[Handwritten signature]

Sestaveno dne: 30.5.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou <i>[Handwritten signature]</i>
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání velkoobchod

Příloha F: Rozvaha společnosti MARO, s.r.o. za rok 2014

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb	ROZVAHA v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky MARO s.r.o., obchod a projekce
	ke dni 31.12.2014 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Chrudimská 2811
	IČ 47453427	Pardubice
		530 02
		Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	356 055	-49 444	306 611	285 947
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	144 137	-37 484	106 653	116 949
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 311	-1 077	234	174
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	1 311	-1 077	234	174
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	132 557	-36 407	96 150	101 752
B. II. 1.	Pozemky	014	9 927		9 927	13 006
2.	Stavby	015	95 100	-19 622	75 478	75 619
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	27 466	-16 785	10 681	10 342
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	64		64	2 785
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	10 269		10 269	15 023
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	10 269		10 269	15 023
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	208 843	-11 960	196 883	167 339
C. I.	Zásoby	032	80 573	-1 577	78 996	79 060
C. I. 1.	Materiál	033				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	80 567	-1 577	78 990	79 060
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	6		6	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	67		67	66
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	67		67	66
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	112 474	-10 383	102 091	80 559
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	111 927	-10 383	101 544	80 035
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	13		13	12
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	531		531	496
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	3		3	16
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	15 729		15 729	7 654
C. IV. 1.	Peníze	059	1 851		1 851	1 112
2.	Účty v bankách	060	13 878		13 878	6 542
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	3 075		3 075	1 659
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	857		857	625
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	2 218		2 218	1 034

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	306 611	285 947
A.	Vlastní kapitál	068	186 244	184 408
A. I.	Základní kapitál	069	240	240
A. I. 1.	Základní kapitál	070	240	240
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	-4 790	
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-4 790	
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	1 296	961
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081		24
2.	Statutární a ostatní fondy	082	1 296	937
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	179 664	170 716
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	179 664	170 716
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	087	9 834	12 491
B.	Cizí zdroje	088	120 094	101 424
B. I.	Rezervy	089		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	091		
3.	Rezerva na daň z příjmu	092		
4.	Ostatní rezervy	093		
B. II.	Dlouhodobé závazky	094	3 337	6 282
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
3.	Závazky - podstatný vliv	097		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
6.	Vydané dluhopisy	100		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8.	Dohadné účty pasivní	102		
9.	Jiné závazky	103	219	3 431
10.	Odložený daňový závazek	104	3 118	2 851

Označení	TEXT	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky	105	58 131	49 127
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	38 910	32 196
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3.	Závazky - podstatný vliv	108		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	2 125	1 564
5.	Závazky k zaměstnancům	110	4 170	3 575
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	2 504	2 139
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	6 464	4 364
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	477	644
9.	Vydané dluhopisy	114		
10.	Dohadné účty pasivní	115	181	245
11.	Jiné závazky	116	3 300	4 400
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	58 626	46 015
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	14 320	20 380
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	44 060	25 560
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120	246	75
C. I.	Časové rozlišení	121	273	115
C. I. 1.	Výdaje příštích období	122	273	115
2.	Výnosy příštích období	123		

Pozn:



Průběh
21.5.2015
[Signature]

Sestaveno dne: 20.5.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou <i>[Signature]</i>
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání velkoobchod


Příloha G: Výkaz zisku a ztráty společnosti MARO, s.r.o. za rok 2014

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky MARO s.r.o., obchod a projekce		
	ke dni 31.12.2014 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Chrudimská 2811		
	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">IČ</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">47453427</td></tr> </table>	IČ	47453427	Pardubice
IČ				
47453427				
		530 02 Česká republika		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	606 170	464 380
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	499 753	379 391
+	Obchodní marže	03	106 417	84 989
II.	Výkony	04	2 503	1 285
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	2 503	1 285
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	19 310	13 412
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	8 258	5 264
B. 2.	Služby	10	11 052	8 148
+	Přidaná hodnota	11	89 610	72 862
C.	Osobní náklady	12	62 362	47 746
C. 1.	Mzdové náklady	13	45 801	35 063
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	15 456	11 802
C. 4.	Sociální náklady	16	1 105	881
D.	Daně a poplatky	17	613	467
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	7 892	7 134
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	4 416	154
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4 416	154
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	3 079	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3 079	
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25	1 807	-836
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	289	831
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 001	1 760
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	15 561	17 576

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 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 po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
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		3
N.	Nákladové úroky	43	1 645	1 346
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1	2
O.	Ostatní finanční náklady	45	648	562
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 292	-1 903
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	3 435	3 182
Q. 1.	- splatná	50	3 168	2 769
2.	- odložená	51	267	413
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	9 834	12 491
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	9 834	12 491
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	13 269	15 673

Pozn:

Sestaveno dne: 20.5.2015	 27.5.2015 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 velkoobchod

Příloha H: Rozvaha společnosti MARO, s.r.o. za rok 2015

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

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

IČ
47453427

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
MARO s.r.o., obchod a projekce

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

Chrudimská 2811

Pardubice

530 02

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	375 968	-58 781	317 187	306 611
A.	Pohledávky za upsány vlastní kapital	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	146 333	-46 848	99 485	106 653
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 313	-1 870	443	234
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	2 313	-1 870	443	234
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	144 020	-44 978	99 042	96 150
B. II. 1.	Pozemky	014	9 970		9 970	9 927
2.	Stavby	015	101 390	-25 672	75 718	75 478
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	38 619	-22 521	16 098	10 681
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	68		68	64
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-6 027	3 215	-2 812	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				10 269
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024				10 269
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	227 270	-11 933	215 337	196 883
C I.	Zasoby	032	126 662	-1 254	125 408	78 996
C I 1	1. Materiál	033				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037	126 660	-1 254	125 406	78 990
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	2		2	6
C II.	Dlouhodobé pohledávky	039	2 413		2 413	67
C II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	214		214	67
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobě poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047	2 199		2 199	
C III.	Krátkodobé pohledávky	048	92 506	-10 679	81 827	102 091
C III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	89 911	-10 679	79 232	101 544
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	1 439		1 439	13
	7. Krátkodobě poskytnuté zálohy	055	1 072		1 072	531
	8. Dohadné účty aktivní	056				
	9. Jiné pohledávky	057	84		84	3
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	5 689		5 689	15 729
C IV. 1	1. Peníze	059	2 812		2 812	1 851
	2. Účty v bankách	060	2 877		2 877	13 878
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D I.	Časové rozlišení	063	2 365		2 365	3 075
D I. 1	1. Náklady příštích období	064	663		663	857
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066	1 702		1 702	2 218

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	317 187	306 611
A.	Vlastní kapitál	068	205 549	186 244
A. I.	Základní kapitál	069	240	240
A. I. 1.	Základní kapitál	070	240	240
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	43 687	-4 790
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	43 687	
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		-4 790
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	077		
5.	Rozdíly z přeměn společnosti	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	1 098	1 296
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081		
2.	Statutární a ostatní fondy	082	1 098	1 296
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	138 462	179 664
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	186 898	179 664
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-48 436	
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	087	22 062	9 834
B.	Cizí zdroje	088	111 279	120 094
B. I.	Rezervy	089		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	091		
3.	Rezerva na daň z příjmu	092		
4.	Ostatní rezervy	093		
B. II.	Dlouhodobé závazky	094	17	3 337
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
3.	Závazky - podstatný vliv	097		
4.	Závazky ke společníkům členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
6.	Vydané dluhopisy	100		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8.	Dohadné účty pasivní	102		
9.	Jiné závazky	103	17	219
10.	Odloužený daňový závazek	104		3 118

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	105	38 295	58 131
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	18 729	38 910
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3.	Závazky - podstatný vliv	108		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	1 000	2 125
5.	Závazky k zaměstnancům	110	5 350	4 170
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	3 174	2 504
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	8 197	6 464
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	1 630	477
9.	Vydané dluhopisy	114		
10.	Dohadné účty pasivní	115	215	181
11.	Jiné závazky	116		3 300
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	72 967	58 626
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	3 760	14 320
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	69 060	44 060
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120	147	246
C. I.	Časové rozlišení	121	359	273
C. I. 1.	Vydaje příštích období	122	321	273
2.	Výnosy příštích období	123	38	

Pozn.



Sestaveno dne: 25.5.2016	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 velkoobchod

Příloha CH: Výkaz zisku a ztráty společnosti MARO, s.r.o. za rok 2015

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

IČ
47453427

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
MARO s.r.o., obchod a projekce

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

Chrudimská 2811

Pardubice

530 02

Česká republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	716 847	606 170
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	582 897	499 753
+	Obchodní marže	03	133 950	106 417
II.	Výkony	04	4 239	2 503
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	4 239	2 503
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	31 206	19 310
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	11 459	8 258
B. 2.	Služby	10	19 747	11 052
+	Přidaná hodnota	11	106 983	89 610
C.	Osobní náklady	12	86 042	62 362
C. 1.	Mzdové náklady	13	63 357	45 801
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	21 389	15 456
C. 4.	Sociální náklady	16	1 296	1 105
D.	Daně a poplatky	17	735	613
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	8 004	7 892
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	16 413	4 416
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	16 282	4 416
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	131	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	10 317	3 079
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	10 317	3 079
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a uhraných položek v provozní činnosti a komplexních nákladů předešlých období	25	-3 269	1 807
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 452	289
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 321	3 001
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	19 698	15 561

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 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 ověřovaných a řízených společnostech a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Naklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Naklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	
N.	Nákladové úroky	43	1 954	1 645
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	9	1
O.	Ostatní finanční náklady	45	999	648
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 943	-2 292
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	-5 307	3 435
Q. 1.	- splatná	50	9	3 168
2.	- odložená	51	-5 316	267
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	22 062	9 834
XIII.	Mimofádné výnosy	53		
R.	Mimofádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimofádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimofádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	22 062	9 834
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	16 755	13 269

Pozn:

Sestaveno dne: 25.5.2018	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 velkoobchod

Příloha I: Rozvaha společnosti MARO, s.r.o. za rok 2016

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 503/2002 Sb.	Rozvaha v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky MARO s.r.o., obchod a projekce
	ke dni 31.12.2016 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Chrudimská 2811
	IČ 47453427	Pardubice
		530 02
		Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	440 851	-63 361	377 490	317 187
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	164 818	-52 451	102 367	99 485
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 872	-2 312	560	443
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	2 732	-2 312	420	443
B.I.2.1.	Software	007	2 732	-2 312	420	443
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011	140		140	
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	140		140	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	161 946	-50 139	101 807	99 042
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	111 849	-29 276	82 573	85 688
B.II.1.1.	Pozemky	016	9 970		9 970	9 970
B.II.1.2.	Stavby	017	101 879	-29 276	72 603	75 718
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	44 891	-24 479	20 412	16 098
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	-6 027	3 616	-2 411	-2 812
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstitecké celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	1 233		1 233	68
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	1 233		1 233	68
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	284 509	-10 910	273 599	215 337
C.I.	Zásoby	038	148 270	-1 565	146 705	125 408
C.I.1.	Materiál	039				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040				
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	146 797	-1 565	145 232	125 406
C.I.3.1.	Výrobky	042				
C.I.3.2.	Zboží	043	146 797	-1 565	145 232	125 406
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	1 473		1 473	2
C.II.	Pohledávky	046	104 843	-9 345	95 498	84 240
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	218		218	2 413
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	218		218	214
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				2 199
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1	Pohledávky za společnosti	053				
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	104 625	-9 345	95 280	81 827
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	104 125	-9 345	94 780	79 232
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	500		500	2 595
C.II.2.4.1	Pohledávky za společnosti	062				
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	7		7	1 439
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	450		450	1 072
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066				
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	43		43	84
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	31 396		31 396	5 689
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	3 050		3 050	2 812
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	28 346		28 346	2 877
D.	Časové rozlišení aktiv	074	1 524		1 524	2 365
D.1.	Náklady příštích období	075	668		668	663
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077	856		856	1 702

Označení	TEXT	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	078	377 490	317 187
A.	Vlastní kapitál	079	218 654	205 549
A.I.	Základní kapitál	080	240	240
A.I.1.	Základní kapitál	081	240	240
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	43 687	43 687
A.II.1.	Ážio	085		
A.II.2.	Kapitálové fondy	086	43 687	43 687
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	43 687	43 687
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092	1 562	1 098
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	1 562	1 098
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	153 424	138 462
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	186 898	186 898
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	-33 474	-48 436
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	19 741	22 062
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	158 442	111 279
B.	Rezervy	102	87	
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106	87	
C.	Závazky	107	158 355	111 279
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	3 940	3 777
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	2 200	3 760
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		

Označení	TEXT	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	1 740	
C.I.9.	Závazky - ostatní	119		17
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		17
C.II.	Krátkodobé závazky	123	154 415	107 502
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	79 560	69 060
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	2 151	1 630
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	49 343	18 729
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	23 361	18 083
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134	4 465	1 000
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	16	147
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	6 245	5 350
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	3 139	3 174
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	9 264	8 197
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	232	215
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		
D.	Časové rozlišení pasiv	141	394	359
D.1.	Výdaje příštích období	142	384	321
D.2.	Výnosy příštích období	143	10	38

Pozn:



30.6.2017

[Handwritten signature]

Sestaveno dne: 6.6.2017	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou <i>[Handwritten signature]</i>
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání velkoobchod

Příloha J: Výkaz zisku a ztráty společnosti MARO, s.r.o. za rok 2016

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

**Výkaz zisku a ztráty
v plném rozsahu**

ke dni **31.12.2016**
(v celých tisících Kč)

IČ
47453427

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MARO s.r.o., obchod a projekce

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

Chrudimská 2811

Pardubice

530 02

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	4 568	4 239
II.	Tržby za prodej zboží	02	829 772	716 847
A.	Výkonová spotřeba	03	705 365	614 103
A.1.	Naklady vynaložené na prodané zboží	04	668 610	582 897
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	12 585	11 459
A.3.	Služby	06	24 170	19 747
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	90 065	86 042
D.1.	Mzdové náklady	10	67 858	63 357
D.2.	Naklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	22 207	22 685
D.2.1.	Naklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	20 799	21 389
D.2.2.	Ostatní náklady	13	1 408	1 296
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	6 984	4 735
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	8 007	8 004
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	8 007	8 004
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	311	-3 269
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 334	
III.	Ostatní provozní výnosy	20	1 154	17 866
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	98	16 282
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22		131
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	1 056	1 452
F.	Ostatní provozní náklady	24	5 353	14 373
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		10 317
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F.3.	Daně a poplatky	27	830	735
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	87	
F.5.	Jiné provozní náklady	29	4 436	3 321
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	27 725	19 698

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1	1
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1	1
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	1 804	1 954
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 804	1 954
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2	9
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 046	999
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-2 847	-2 943
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	24 878	16 755
L.	Daň z příjmů	50	5 137	-5 307
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	1 198	9
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	3 939	-5 316
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	19 741	22 062
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	19 741	22 062
*	Čistý obrát za účetní období	56	835 495	738 961

Pozn:



Sestaveno dne: 6.6.2017	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 veľkoobchod