

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení finanční výkonnosti z pohledu podnikových procesů

**Financial efficiency management from the point of view of
company processes**

Jana Juhová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana JUHOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0136K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Řízení finanční výkonnosti z pohledu podnikových procesů.**
Zadávatel katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Definujte základní teoretická východiska pro řízení výkonnosti podniku v kontextu řízení firemních procesů a proveďte jejich vzájemnou komparaci.
2. Představte vybraný podnik a definujte jeho core aktivity, činnosti a procesy.
3. Proveďte analýzu vybraných podnikových procesů z hlediska jejich hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti.
4. Zhodnoťte vhodnost doposud využívaných ukazatelů pro hodnocení výkonnosti.
5. Navrhněte vhodnější metodiku řízení finanční výkonnosti v podniku.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Rízení finanční výkonnosti z pohledu podnikových procesů*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 14.4.2014

.....

Jana Juhová

Obsah

Úvod.....	6
Cíle práce a metodický postup řešení	6
1. Základní teoretická východiska	8
1.1. Finanční řízení podniku.....	8
1.2. Podnikový proces a procesní řízení podniku	9
1.2.1. Podnikový proces.....	9
1.2.2. Procesní řízení podniku	11
1.3. Řízení výkonnosti podniku	12
1.3.1. Zlepšování výkonnosti procesů	13
1.3.2. Volba vhodných měřítek výkonnosti	15
1.3.3. Měřítko založené na výsledku hospodaření	16
1.3.4. Proces analýzy výkonnosti.....	17
1.3.5. Balanced Scorecard (BSC)	18
1.3.6. Poměrová analýza	20
2. Představení vybraného podniku, vymezení jeho core aktivit, činností a procesů ..	22
2.1. Základní informace o podniku	22
2.2. Předmět podnikání	22
2.3. Historie a vznik společnosti	23
2.4. Provozy společnosti a jejich činnosti	23
2.4.1. Provoz Werbeversand (Štřáhlavy).....	24
2.4.2. Provoz Marketing Logistics (Křimice)	25
2.5. Počet zaměstnanců	28
3. Analýza finanční situace firmy	29

3.1.	Horizontální analýza rozvahy	29
3.2.	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	31
3.3.	Vertikální analýza rozvahy	33
3.4.	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	35
3.5.	Základní poměrové ukazatele	37
3.6.	Analýza rentability aktiv	37
4.	Hodnocení finanční výkonnosti sledovaného podniku z pohledu výsledku hospodaření	39
4.1.	Podíl provozu Marketing Logistics na celkovém výsledku hospodaření.....	39
4.2.	Určení vlivu klíčového podnikového procesu na výsledek hospodaření.....	41
5.	Zhodnocení a návrhy na optimalizaci klíčového procesu.....	44
	Závěr	46
	Seznam tabulek:	47
	Seznam obrázků:	47
	Seznam použitých zkratk:	48
	Seznam použité literatury:	48
	Seznam příloh:	49
	Abstrakt.....	68
	Abstract.....	69

Úvod

Dnešní globalizovaný svět klade na podniky velmi vysoké nároky. K tomu se navíc v posledních letech připojila finanční, ekonomická a hospodářská krize, jež se rovněž promítla do života téměř každého podniku. Podniky musí bojovat o své místo na trhu, nároky na jejich konkurenceschopnost se neustále zvyšují a konkurenční boj sílí. Vzrůstá tlak na maximalizaci hodnoty podniku.

Současně však dnešní doba přináší nové možnosti jak pro podnikání samotné, tak i pro řízení podniku. Roste význam orientace na procesní řízení podniků, jež je důsledkem velkého množství faktorů, ke kterým patří také rychlý rozvoj technologií. Důraz je přitom kladen na vysokou míru efektivity všech klíčových podnikových procesů.

V tomto kontextu je důležité si uvědomit, co je cílem podnikatelské činnosti. V zúženém pojetí, které nabízí například občanský zákoník, se jedná o činnost, jež je prováděna za účelem dosažení zisku. V širším ekonomickém významu však jde o činnost, jejímž základním cílem je dosažení ekonomické racionality při přeměně ekonomických zdrojů na výstupy.

Rozvoj podnikatelského prostředí a s ním spojený rozvoj přístupů a metod podnikového řízení se odráží i ve vývoji systémů měření výkonnosti podnikových procesů. V dnešní době již pro měření a řízení výkonnosti existuje celá řada přístupů a nástrojů. Zejména posledních čtyřicet až padesát let přineslo v oblasti měření výkonnosti mnoho nových úvah o přístupech, metodách a nástrojích měření výkonnosti.

Cíle práce a metodický postup řešení

Jak již název mé práce „Řízení finanční výkonnosti z pohledu podnikových procesů“ napovídá, cílem mé bakalářské práce je popsat výrobní procesy a jejich vliv na finanční výkonnost v konkrétním podniku. Tímto podnikem bude společnost KS-Europe, s r.o., kde pracuji. Vzhledem k širokému portfoliu služeb, jež firma KS-Europe, s.r.o. nabízí, se zaměřím pouze na klíčový proces v provozu Marketing Logistics. Pokusím se vysvětlit podstatu tohoto procesu, jeho vývoj ve sledovaném období a dopad na hospodářský výsledek firmy. Pokusím se rovněž navrhnout optimalizaci tohoto procesu s cílem zvýšit finanční výkonnost podniku.

Mnou předkládaná bakalářská práce je rozvržena do několika částí. V úvodní části na základě výsledku rešerše literárních pramenů definuji základní pojmy týkající se finančního řízení podniku, podnikových procesů a procesního řízení. Vymezuji také způsoby řízení výkonnosti podniku včetně volby vhodných měřítek sledování výkonnosti a rovněž se věnuji tématu zlepšování výkonnosti podnikových procesů.

V hlavní části představuji vybraný podnik, jeho historii i současnost a definuji core aktivity tohoto podniku. Charakterizuji jednotlivé provozy a definuji činnosti, kterým se věnuji. Dále analyzuji finanční situaci firmy na základě rozvahy a výkazu zisku a ztráty ve sledovaných obdobích.

V další části hodnotím finanční výkonnost vybraného podniku z pohledu výsledku hospodaření. Porovnávám výsledek hospodaření ve třech po sobě jdoucích obdobích hospodářského roku a zkoumám vliv klíčového podnikového procesu na tyto výsledky hospodaření.

V závěrečné části navrhuji opatření na optimalizaci klíčového procesu s cílem snížení nákladů a zvýšení výsledku hospodaření.

1. Základní teoretická východiska

1.1. Finanční řízení podniku

„**Řízení podniku** představuje komplex složitých a vzájemně propojených aktivit, které jsou podřízené vizi investorů a mají za cíl optimálně realizovat základní poslání podniku, za jehož účelem byl podnik založen a z kterého je odvozena jeho existence“.
[4]

Do podniku vstupují základní výrobní faktory, kterými jsou práce, dlouhodobý hmotný majetek a materiál s cílem transformace v procesu výroby či realizace služeb do měřitelných a ocenitelných výstupů, kterými jsou produkty.

Celkový obraz o zapojení jednotlivých výrobních faktorů do procesu transformace poskytují především výkazy finančního účetnictví, které jsou součástí účetní závěrky, dále informace z vnitropodnikového účetnictví, ale i ostatní výstupy informačního systému podniku jako jsou např. informace o počtu a struktuře zaměstnanců. Základními prameny pro potřeby technické ekonomické analýzy jsou upravená rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích, jejichž rozsah a obsah je upravený platnou legislativou.

Ukazatelem finanční kondice každého podniku je efektivita veškeré činnosti v procesu transformace ovlivňující proměnu kapitálu, a tedy finanční výkonnost podniku a jeho finanční zdraví.

„**Finanční výkonnost a finanční zdraví podniku** jako nezbytný předpoklad finanční kondice je dáno schopností tvořit přidanou hodnotu, tedy ziskovostí celkové podnikové činnosti, výnosností vloženého kapitálu a rentabilitou vložených vstupů. Z hlediska výsledného efektu (tvorby hodnoty) je nezbytná maximální aktivita, jako klíčový předpoklad efektivního zhodnocení základních faktorů. Finanční výkonnost dále předpokládá adekvátní zadluženost a optimální kapitálovou strukturu, což znamená, že podnik disponuje efektivním množstvím kapitálu, je schopný dostát svým finančním závazkům a má schopnost podle potřeby proměňovat jednotlivá aktiva na peněžní prostředky, a je tedy dostatečně likvidní“.
[4]

Úkolem **finanční analýzy** jako jedné z důležitých součástí finančního řízení je pomocí jí vlastních nástrojů diagnostikovat finanční kondici podniku a identifikovat odchylky od požadovaných parametrů. Na základě výstupů analyzovat příčiny jejich vzniku a opatření, jejichž splnění je předpokladem dosažení strategických cílů podniku.

Základním nástrojem finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a kapitálového trhu a jejich vzájemné vazby. Dalšími nástroji jsou horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

1.2. Podnikový proces a procesní řízení podniku

Zavedení procesního řízení v podniku je založeno na probíhajících procesech nezávisle na zapojených organizačních jednotkách.

1.2.1. Podnikový proces

„**Podnikovým procesem** rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách“. [6]

Podnikové procesy tvoří základní obsahovou strukturu fungování organizace.

K základním parametrům podnikového procesu patří:

1. Cíl,
2. úmysl,
3. objektivní přirozenost postupu,
4. objektivně dané podmínky,
5. čas.

„U podnikového procesu je nutno rozlišovat mezi obecným popisem postupu procesu (třída procesů) a konkrétním průběhem konkrétního procesu (instance třídy procesů)“. [6]

V případě třídy procesů se jedná o strukturu činností včetně všech možných variant.

„V případě instance procesu jde o průběh procesu v konkrétním čase za konkrétních podmínek v tom čase platných. Zde již nejsou žádné varianty, ale zcela konkrétní podmínky a tomu odpovídající konkrétní postup procesu“. [6]

„Produkt procesu je hmotným nebo nehmotným výstupem, který je tvořen za účelem toho, aby sloužil pokrytí potřeb nebo přání zákazníka procesu. Za produkt procesu považujeme jakýkoliv hmotný výrobek, nehmotný výtvar, službu nebo kombinace všech uvedených položek, která má vlastnosti, jež představují určitou hodnotu, zajišťují určité funkce nebo přinášejí jiný prospěch někomu, kdo pocítuje potřebu, přání nebo má požadavek, který tento produkt pokrývá“. [8]

Podnikové procesy dělíme na procesy klíčové a procesy podpůrné.

Klíčový proces je proces, který přímo naplňuje primární funkci organizace. Základní charakteristikou klíčového procesu je, že probíhá napříč celou organizací. Na začátku tohoto procesu je požadavek, přesněji potřeba zákazníka a na konci tohoto procesu je produkt nebo služba, která tuto potřebu uspokojí. Vzhledem k tomu, že primární funkce je to jediné, co dává organizaci smysl, je přirozené, že každý klíčový proces je kombinací prakticky všech druhů činností v organizaci, že tedy typicky probíhá napříč celou organizací. Každý jeden klíčový proces představuje produkci jedné služby nebo produktu, která se věcně a procesně od ostatních liší.

Podpůrné procesy spočívají v tom, že podporují procesy klíčové.

„Zatímco klíčové procesy jsou typicky specifické pro každou organizaci, stejně jako jsou specifické její služby a výrobky, podpůrné procesy mají naopak typicky obecnější charakter. U podpůrných procesů je ambice specifčnosti nežádoucí, jsou tu proto, aby podporovaly procesy klíčové, a to způsobem co nejefektivnějším. Snaha po efektivnosti pak přirozeně vede ke standardizaci, v krajním (nejefektivnějším) případě k outsourcingu“. [6]

Aby podnikové procesy pomohly organizaci v dosahování cílů, měly by splňovat následující předpoklady:

- Musí korespondovat s potřebami a strategickými cíli podniku,
- musí být dobře navržené, aby pokryly běžné scénáře a nadměrně nezatěžovaly úkony řízení,
- měly by být dostatečně flexibilní, aby dokázaly reagovat na změny prostředí a mimořádné situace s přiměřenou pružností,

- musí být zaměřené na výkon, kvalitu výstupů i efektivitu v celém svém cyklu tak, aby ekonomicky využívaly všech přidělených zdrojů, neobsahovaly oblasti plýtvání, a to jak materiálními zdroji, tak intelektem všech zúčastněných. [8]

1.2.2. Procesní řízení podniku

Procesní řízení a s ním související zlepšování procesů se stalo běžnou součástí strategických přístupů k řízení a v mnoha společnostech, bez ohledu na velikost, již našlo své místo v podnikové kultuře.

„Firemní manažeři se stejně jako mnozí řadoví pracovníci systematicky zabývají poznatky o chování současných procesů, své zkušenosti promítají do návrhů změn a zlepšení, od nichž očekávají, že podniku přinesou výrazný prospěch prostřednictvím spokojenosti zákazníků, zvýšeným podílem na trhu, stejně jako zlepšenými podmínkami hospodaření uvnitř společnosti“. [8]

Procesní řízení je nový pohled na organizaci a řízení činností v podniku. Je alternativou vůči útvarovému uspořádání, v němž je podnik rozdělen na jednotlivá oddělení a útvary, kdy každý útvar má svoji agendu a svoje odpovědnosti. V tomto modelu mají útvary tendenci vytvářet kolem sebe bariéry (zejména komunikační a informační), čímž trpí kvalita činností, které jsou důležité pro prosperitu podniku.

Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž podnikové procesy hrají klíčovou roli.

„Základem pro procesní řízení je především pochopení základní logiky byznysu – základních řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí, a to ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Takto poznané řetězce činností potom určují základ fungování celého podniku“. [6]

„Procesní řízení je soustavné sledování podnikových procesů, a je-li to nutné či vhodné, jejich přírůstkového zlepšování, či radikálního reengineeringu, to vše za účelem stálého zajišťování strategických cílů“. [6]

1.3. Řízení výkonnosti podniku

„Potřeba měřit **výkonnost podniku** je stejně stará jako potřeba cílevědomě řídit lidskou činnost. Rozvoj podnikatelského prostředí a s ním spojený rozvoj přístupů a metod podnikového řízení se odráží i ve vývoji všech složek systémů měření výkonnosti včetně měřítek výkonnosti a systémů těchto měřítek“. [9]

V tomto kontextu je třeba si rovněž uvědomit, co je cílem podnikatelské činnosti. V zúženém pojetí, které nabízí například občanský zákoník, je podnikatelská činnost definována jako činnost prováděná za účelem dosažení zisku. V širším ekonomickém významu jde však o činnost, jejímž základním cílem je dosažení ekonomické racionality při transformaci ekonomických zdrojů na výstupy.

Posledních čtyřicet až padesát let přineslo v oblasti měření výkonnosti mnoho nových úvah o přístupech, metodách a nástrojích měření výkonnosti. Cílem mé práce není popisovat historický vývoj metod měření výkonnosti, proto se omezím na trendy v měření výkonnosti používané v současnosti.

Řada současných trendů v oblasti měření výkonnosti vychází z metod předchozích období. Aktuálními vývojovými tendencemi souvisejícími s oblastí měření výkonnosti jsou: [9]

- Deziluze ze všemocnosti tržních informací

„Víra ve výjimečnost využití tržních informací pro měření výkonnosti nabírala na síle v průběhu devadesátých let 20. století, ale i na začátku nového tisíciletí ve vazbě na posilování investorského pohledu na podnik. K posílení této víry nepochybně přispívala i skutečnost, že celosvětová ekonomika se nacházela v období konjunktury, která vždy posiluje u investorů nadšení pro nové investice. Přejít ekonomiky do fáze recese v průběhu prvního desetiletí nového tisíciletí ve spojení se skandály velkých amerických společností v oblasti vykazování výnosů postupně odhaloval existenci spekulativním způsobem vytvořené cenové bubliny, nejdříve na trhu s nemovitostmi a následně na finančních trzích. Cenová bublina tak postupně splaskávala a hodnoty měřítek výkonnosti odvozené od tržních informací o cenách na finančních trzích se velmi rychle dostávaly do výrazně záporných čísel“. [9]

- Měření výkonnosti jako globalizovaná disciplína

Globalizace světové ekonomiky s sebou logicky přináší i tendenci ke globalizovanému pohledu na měření výkonnosti. Snahou je využívat takové systémy měření výkonnosti, které v sobě spojí „to nejlepší“ z přístupů uplatňovaných v různých oblastech světa a které současně budou akceptovány uživateli po celém světě.

- Přesun od formalizovaných systémů měření výkonnosti ke „koučování“ výkonnosti

Podle tohoto trendu by autoritou v podniku nemělo být nějaké měřítko výkonnosti ani jejich propracovaný systém, ale manažer jako kouč, který celému podnikovému soukolí pomáhá najít optimální cestu k výkonnosti. Snahou přitom není formalizované manažerské systémy měření výkonnosti odstranit, ale vrátit jim jejich instrumentální charakter.

- Integrace sociální dimenze a dimenze životního prostředí do měření výkonnosti.

Podle těchto tendencí by měření výkonnosti mělo odrážet tři základní dimenze každé lidské činnosti – ekonomickou, sociální a životního prostředí, a to nikoli jako dimenze, které by si vzájemně konkurovaly, ale které by se vzájemně doplňovaly a podporovaly.

1.3.1. Zlepšování výkonnosti procesů

Předtím, nežli se rozhodneme, jaké metody při **zvyšování výkonnosti procesů** použijeme, musíme mít jasno v tom, zda sledujeme:

- Zvyšování kapacity procesů, kdy se zaměřujeme nejen na objemové, ale rovněž na časové parametry procesů.
- Zlepšování kvality produktů, kdy musíme pečlivou analýzou odhalit problémy, které mají vliv na vznik závad, a problémová místa procesu náležitě eliminovat.
- Snižování nákladovosti, jež je nejčastěji svázáno s plynulou návazností jednotlivých úkonů a s odstraněním činností, které nepřispívají k tvorbě hodnoty, jež je očekávána – tedy z pohledu procesu jsou plýtváním.
- Zvyšování předvídatelnosti chování procesů, které je většinou svázáno se všemi výše uvedenými kategoriemi. Zajistíme-li zlepšení procesů z pohledu chybovosti jejich produktů, pak také potřebujeme, aby dosažená kvalita nebyla náhodným jevem. [8]

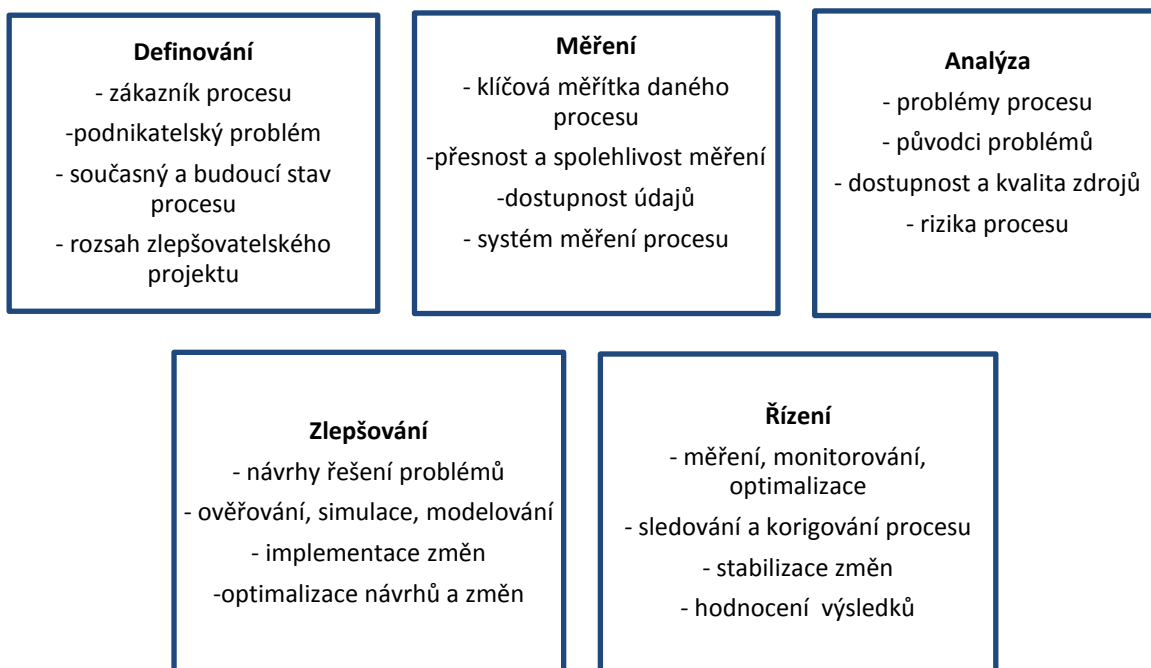
V oblasti **zlepšování výkonnosti procesů** existují dva základní koncepty:

1. „Zlepšování výkonnosti procesu v daném prostředí beze změny procesních systémů a nástrojů – jako příklad můžeme uvést zvýšení výrobní kapacity vyladěním výkonnosti stroje, který až dosud představoval „úzké hrdlo“ procesu. Odborníci uvádějí, že takovými změnami lze dosáhnout zlepšení od pěti do patnácti procent.
2. Zlepšení procesních systémů samotných – takové změny, které zasahují celý proces, a to ať již zkrácením dob zpracování, odstraněním plýtvání, standardizací, vypuštěním neproduktivních činností nebo napřímením či automatizací procesních toků. Podle odborníků se od tohoto typu změn dá očekávat daleko vyšší úspěšnost, než tomu bylo v předchozím případě“. [8]

Zlepšovateľská iniciativa by měla obsahovat tyto hlavní fáze:

Definování – Měření – Analýza – Zlepšování – Řízení

Obrázek 1 Hlavní fáze zlepšování výkonnosti procesů



Zdroj: [8]

1.3.2. Volba vhodných měřítek výkonnosti

Volba vhodných **měřítek výkonnosti** představuje náročný a zodpovědný úkol pro každého, kdo se měřením výkonnosti zabývá. Při výběru se řídíme potřebami uživatele, pro kterého výkonnost měříme.

Základní otázkou při výběru kritéria je otázka: Jakým způsobem toto měřítko umožní zlepšit výkonnost příslušné činnosti, respektive podniku?

Podle profesora Neelyho je při zvažování toho, zda bude určité měřítko zavedeno, nutno s dostatečnou pozorností zodpovědět celou řadu otázek, které prověří, zda:

- Je zřejmý důvod a účel zavedení měřítka,
- je měřítko jednoznačně a srozumitelně formulováno,
- je nesporné, kdo, jak často a na základě jakých informací bude hodnoty měřítka zjišťovat,
- je evidentní, kdo je za zjištěné výsledky měření odpovědný a co se stane, když se budou hodnoty měřítka vyvíjet určitým směrem.

Rozlišujeme základní měřítka podle úrovně podrobnosti, a to:

- syntetická měřítka, která shrnujícím způsobem odrážejí všechny stránky výkonnosti zkoumaného subjektu
- analytická měřítka, která se zaměřují vždy na určitou dílčí stránku výkonnosti zkoumaného subjektu.

Obě tyto skupiny měřítek na sebe obsahově i metodicky navazují, a proto je důležité přistupovat k jejich řešení propojeně.

Syntetická měřítka je možné s určitým zjednodušením rozlišit na:

- měřítka syntetická projektivní

Jedná se o ta měřítka, která odvozují budoucí výkonnost jako projekci současného vývoje dosahovaného úspěchu. Obvykle jde o měřítka založená na výsledku hospodaření.

- měřítka syntetická prediktivní

Do této skupiny patří měřítka, která vycházejí z odhadu budoucího prospěchu.

1.3.3. Měřítko založené na výsledku hospodaření

Nejznámějšími a nejpropracovanějšími měřítky měření výkonnosti jsou **měřítko založené na výsledku hospodaření**, tedy na zisku a ztrátě. „Výsledek hospodaření nám říká, o kolik vyššího prospěchu bylo v určitém časovém období dosaženo oproti oběti, která byla ve stejném období pro jeho dosažení podstoupena. Pro porozumění vývoje výkonnosti tedy musíme znát u každého prospěchu a oběti jeho „pozadí“. [9]

Klasifikační kritéria, podle nichž je možné rozřadit prospěch a oběť do dílčích skupin, je možné popsat následujícími otázkami:

- Jsou prospěch anebo oběť důsledkem záměrné činnosti nebo důsledkem působení nahodilých vlivů?
- Pokud se jedná o důsledek záměrné činnosti, jde o činnost, která je pro daný objekt obvyklá nebo neobvyklá, tj. řídicí se vyskytující?
- Jedná se o činnost, kterou podnik provádí jako hlavní?
- Bude činnost pokračovat nebo bude v daném období ukončena? [9]

Měřítko založené na výsledku hospodaření se orientují na výkonnost ve zřetelně ohraničeném časovém období a zároveň zachycují výkonnost související s činností, která se v daném období uskutečnila.

Mezi nejběžnější měřítko založené na výsledku hospodaření a využívající výhradně hodnotové informace patří:

- Výsledek hospodaření v absolutním vyjádření, tj. účetní zisk a ztráta.
- Výsledek hospodaření v poměru k výnosům a nákladům, tj. rentabilita výnosů či nákladů.
- Výsledek hospodaření v poměru k aktivům nebo kapitálu, tj. rentabilita aktiv či kapitálu.
- Výsledek hospodaření snížený o náklady kapitálu, tj. ekonomický zisk či ztráta.

V praxi se setkáváme s těmito **úrovněmi výsledku hospodaření**:

- Výsledek hospodaření po zdanění (EAT),
- výsledek hospodaření před zdaněním (EBT),
- výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT),
- výsledek hospodaření před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA).

Výsledek hospodaření patří k syntetickým měřítkům výkonnosti. Tyto se váží na cíle podniku jako celku, které jsou určující jak pro stanovení požadované orientace měření výkonnosti, tak i pro stanovení referenčních hodnot pro posouzení aktuální výkonnosti.

1.3.4. Proces analýzy výkonnosti

Proces analýzy výkonnosti se snaží najít odpovědi na dvě základní otázky:

1) PROČ?

„Tato otázka směřuje k rozboru příčin, které vedly k určitému stavu, vývoji nebo chování zkoumaného objektu, jež jsou následkem těchto příčin. Analýzu primárně zaměřenou na tuto otázku je možné označit jako analýzu kauzální“. [9]

2) V ČEM? nebo také KDE?

„Tato otázka směřuje k rozboru dílčích složek zkoumaného objektu, které přispívají k určitému stavu, vývoji nebo chování objektu. Analýzu primárně zaměřenou na tuto otázku je možné označit jako analýzu komponentní“. [9]

V rámci měření výkonnosti provádíme rovněž analýzu faktorů výkonnosti, jež se zaměřuje na rozbor charakteristik, kterými je popsána výkonnost zkoumaného objektu. Tato analýza může být založena na dvou velmi podobných, přesto však odlišných otázkách:

- Jak určitý faktor přispěl k celkovému skutečnému vývoji výkonnosti?
- Jak určitý faktor přispěl k odlišnosti celkového skutečného vývoje výkonnosti oproti referenčnímu průběhu? [9]

První otázka vede ke zkoumání skutečně dosažené výkonnosti bez vazby na referenční průběh. Druhá otázka rozšiřuje pro potřeby operativního řízení výkonnosti otázku skutečně dosažené výkonnosti o srovnání skutečného vývoje charakteristik s referenčním.

Při analýze výkonnosti by měl být kladen důraz zejména na ty příčiny, které:

- Jsou relevantní pro daný následek,
- se mohou z hlediska výskytu a intenzity měnit,
- nejsou uživatelům zřejmé ani bez podrobnějšího zkoumání. [9]

V praxi se z analytických přístupů k měření výkonnosti používají zejména:

- Pyramidový rozklad rentabilitních ukazatelů.
- Balanced Scorecard.

1.3.5. Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard je bezesporu jedním z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se orientuje nejen na samostatnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti.

Název i koncepci Balanced Scorecard (BSC) vytvořil na začátku devadesátých let 20. století americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem.

„Přínos BSC spočívá prvořadě v tom, že nabízí manažerům prostor pro sebereflexi, tedy jakousi vlastní diagnostiku toho, zda způsob, jakým ve svém každodenním „pracovním kolotoči“ jednají, tyto zásady opravdu respektuje. Cestou zkušeností, příkladů a analogií potom vcelku nevtrávným způsobem nabízí náměty k řešení, které může manažer rozvíjet pro svůj vlastní podnik nebo útvar v okamžiku, kdy pocítí výzvu svůj přístup k výkonnosti zlepšit“.[9]

Balanced Scorecard je strategická metoda řízení, která pracuje s vzájemně provázanými široce pojatými nefinančními i finančně-hodnotovými kritérii, přičemž zdůrazňuje zejména zásadní vliv zákazníků a zaměstnanců na dlouhodobou výkonnost firmy.

„Jedná se o stabilní a standardizovaný systematický postup formulace a řízení firemní strategie, který je pevně zaměřen na čtyři základní oblasti, které podle této metody nejvíce ovlivňují efektivní fungování firmy v dlouhém nepřetržitém období“.[5]

Jedná se o tyto oblasti:

- Finančně-hodnotová.
- Zákaznická.
- Interně-procesní.
- Zaměstnanecká.

„Systém BSC je využíván nejenom ke stanovení cílů a vhodných prostředků, k jejich dosažení i k hodnocení jejich plnění za firmu jako celek, ale v neposlední řadě také k převodu a tvorbě, měření a hodnocení cílů pro nižší, většinou odpovědnostně

stanovené úrovni firmy, kde lze také úspěšně využít jejich motivační efekt společně s koncepcí slučitelnosti cílů. Navíc umožňuje měřit a hodnotit konkrétní přínos jednotlivých organizačních složek k celofiremním výsledkům, tedy plnění komplexních firemních cílů. Tato skutečnost je samozřejmě vhodná pro stanovení optimální procesní organizační struktury i pro efektivní a flexibilní interní a externí řízení firmy“. [5]

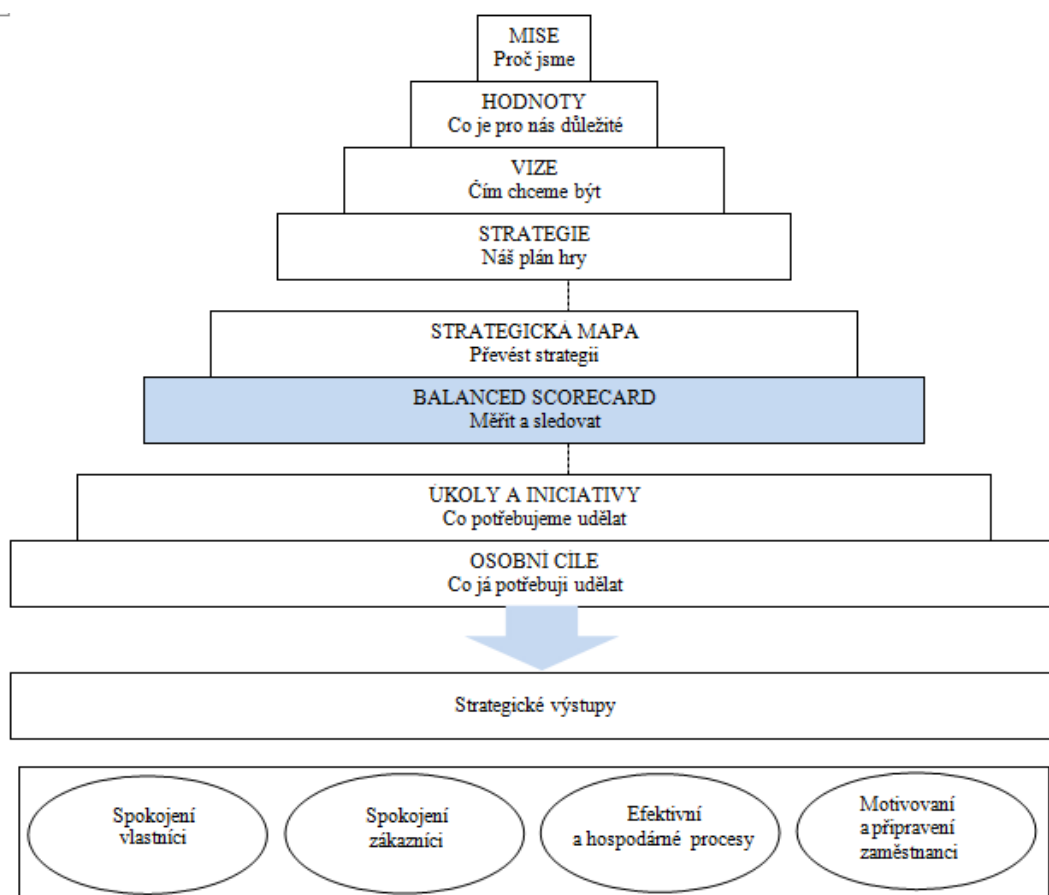
Tabulka 1 Možná měřítka a metody jednotlivých oblastí Balanced Scorecard

Oblast	Specifikace	Možná měřítka a metody
Finančně-hodnotová	<ul style="list-style-type: none"> - základní výstupní kritérium BSC - měří efektivitu metody v penězích - používá náklady, výnosy, zisk, ale i relativní finanční ukazatele 	<ul style="list-style-type: none"> - celkové náklady, výnosy, zisk - náklady/tržby - zisk/tržby - ROE - ROI - ROA ad.
Zákaznická	<ul style="list-style-type: none"> - zákazníci jsou základní element systému - hlavní důraz ve vztahu k zákazníkům je kladen zejména na: ziskovost jednotlivých zákazníků, loajalitu stávajících zákazníků, akvizice nových zákazníků, celkový i segmentový tržní podíl, efektivita zákaznického servisu, přidaná hodnota zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> - ziskovost zákazníků (marže) - loajalita - akvizice - tržní podíl - index spokojenosti - přidaná hodnota zákaz. (CVA) - CRM
Procesní	<ul style="list-style-type: none"> - efektivita vnitřních procesů, která je zajišťována systematickým procesním řízením - optimalizace interních procesů - základem procesní efektivit jsou zaměstnanci, resp. jejich profesní a inovační schopnosti, motivace a sounáležitost s firemními cíli 	<ul style="list-style-type: none"> - nákladové účetnictví - ABC - ABCM, ABC/ABM - reengineering - KPI - KSI
Zaměstnanecká	<ul style="list-style-type: none"> - zaměstnanci jsou základním zdrojem růstu firmy - důležitý faktor, který významně ovlivňuje i zbývající oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> - personální audit - index spokojenosti - fluktuace - výkon/1 zaměstnanec - míra inovací

Zdroj: [5]

Velmi důležité je navázat výkonnost na cíle a strategii firmy.

Obrázek 2 Měření výkonnosti ve vazbě na strategii a cíle



Zdroj: [9]

1.3.6. Poměrová analýza

„Při měření finanční výkonnosti firmy se často standardně používá **poměrová analýza**, která umožňuje sledovat, měřit a hodnotit interní i externí hodnoty finanční výkonnosti firmy pomocí klíčových finančních poměrových ukazatelů FPU a na jejich základě pak přijímat efektivní manažerská rozhodnutí. Tyto finanční ukazatele standardně mapují hlavní aktivity dané firmy především v oblastech generace zisku, solventnosti a oblasti investiční, tedy ve smyslu hodnoty firmy pro investory“. [5]

Finanční poměrové ukazatele lze rozdělit obecně podle mezinárodních zvyklostí takto:

- Provozní – jedná se o poměrové ukazatele měřící finanční výkonnost především v oblasti tvorby zisku a výnosnosti a obrátu kapitálu. Tyto poměrové ukazatele

jsou obecně považovány za rozhodující pro předpověď a plánování budoucí finanční výkonnosti firmy.

- b) Finanční struktura a solventnost – tento druh finančních poměrových ukazatelů se zabývá finanční strukturou firmy z hlediska schopnosti dostát svým krátkodobým a dlouhodobým závazkům, tedy z hlediska solventnosti. Dále měří mimo jiné i výkonnost a efektivnost pracovního kapitálu, který je rozhodující pro provozní aktivitu a generování hotovosti firmy.
- c) Investiční – tyto finanční poměrové ukazatele zobrazují a měří atraktivitu firmy pro investory, a to jak stávající, tak budoucí. [5]

2. Představení vybraného podniku, vymezení jeho core aktivit, činností a procesů

Pro moji bakalářskou práci jsem si vybrala společnost KS-Europe s.r.o., kde od roku 2007 pracuji.

2.1. Základní informace o podniku

Obchodní jméno: KS-Europe s.r.o.

Sídlo společnosti: Štřáhlavy, Komenského 598, okres Plzeň-jih, PSČ 332 03

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 52 000 000 Kč

Identifikační číslo: 639 90 474

Datum zahájení činnosti: 20. července 1995

Jednatelé společnosti: Friedbert Weisenburger, Peter Ziegler

Vlastnická struktura: Heinrich Heine Beteiligungs GmbH, Windeckstr. 15, 76135 Karlsruhe, Spolková republika Německo

2.2. Předmět podnikání

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
- Provoz skladu.
- Automatizované zpracování dat.
- Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb.
- Reklamní činnost.
- Balení zásilek.
- Vázání a konečné zpracování knih
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

2.3. Historie a vznik společnosti

Společnost KS-Europe s.r.o. je členem skupiny OTTO GROUP, jež je s 11,8 miliardami euro obratu a 53.000 zaměstnanci největším zasilatelstvím na světě. OTTO GROUP má více jak 60-ti letou firemní historii a dceřiné firmy ve více jak dvaceti zemích.

Společnost KS-Europe s.r.o. byla založena v roce 1995 jako 100% dceřiná společnost firmy Heinrich Heine GmbH, jež má sídlo v Karlsruhe v Německé spolkové republice. Společnost se do dnešního dne rozvinula ve specialistu působícího po celé Evropě s rozmanitými odvětvími služeb a s více než 830 zaměstnanci, z toho 380 osob pracuje v provozu Štáhlavy, 430 osob v provozu Křimice a v Karlsruhe pracuje ca. 20 osob.

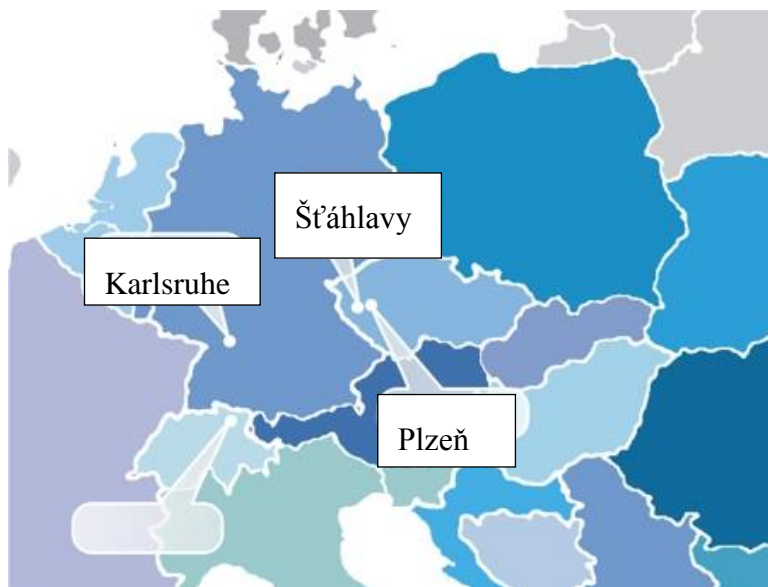
Data a fakta z historie:

- 1995 Založení společnosti KS Katalog-Servis s.r.o.
- 1996 Přesun společnosti do Štáhlav nedaleko Plzně, začátek tamních aktivit v oblasti Lettershopu.
- 1998 Zahájení činnosti výrobního provozu ve Štáhlavech, rozšíření služeb o oblast Printshopu.
- 2001 Zahájení služeb v oblasti zpracování vráceného zboží ve výrobním provozu v Plzni – Křimicích.
- 2005 Zahájení služeb v oblasti Heftshopu.
- 2006 Zahájení služeb v oblasti zpracování visící konfekce.
- 2007 Zahájení služeb v oblasti zpracování dat.
- 2008 Uvedení do provozu nové výrobní haly společnosti ve Štáhlavech.
- 2010 Přejmenování společnosti na KS-Europe s.r.o.
Certifikace podle normy ISO 14001.
- 2011 Zahájení služeb v oblasti fulfillment.

2.4. Provozy společnosti a jejich činnosti

Společnost KS-Europe s.r.o. má k dispozici užitnou plochu 32.000 m². Své služby poskytuje ve dvou výrobních provozech (Křimice a Štáhlavy), centrála společnosti spolu s prodejním oddělením sídlí v Karlsruhe (Německo).

Obrázek 3 Mapa provozů



Zdroj: [11]

2.4.1. Provoz Werbeversand (Štáhlavy)

Tento provoz nabízí své služby ve třech hlavních odděleních, a to v:

- Lettershopu
- Heftshopu
- Printshopu

Lettershop zpracovává za pomoci nejmodernějších falcovacích, kompletovacích a obálkovacích strojů i rozsáhlé a komplexní reklamní zásilkové akce a katalogy v nejkratší výrobní době. Jednotlivé součásti zásilek se podle potřeby personalizují, kompletují, balí a připravují k odeslání. Lettershop se svými 500 milióny zkompletovaných a zabalených reklamních zásilek patří k největším a nejvýkonnějším v Evropě a má kompetenci k podávání poštovních zásilek pro více než 30 evropských zemí.

Heftshop provádí šití personalizovaných nebo nepersonalizovaných katalogů, brožur a zákaznických časopisů nezávisle na druhu nebo formátu, přičemž spolupracuje s mezinárodní sítí tiskáren a subdodavatelů.

V Printshopu se tiskoviny potiskují, opatřují adresou a personalizují. Používá se technologie laserového a inktového tisku.

2.4.2. Provoz Marketing Logistics (Křimice)

Tento provoz má čtyři hlavní oddělení, a to:

- 1) Oddělení zpracování vráceného zboží
- 2) Oddělení zpracování visící konfekce
- 3) Oddělení zpracování dat
- 4) Oddělení fulfillment

Vzhledem k tomu, že se ve své práci budu věnovat činnostem v provozu Křimice, popíši tyto činnosti detailněji, než-li jsem tak učinila u provozu Šťáhlavy.

Zaměřím se zejména na Oddělení zpracování vráceného zboží, jehož výkony tvoří 90 % obratu provozu Křimice a nejvyšší měrou tedy ovlivňuje náklady a výnosy celého provozu.

Proces zpracování vráceného zboží je také klíčovým procesem.

Popis činností jednotlivých oddělení:

1) Oddělení zpracování vráceného zboží

Oddělení zpracování vráceného zboží je největším oddělením provozu v Křimicích. Toto oddělení zpracuje ročně kolem 28 miliónu kusů vráceného zboží.

Zpracování vrácených zásilek je jedním z faktorů úspěchů zásilkového a internetového obchodu. Přijetím a vybalením vrácených zásilek od zákazníka začíná celý procesní řetězec počínaje kontrolou úplnosti a funkčnosti, vyrovnáním zákaznických účtů, přes čištění, balení až po opětovné naskladnění zboží. Důležité je, aby příští zákazník obdržel produkt „jako nový“ bez jakýchkoli známek použití či opotřebení.

V oblasti zpracování vráceného zboží je závod KS-Europe druhým největším v Evropě a zpracovává zásilky zákazníků z Německa a Rakouska. Denní kapacita zpracování je 125.000 ks zboží ve dvousměnném provozu.

Zpracování začíná rozbalením zásilky, kontrolou dat a roztríděním dle sortimentů. Následně se zboží dostane prostřednictvím dopravníků na jednotlivá pracoviště, která jsou vybavena počítačem, monitorem, scannerem a tiskárnou. Zde pracovníci kontrolují, zda zákazník vrací zboží, které obdržel. Dále se kontroluje, zda zboží není nošené, vyprané či poškozené. Podle těchto zjištění je rozhodnuto, zda je zboží znovu uskladnitelné či nikoliv. Pokud je zboží uskladnitelné, pak dojde k jeho zabalení prostřednictvím balicího stroje. Zákazník, který zboží vrátil, zároveň obdrží automaticky dobropis.

Zabalené zboží je následně roztríděno dle příslušných cílových skladů a do těchto posléze odesláno.

Poškozené či neuskadnitelné zboží již není zasíláno zpět na sklad, ale je tříděno podle požadavků zákaznických firem a odesíláno k dalšímu případnému zpracování. Totálně poškozené zboží je likvidováno.

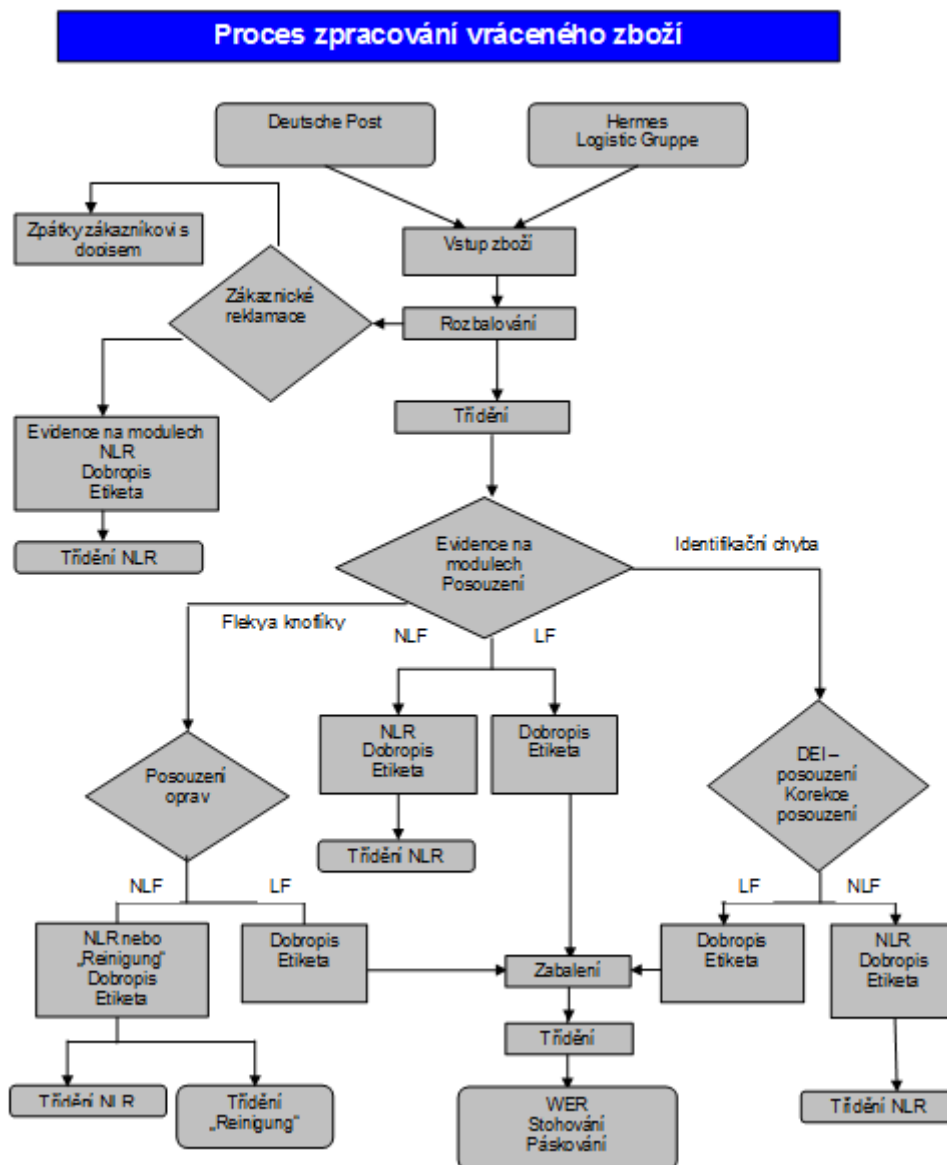
Průměrná rychlost zpracování zboží je 0,4 dne.

V průběhu celého procesu zpracování vráceného zboží se sleduje výkonnost a kvalita. Oba tyto parametry patří vedle rychlosti zpracování a dodržování nákladovosti k zásadním ekonomickým ukazatelům hodnocení této činnosti.

V tomto oddělení pracuje v současné době více než 360 pracovníků.

Proces zpracování vráceného zboží je klíčovým procesem, proto dále uvádím diagram tohoto procesu.

Obrázek 4 Diagram klíčového procesu



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2) Oddělení zpracování visící konfekce

V oddělení zpracování visící konfekce se připravuje nové zboží, které do firmy putuje přímo od výrobců, pro následný prodej. Toto zboží se kontroluje z hlediska kvality, věší se na ramínka a prochází procesem napařování a žehlení. Výsledný produkt se v podobě visící konfekce zabalí a pošle přímo do skladu, odkud putuje ke koncovému zákazníkovi.

3) Oddělení zpracování dat

Oddělení zpracování dat zpracovává data ve velkých objemech – ročně se jedná o více než dva milióny datových záznamů. Jedná se převážně o objednávky zákazníků jednotlivých zásilkových domů, které přicházejí v písemné či faxové podobě.

4) Oddělení fulfillment

Oddělení fulfillment je novým oddělením, které poskytuje zákazníkům komplexní logistické služby. Jedná se o služby počínaje příjmem zboží, dále skladování, kompletaci a odesílání zásilek koncovým zákazníkům.

Samozřejmostí je zpracování vrácených zásilek.

2.5. Počet zaměstnanců

Společnost KS-Europe, s.r.o. zaměstnává v současné době ca. 830 zaměstnanců, z toho 380 osob v provozu Štřáhlavy a 430 osob v provozu Křimic. V Karlsruhe pracuje přibližně 20 osob.

Společnost KS-Europe, s.r.o. však také v nemalé míře zaměstnává agenturní pracovníky.

3. Analýza finanční situace firmy

3.1. Horizontální analýza rozvahy

Tabulka 2 Horizontální analýza rozvahy

ROZVAHA v tis. Kč	2009	2010	změna		2011	změna	
			rozdíl	%		rozdíl	%
AKTIVA CELKEM	551 380	651 396	100 016	18,14%	662 692	11 296	1,73%
B. Dlouhodobý majetek	389 598	371 623	-17 975	-4,61%	367 965	-3 658	-0,98%
B.I. Dlouhodobý nehm.majetek	5 785	6 904	1 119	19,34%	6 686	-218	-3,16%
B.II. Dlouhodobý hmot.majetek	383 816	364 719	-19 097	-4,98%	361 279	-3 440	-0,94%
B.III. Dlouhodobý finan.majetek	0	0	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	161 498	279 412	117 914	73,01%	294 053	14 641	5,24%
C.I. Zásoby	11 625	6 912	-4 713	-40,54%	10 842	3 930	56,86%
C.II. Dlouhodobé pohledávky	4 451	3 072	-1 379	-30,98%	5	-3 067	-99,84%
C.III. Krátkodobé pohledávky	140 307	86 110	-54 197	-38,63%	272 490	186 380	216,44%
C.III. Krátkodobý finan.majetek	5 115	183 318	178 203	-	10 716	-172 602	-94,15%
D. Časové rozlišení	284	361	77	27,11%	674	313	86,70%
PASIVA CELKEM	551 380	651 396	100 016	18,14%	662 692	11 296	1,73%
A. Vlastní kapitál	297 858	400 101	102 243	34,33%	429 322	29 221	7,30%
A.I. Základní kapitál	52 000	52 000	0	0,00%	52 000	0	0,00%
A.II. Kapitálové fondy	130 784	144 705	13 921	10,64%	127 306	-17 399	-12,02%
A.III. Rezervní fond a jiné fondy	2 972	6 143	3 171	106,70%	6 143	0	0,00%
A.IV. Výsledek hosp.minul.let	48 690	108 931	60 241	123,72%	108 931	0	0,00%
A.V. Výsledek hosp.běž.úč.obd.	63 412	88 322	24 910	39,28%	134 942	46 620	52,78%
B. Cizí zdroje	253 522	251 295	-2 227	-0,88%	233 370	-17 925	-7,13%
B.I. Rezervy	2 742	6 684	3 942	143,76%	8 207	1 523	22,79%
B.II. Dlouhodobé závazky	180 653	150 660	-29 993	-16,60%	133 775	-16 885	-11,21%
B.III. Krátkodobé závazky	70 127	93 951	23 824	33,97%	91 388	-2 563	-2,73%
B.IV. Bank.úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0	0
C. časové rozlišení	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Celková bilanční suma firmy KS-Europe, s.r.o. vykazuje rostoucí trend. Meziroční nárůst je markantní zejména mezi roky 2009 a 2010, kdy u aktiv i pasiv došlo k nárůstu o 18,14 %, tedy o 100.016 tis. Kč. Rostoucí trend potvrzuje i vývoj mezi roky 2010 a 2011, kdy nárůst aktiv i pasiv činil 1,73 %, tedy 11.296 tis. Kč.

Na straně aktiv se na této změně nejvíce podílela oběžná aktiva, u kterých došlo mezi roky 2009 a 2010 k nárůstu o 117.914 tis. Kč, tedy o 73,01 %. Tento trend pokračoval i další rok, kdy oběžná aktiva vzrostla o 14.641 tis. Kč, tedy o 5,24 %.

Z oběžných aktiv stojí za zmínku zejména krátkodobé pohledávky, kde v roce 2010 oproti roku 2009 došlo k poklesu o 54.197 tis. Kč (38,63 %), ale v následujícím roce 2011 dochází u této položky k velkému nárůstu, a to o 186.380 tis. Kč, tedy 216,44 %.

Krátkodobý finanční majetek vykázal v roce 2010 obrovský nárůst oproti roku 2009, a to o 178.203 tis. Kč (3.484 %), v následujícím roce 2011 se opět vrací na podobnou úroveň jako v roce 2009 (pokles o 94,15 %).

Na straně pasiv došlo v roce 2010 k nárůstu vlastního kapitálu, a to o 102.243 tis. Kč, tedy zvýšení o 34,33 %. V následujícím roce 2011 tento trend pokračuje a vlastní kapitál dále roste o 29.221 tis. Kč, tedy o 7,30 %. Toto zvýšení bylo v roce 2010 způsobeno vykázaným ziskem v účetním období a nerozděleným ziskem z minulého období. O rok později, tedy v roce 2011, byl nárůst vlastního kapitálu způsoben zejména vykázaným ziskem v daném účetním období.

Podíl cizích zdrojů na pasivech v letech 2010 a 2011 mírně klesá a tento pokles je způsoben zejména poklesem dlouhodobých závazků. Tyto v roce 2010 klesly o 29.993 tis. Kč, tedy o 16,6 %, a v roce 2011 klesly o 16.885 tis. Kč, tedy o 11,21 %. Krátkodobé závazky ve sledovaném období vykázaly nárůst, tento však nebyl nijak výrazný.

Podnik ve sledovaném období nečerpal žádné bankovní úvěry a výpomoci.

3.2. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v tis. Kč	2009	2010	změna		2011	změna	
			rozdíl	%		rozdíl	%
I. Tržby za prodej zboží	0	65	65	-	226	161	247,69%
A. Náklady vynal.na prod.zboží	0	23	23	-	610	587	2552,17%
I.A Obchodní marže	0	42	42	-	-384	-426	1014,29%
II. Výkony	640 667	759 088	118 421	18,48%	796 842	37 754	4,97%
II.1. Tržby za prodej vl.výr. a sl.	640 667	759 059	118 392	18,48%	790 814	31 755	4,18%
II.2.Změna stavu zásob vl.činností	0	0	0	0	6 005	6 005	-
II.3. Aktivace	0	29	29	-	23	-6	-20,69%
B. Výkonová spotřeba	189 990	295 147	105 157	55,35%	311 920	16 773	5,68%
B.1. Spotřeba mater. a energie	80 376	86 895	6 519	8,11%	83 776	-3 119	-3,59%
B.2. Služby	109 614	208 252	98 638	89,99%	228 144	19 892	9,55%
II.B Přidaná hodnota	450 677	463 983	13 306	2,95%	484 538	20 555	4,43%
C. Osobní náklady	276 984	296 108		6,90%	309 686		4,59%
C.1. Mzdové náklady	205 209	217 861	12 652	6,17%	227 656	9 795	4,50%
C.2. Odměny členům orgánů spol.	0	0	0	0	0	0	0
C.3. Náklady na soc.zab. a zdr.poj.	65 261	71 854	6 593	10,10%	74 981	3 127	4,35%
C.4. Sociální náklady	6 514	6 393	-121	-1,86%	7 049	656	10,26%
D. Daně a poplatky	203	343	140	68,97%	342	-1	-0,29%
E. Odpisy dlouh.hm. a nehm.maj.	73 388	58 432	-14 956	-20,38%	43 885	-14 547	-24,90%
III. Tržby z prodeje dlouh.maj.	87	190	103	118,39%	2	-188	-98,95%
F. Zůstat.cena prod.dlouh.maj.	0	81	81	-	0	-81	-100,00%
G. Změna stavu rezerv a opr.pol.	1 778	8 148	6 370	358,27%	1 187	-6 961	-85,43%
IV. Ostatní provozní výnosy	1 296	2 478	1 182	91,20%	1 883	-595	-24,01%
H. Ostatní provozní náklady	3 666	3 820	154	4,20%	3 804	-16	-0,42%
Provozní výsledek hospodaření	96 041	99 719	3 678	3,83%	127 519	27 800	27,88%
X. Výnosové úroky	440	693	253	57,50%	2 256	1 563	225,54%
N. Nákladové úroky	13 783	11 252	-2 531	-18,36%	9 494	-1 758	-15,62%
XI. Ostatní fin.výnosy	22 652	24 197	1 545	6,82%	29 064	4 867	20,11%
O. Ostatní fin.náklady	52 093	26 937	-25 156	-48,29%	6 603	-20 334	-75,49%
Finanční výsledek hospodaření	-42 784	-13 299	29 485	-68,92%	15 223	28 522	-214,47%
Q. Daň z příjmu za běžnou činnost	-10 155	-1 902	8 253	-81,27%	7 800	9 702	-510,09%
Výsledek hospodaření za běž.čin.	63 412	88 322	24 910	39,28%	134 942	46 620	52,78%
XIII. Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0	0
R. Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hosp.za úč.období	63 412	88 322	24 910	39,28%	134 942	46 620	52,78%

Výsledek hosp.před zdaněním	53 257	86 420	33 163	62,27%	142 742	56 322	65,17%
------------------------------------	---------------	---------------	--------	--------	----------------	--------	--------

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z výkazu zisku a ztráty je na první pohled patrné, že se firma nezabývá prodejem zboží, nýbrž prodejem služeb. Tržby z prodeje služeb v roce 2010 vzrostly oproti roku 2009 o 118.392 tis. Kč, což je o 18,48 %, v roce 2011 vzrostly o dalších 31.755 tis. Kč, tedy o 4,18 %. Celkem tržby z prodeje služeb činily v roce 2011 790.814 tis. Kč.

Výkonová spotřeba také rostla, a to zejména kvůli nárůstu služeb – v roce 2010 o 98.638 tis. Kč, tedy o 89,99 %, a v roce 2011 o 19.892 tis. Kč, tedy o 9,55 %.

Přidaná hodnota stoupla v roce 2010 o 2,95 % a v roce 2011 o 4,43 %, což je velmi pozitivní signál.

Za zvyšujícími se tržbami se skrývá zvýšení objemu zakázek. Tomuto nárůstu objemu zakázek odpovídá i nárůst počtu pracovních sil a tedy i mzdových nákladů – v roce 2010 o 12.652 tis. Kč (6,17 %), v roce 2011 o 9.795 tis. Kč (4,50 %).

Se zvyšujícími se mzdovými náklady se zvyšují také náklady na sociální a zdravotní pojištění – v roce 2010 o 10,10 %, v roce 2011 o 4,35 %.

Odpisy dlouhodobého majetku meziročně klesají, firma v posledních letech snížila investice do dlouhodobého majetku.

Výsledek hospodaření za sledovaná účetní období má výrazně rostoucí trend, a to zejména mezi roky 2010 a 2011. Hospodářský výsledek v roce 2010 stoupl o 39,28 % na 88.322 tis. Kč a v roce 2011 dokonce o dalších 52,78 % na 134.942 tis. Kč.

3.3. Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 4 Vertikální analýza rozvahy

ROZVAHA v tis. Kč	2009	podíl v %	2010	podíl v %	2011	podíl v %
AKTIVA CELKEM	551 380	100%	651 396	100%	662 692	100%
B. Dlouhodobý majetek	389 598	70,66%	371 623	57,05%	367 965	55,53%
B.I. Dlouhodobý nehm.majetek	5 785	1,05%	6 904	1,06%	6 686	1,01%
B.II. Dlouhodobý hmot.majetek	383 816	69,61%	364 719	55,99%	361 279	54,52%
B.III. Dlouhodobý finan.majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
C. Oběžná aktiva	161 498	29,29%	279 412	42,89%	294 053	44,37%
C.I. Zásoby	11 625	2,11%	6 912	1,06%	10 842	1,64%
C.II. Dlouhodobé pohledávky	4 451	0,81%	3 072	0,47%	5	0,00%
C.III. Krátkodobé pohledávky	140 307	25,45%	86 110	13,22%	272 490	41,12%
C.III. Krátkodobý finan.majetek	5 115	0,93%	183 318	28,14%	10 716	1,62%
D. Časové rozlišení	284	0,05%	361	0,06%	674	0,10%
PASIVA CELKEM	551 380	100%	651 396	100%	662 692	100%
A. Vlastní kapitál	297 858	54,02%	400 101	61,42%	429 322	64,78%
A.I. Základní kapitál	52 000	9,43%	52 000	7,98%	52 000	7,85%
A.II. Kapitálové fondy	130 784	23,72%	144 705	22,21%	127 306	19,21%
A.III. Rezervní fond a jiné fondy	2 972	0,54%	6 143	0,94%	6 143	0,93%
A.IV. Výsledek hosp.minul.let	48 690	8,83%	108 931	16,72%	108 931	16,44%
A.V. Výsledek hosp.běž.úč.obd.	63 412	11,50%	88 322	13,56%	134 942	20,36%
B. Cizí zdroje	253 522	45,98%	251 295	38,58%	233 370	35,22%
B.I. Rezervy	2 742	0,50%	6 684	1,03%	8 207	1,24%
B.II. Dlouhodobé závazky	180 653	32,76%	150 660	23,13%	133 775	20,19%
B.III. Krátkodobé závazky	70 127	12,72%	93 951	14,42%	91 388	13,79%
B.IV. Bank.úvěry a výpomoci	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
C. Časové rozlišení	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Analýza aktiv

Dlouhodobý majetek se v roce 2009 podílel na celkových aktivech 70,66 %, v následujících letech 2010 a 2011 pak podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech klesal, a to v roce 2010 na 57,05 % a v roce 2011 na 55,53 %. Tento trend potvrzuje skutečnost, že firma v posledních letech snížila investice do dlouhodobého majetku. Největší podíl na dlouhodobém majetku tvořil hmotný majetek, a to v roce 2009 s 69,61 %, v roce 2010 s 55,99 % a v roce 2011 s 54,52 %.

Oběžná aktiva se v roce 2009 podílela na celkových aktivech 29,29 %, v roce 2010 42,89 % a v roce 2011 44,37 %. Největší podíl na tomto měly krátkodobé pohledávky, které se podílely na oběžných aktivech v roce 2009 25,45 %, v roce 2010 13,22 % a v roce 2011 41,12 %. V roce 2010 došlo k výraznému nárůstu krátkodobého finančního majetku, a to a na 28,14 % z celkových oběžných aktiv, přičemž v roce 2009 měly podíl 0,93 % a v roce 2011 1,62 %.

Podíl zásob na oběžných aktivech se ve sledovaných letech pohybuje mezi 1,06 % a 2,11 %.

Analýza pasiv

Na straně pasiv tvořil v roce 2009 hlavní složku zdrojů vlastní kapitál, který představoval 54,02 %, v letech 2010 pak 61,42 % a v roce 2011 64,78 % hodnoty celkových pasiv. Nárůst podílu vlastního kapitálu v letech 2010 a 2011 byl způsoben kladným hospodářským výsledkem v předešlých letech.

Cizí zdroje pak představovaly v roce 2009 45,98 %, v roce 2010 38,58 % a v roce 2011 35,22 % na celkových pasivech.

V cizích zdrojích tvořily největší podíl dlouhodobé závazky, ty se na celkových pasivech podílely v roce 2009 32,76 %, v roce 2010 23,13 % a v roce 2011 20,19 %.

3.4. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 5 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v tis. Kč	2009	podíl v %	2010	podíl v %	2011	podíl v %
I. Tržby za prodej zboží	0	0	65	0,01%	226	0,03 %
A. Náklady vynal.na prod.zboží	0	0	23	0,00%	610	0,08%
IA Obchodní marže	0	0	42	0,01%	-384	-0,05%
II. Výkony	640 667	100,00%	759 088	100,00%	796 842	100,00%
II.1. Tržby za prodej vl.výr. a sl.	640 667	100,00%	759 059	100,00%	790 814	99,24%
II.2. Změna stavu zásob vl.činností	0	0,00%	0	0,00%	6 005	0,75%
II.3. Aktivace	0	0,00%	29	0,00%	23	0,00%
B. Výkonová spotřeba	189 990	29,66%	295 147	38,88%	311 920	39,14%
B.1. Spotřeba mater. a energie	80 376	12,55%	86 895	11,45%	83 776	10,51%
B.2. Služby	109 614	17,11%	208 252	27,43%	228 144	28,63%
II.B Přidaná hodnota	450 677	70,34%	463 983	61,12%	484 538	60,81%
C. Osobní náklady	276 984	43,23%	296 108	39,01%	309 686	38,86%
C.1. Mzdové náklady	205 209	32,03%	217 861	28,70%	227 656	28,57%
C.2. Odměny členům orgánů spol.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
C.3. Náklady na soc.zab. a zdr.poj.	65 261	10,19%	71 854	9,47%	74 981	9,41%
C.4. Sociální náklady	6 514	1,02%	6 393	0,84%	7 049	0,88%
D. Daně a poplatky	203	0,03%	343	0,05%	342	0,04%
E. Odpisy dlouh.hm. a nehm.maj.	73 388	11,45%	58 432	7,70%	43 885	5,51%
III. Tržby z prodeje dlouh.maj.	87	0,01%	190	0,03%	2	0,00%
F. Zůstat.cena prod.dlouh.maj.	0	0,00%	81	0,01%	0	0,00%
G. Změna stavu rezerv a opr.pol.	1 778	0,28%	8 148	1,07%	1 187	0,15%
IV. Ostatní provozní výnosy	1 296	0,20%	2 478	0,33%	1 883	0,24%
H. Ostatní provozní náklady	3 666	0,57%	3 820	0,50%	3 804	0,48%
Provozní výsledek hospodaření	96 041	14,99%	99 719	13,14%	127 519	16,00%
X. Výnosové úroky	440	0,07%	693	0,09%	2 256	0,28%
N. Nákladové úroky	13 783	2,15%	11 252	1,48%	9 494	1,1%
XI. Ostatní fin.výnosy	22 652	3,54%	24 197	3,19%	29 064	3,65%
O. Ostatní fin.náklady	52 093	8,13%	26 937	3,55%	6 603	0,83%
Finanční výsledek hospodaření	-42 784	-6,68%	-13 299	-1,75%	15 223	1,91%
Q. Daň z příjmu za běžnou činnost	-10 155	-1,59%	-1 902	-0,25%	7 800	0,98%
Výsledek hospodaření za běž.čin.	63 412	9,90%	88 322	11,64%	134 942	16,93%
XIII. Mimořádné výnosy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
R. Mimořádné náklady	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výsledek hosp.za úč.období	63 412	9,90%	88 322	11,64%	134 942	16,93%
Výsledek hosp.před zdaněním	53 257	8,31%	86 420	11,38%	142 742	17,91%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V roce 2009 tvořily 100 % podíl na výkonech tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Výkonová spotřeba v poměru k výkonům v tomto roce tvořila 29,66 %, přidaná hodnota pak 70,34 %.

Osobní náklady tvořily v poměru k výkonům 43,23 %, z toho mzdové náklady 32,03 %.

Provozní výsledek hospodaření v roce 2009 v poměru k výkonům činil 14,99 % a výsledek hospodaření za účetní období pak 9,90 %.

V roce 2010 opět tvořily 100 % podíl na výkonech tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Výkonová spotřeba stoupla na 38,88 %, přidaná hodnota klesla na 61,12 %, přesto jde o velmi dobrý výsledek.

Osobní náklady tvořily v poměru k výkonům 39,01 %, z toho mzdové náklady 28,70 %.

Provozní výsledek hospodaření v roce 2010 v poměru k výkonům klesl na 13,14 % a výsledek hospodaření za účetní období pak stoupl na 11,64 %.

Rok 2011 můžeme ze sledovaných let 2009, 2010 a 2011 z pohledu hospodářského výsledku hodnotit jako nejúspěšnější. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb tvořily 99,24 %, výkonová spotřeba v poměru k výkonům tvořila 39,14 %, přidaná hodnota pak 60,81 %.

Osobní náklady tvořily v poměru k výkonům 38,86 %, z toho mzdové náklady 28,57 %.

Provozní výsledek hospodaření v roce 2011 v poměru k výkonům vzrostl na 16 % a výsledek hospodaření za účetní období pak stoupl na 16,93 %.

3.5. Základní poměrové ukazatele

Tabulka 6 Základní poměrové ukazatele (v tis. Kč)

zkratka	název	2009	2010	2011
Z	zisk	63 412	88 322	134 942
A	aktiva	551 380	651 396	662 692
T	tržby	640 667	759 088	796 842
N	náklady	544 626	659 369	669 323
VS	výkonová spotřeba	189 990	295 147	311 920
OSOBN	osobní náklady	276 984	296 108	309 686
ODP	odpisy	73 388	58 432	43 885
FIN	finanční náklady	52 093	26 937	6 603
DM	dlouhodobý majetek	389 598	371 623	367 965
OA	oběžná aktiva	161 498	279 412	294 053
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek	5 785	6 904	6 686
DHM	dlouhodobý hmotný majetek	383 816	364 719	361 279
DFM	dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
ZAS	zásoby	11 625	6 912	10 842
POHL	pohledávky	144 758	89 182	272 495
FINMAJ	finanční majetek	5 115	183 318	10 716
VK	vlastní kapitál	297 858	400 101	429 322
CZ	cizí zdroje	253 522	251 295	233 370
KZ	krátkodobé závazky	70 127	93 951	91 388
PP	pen.prost.na účtu/v pokladně	5 115	183 318	10 716
NAKU	nákladové úroky	13 783	11 252	9 494
OSTN	ostatní provozní náklady	3 666	3 820	3 804
KAP	vlastní+cizí kapitál	551 380	651 396	662 692
PVH	provozní výsledek hosp. před zdan.	96 041	99 719	127 519

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.6. Analýza rentability aktiv

Tabulka 7 Analýza rentability aktiv

	Ukazatel	vzorec	2009	2010	index	změna	2011	index	změna
1.	Rentabilita aktiv	Z/A	11,50	13,56	1,18	17,90%	20,36	1,50	50,18%
2.	Rentabilita tržeb	Z/T	9,90	11,64	1,18	17,55%	16,93	1,46	45,55%
3.	Rentabilita nákladů	Z/N	11,64	13,39	1,15	15,04%	20,16	1,51	50,51%
4.	Nákladovost	N/T	85,01	86,86	1,02	2,18%	84,00	0,97	-3,30%
5.	Materiálová nákladovost	VS/T	29,66	38,88	1,31	31,11%	39,14	1,01	0,68%
6.	Mzdová nákladovost	OSOBN/T	43,23	39,01	0,90	-9,77%	38,86	1,00	-0,37%
7.	Odpisová nákladovost	ODP/T	11,45	7,70	0,67	-32,80%	5,51	0,72	-28,45%
8.	Podíl fin.nákladů na tržbách	FIN/T	8,13	3,55	0,44	-56,36%	0,83	0,23	-76,65%

9.	Podíl ostatních N na tržbách	OSTN/T	0,57	0,50	0,88	-12,06%	0,48	0,95	-5,14%
10.	Podíl mater.N na celk.N	VS/N	34,88	44,76	1,28	28,32%	46,60	1,04	4,11%
11.	Podíl osobních N na celk. N	OSOBN/N	50,86	44,91	0,88	-11,70%	46,27	1,03	3,03%
12.	Podíl odpisů na celkových N	ODP/N	13,47	8,86	0,66	-34,23%	6,56	0,74	-26,01%
13.	Podíl fin.nákladů na celk.N	FIN/N	9,56	4,09	0,43	-57,29%	0,99	0,24	-75,85%
14.	Podíl ost.N na celkových N	OSTN/N	0,67	0,58	0,86	-13,93%	0,57	0,98	-1,90%
15.	Obratovost aktiv (využití)	T/A	1,16	1,17	1,00	0,29%	1,20	1,03	3,18%
16.	Obratovost stálých aktiv	T/DM	1,64	2,04	1,24	24,21%	2,17	1,06	6,02%
17.	Obratovost oběžných aktiv	T/OA	3,97	2,72	0,68	-31,52%	2,71	1,00	-0,25%
18.	Obratovost zásob	T/ZAS	55,11	109,82	1,99	99,27%	73,50	0,67	-33,08%
19.	Obratovost pohledávek	T/POHL	4,43	8,51	1,92	92,32%	2,92	0,34	-65,64%
20.	Obratovost fin.majetku	T/FINMAJ	125,25	4,14	0,03	-96,69%	74,36	17,96	1695,78%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Rentabilita aktiv se zvýšila z 11,50 % v roce 2009 na 13,56 % v roce 2010 a dále na 20,36 % v roce 2011, což je 17,90%-ní meziroční změna mezi lety 2010 a 2009 a mezi lety 2011 a 2010 se dokonce jedná o změnu ve výši 50,18 %. K tomuto vývoji přispělo zvýšení rentability tržeb z 9,90% v roce 2009 na 11,64 % v roce 2010 a dále na 16,93 % v roce 2011. Rovněž zvýšení rentability nákladů pozitivně ovlivnilo rentabilitu aktiv.

Nákladovost firmy je stabilní a pohybuje se mezi 84 % v roce 2011 a 86,86 % v roce 2010.

Díky nárůstu tržeb došlo ke zvýšení obratovosti ve většině sledovaných ukazatelích. Obratovost aktiv se zvýšila o 0,29 % v roce 2010 oproti roku 2009 a o 19,89 % v roce 2011 oproti roku 2010. K tomuto vývoji přispěla obratovost dlouhodobého majetku, a to v roce 2010 o 24,21 % a v roce 2011 o 6,02 %.

Obratovost zásob se mezi lety 2009 a 2010 zvýšila o 99,27 % a v následujícím roce 2011 klesla o 33,08 % oproti roku 2010. Stejný trend měla i obratovost pohledávek, kdy v roce 2010 tato vzrostla o 92,32 % a v roce 2011 klesla o 65,64 %. Důvodem byl při stoupajících tržbách prudký pokles stavu pohledávek v roce 2010 a následný značný nárůst pohledávek v roce 2011.

Obrovský nárůst zaznamenala v roce 2011 obratovost finančního majetku, kterou způsobil velký nárůst finančního majetku v roce 2010 a následný pokles v roce 2011.

4. Hodnocení finanční výkonnosti sledovaného podniku z pohledu výsledku hospodaření

Pro hodnocení finanční výkonnosti jsem se rozhodla zvolit jako měřítko hospodářský výsledek. Jde o syntetické měřítko, které se váže na cíle podniku.

Jelikož jsem se ve své práci rozhodla analyzovat finanční výkonnost z pohledu podnikových procesů, zaměřím se na hospodářský výsledek provozu Marketing Logistics (ML) a popíši vliv klíčového procesu, tedy procesu zpracování vráceného zboží, na finanční výkonnost nejen daného provozu, ale i celé firmy.

Nejprve popíši vývoj hospodářského výsledku v letech 2009-2011 a jeho rozdělení mezi oba provozy firmy. Na tomto místě bych ráda uvedla, že obchodní rok pro firmu KS-Europe, s.r.o. začíná 1.3.daného kalendářního roku a končí 28.2. roku následujícího.

4.1. Podíl provozu Marketing Logistics na celkovém výsledku hospodaření

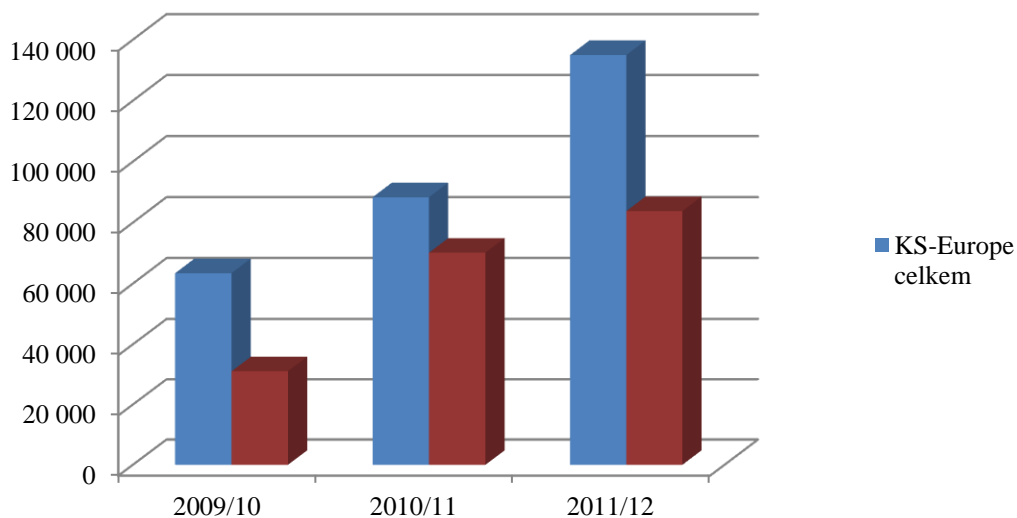
Tabulka 8 Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)

Obchodní rok	KS-Europe celkem	provoz WV	% podíl	provoz ML	% podíl
2009/10	63 412	32 354	51,02%	31 058	48,98%
2010/11	88 322	18 200	20,61%	70 122	79,39%
2011/12	134 942	51 179	37,93%	83 763	62,07%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že podíl provozu Marketing Logistics na celkovém výsledku hospodaření firmy výrazně roste, v obchodním roce 2009/10 se provoz podílel na hospodářském výsledku 49 %, o rok později již 80 % a v obchodním roce 2011/12 to bylo 62 %.

Obrázek 5 Podíl provozu ML na výsledku hospodaření firmy (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ještě zajímavější je podívat se na hospodářský výsledek z pohledu tržeb a nákladů.

Tabulka 9 Tržby ve sledovaném období a jejich rozdělení mezi provozy (v tis. Kč)

Obchodní rok	Tržby				
	KS celkem	provoz WV	% podíl	provoz ML	% podíl
2009/10	640 667	502 969	78,51%	137 698	21,49%
2010/11	759 088	534 100	70,36%	224 988	29,64%
2011/12	796 842	476 078	59,75%	320 764	40,25%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 10 Náklady ve sledovaném období a jejich rozdělení mezi provozy (v tis. Kč)

Obchodní rok	Náklady				
	KS celkem	provoz WV	% podíl	provoz ML	% podíl
2009/10	544 626	452 020	83,00%	92 606	17,00%
2010/11	659 369	510 148	77,37%	149 221	22,63%
2011/12	669 323	452 580	67,62%	216 743	32,38%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pro analýzu vlivů na hospodářský výsledek jsem porovnávala ve sledovaných letech podíl provozu ML na vývoji třech základních parametrů: tržeb, nákladů a hospodářského výsledku.

Tabulka 11 Podíl provozu ML na základních parametrech ve sledovaném období

Obchodní rok	Podíl provozu ML na celkových		
	VH	tržbách	nákladech
2009/10	48,98%	21,49%	17,00%
2010/11	79,39%	29,64%	22,63%
2011/12	62,07%	40,25%	32,38%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z výše uvedeného rozboru je patrné, že provoz ML při zvyšujícím se podílu na výsledku hospodaření také zvyšuje svůj podíl na tržbách, a to při vysoké nákladové disciplíně. Podíl na výsledku hospodaření je podstatně vyšší než podíl na tržbách, což znamená vyšší rentabilitu poskytovaných služeb.

4.2. Určení vlivu klíčového podnikového procesu na výsledek hospodaření

Jaké jsou však příčiny, které vedly k prudkému zvýšení hospodářského výsledku z 31.058 tis. Kč v roce 2009/10 na 70.122 tis. Kč v roce 2010/11 a dále na 83.763 tis. Kč v roce 2011/12?

- 1) Hlavní příčinou je množství zboží, které bylo zpracováno v klíčovém procesu provozu ML.

Tabulka 12 Srovnání množství zpracovaného zboží ve sledovaných letech

Obchodní rok	Množství zpracovaného zboží (v ks)	Rozdíl
2009/10	10 100 000	-
2010/11	19 700 000	95,05%
2011/12	28 700 000	45,69%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

S rostoucím objemem množství zpracovávaného zboží klesá náklad na jeden kus zpracovávaného zboží. Fixní náklady, z nichž má nejvyšší podíl nájemné a náklady na energie (elektřina, plyn, voda), se ve sledovaném období nezvýšily. Pro zpracování zboží byly využity stávající prostory provozu a v oblasti strojového parku také nedošlo k výraznějším změnám. Z variabilních nákladů došlo k největšímu nárůstu v oblasti personálních nákladů a rovněž vzrostly některé provozní náklady (pomocný materiál, údržba strojů, počítačová technika a další). Celkově však náklad na jeden kus zpracovaného zboží klesá. Vývoj jednotkových nákladů zachycuje tabulka č. 13.

Tabulka 13 Vývoj jednotkových nákladů

Obchodní rok	Množství (ks)	Náklady (Kč)	Náklad/ks (Kč)
2009/10	10 100 000	92 606 000	9,1689
2010/11	19 700 000	149 221 000	7,5747
2011/12	28 700 000	216 743 000	7,5520

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2) Další příčinou změny výsledku hospodaření ve sledovaných letech je zvýšení produktivity práce.

V souvislosti s nárůstem objemu zpracovávaného zboží docházelo v procesu zpracování k různým změnám s cílem optimalizovat celý proces.

Nejprve byl celý proces znovu definován, poté proběhlo měření klíčových činností procesu, následovala analýza definovaných činností a poté nastal proces zlepšování.

V rámci tohoto procesu zlepšování došlo k:

- Zlepšení toku zboží v průběhu procesu zpracování,
- byly eliminovány ztrátové činnosti zejména v oblasti vnitropodnikových transportů,
- byly eliminovány přesuny pracovníků v průběhu směny,
- byl nastaven systém školení, vedle vstupních byla zavedena také průběžná školení s cílem podpořit výkonnost pracovníků a rovněž kvalitu zpracování,
- pozornost byla zaměřena rovněž na důsledné dodržování pracovní doby.

Všechna tato opatření vedla k postupnému zvyšování produktivity práce. V roce 2010/11 došlo k nárůstu o 4,2 % oproti roku 2009/10 a v roce 2011/12 byl nárůst oproti roku předešlému o dalších 5,1 %.

Tento velmi pozitivní vývoj v oblasti produktivity práce přispěl rovněž k nárůstu výsledku hospodaření, neboť došlo k výrazným úsporám na straně personálních nákladů.

5. Zhodnocení a návrhy na optimalizaci klíčového procesu

Firma KS-Europe, s.r.o. je podnikem, který na optimalizaci svých podnikových procesů s cílem zvýšit finanční výkonnost podniku průběžně pracuje. Přesto s nárůstem objemu množství zpracovaného zboží se podnik musel primárně věnovat zajištění výrobních prostředků pro včasné zpracování dle požadavku zákazníků a neměl potřebný prostor pro důsledné měření a analýzu svého klíčového procesu. Nyní po stabilizaci objemu zpracovávaného zboží nastává vhodná doba pro optimalizaci tohoto klíčového procesu.

Při bližší analýze celého klíčového procesu zpracování vráceného zboží se jako nejzásadnější ukazuje plynulý tok zboží v průběhu zpracování. Tok zboží bych provozu Marketing Logistics také doporučila analyzovat a následně optimalizovat.

Při úvaze o vhodném návrhu na zlepšení je nutno vycházet z výrobního prostoru, ve kterém se provoz ML nachází. Jedná se o pěti patrovou budovu, kde dílčí činnosti klíčového procesu probíhají ve čtyřech patrech, přičemž patra jsou spojena čtyřmi nákladními výtahy. Mezi těmito patry zboží proudí nejen ve velkém objemu, ale i ve značné rychlosti. Průměrně projde provozem 100 000 ks zboží denně a průměrná doba zpracování je 0,4 dne.

Dle mé analýzy je potřeba se při optimalizaci zaměřit zejména na dvě slabá místa:

- 1) Nakládku a vykládku zboží
- 2) Transport zboží nákladními výtahy mezi jednotlivými patry

Ad 1) Nakládka a vykládka

Nakládka a vykládka je jednou z klíčových činností v průběhu celého zpracování vráceného zboží. V průběhu pracovní doby, tedy od 5:30 do 22:00 hodin, se ve firmě průměrně vyloží 22 kontejnerů s volně loženými kartony. Stejný počet kontejnerů se rovněž naplní zpracovaným zbožím, které je naskládáno ve vanách, jež jsou vyrovnány na pojízdných kolečkách.

Provoz ML disponuje 7 rampami, ke kterým jsou kontejnery přistavovány. Některé rampy slouží pouze pro vykládku a některé pro nakládku zboží. Řidiči aut, kteří náklad přivezou, musí nejprve vozidlo zaparkovat na vyhrazené odstavné ploše a s přepravními dokumenty zajít do kanceláře příjmu a výdeje zboží, kde tyto odevzdají. Zde se rovněž dozví, zda je pro ně již připraveno zboží k odvozu. Poté se vrátí k vozidlu, a pokud je

u některé z ramp volno, nacouvají kontejnery k těmto rampám. Pokud volno není, musí najít předáka příjmu a výdeje zboží a dotázat se, ke které rampě a v jakém pořadí mohou nacouvat. Předák má však na starosti celý proces příjmu a výdeje zboží a pohybuje se po celé ploše areálu včetně budovy. Z tohoto důvodu často dochází k prodlevám v nakládce i vykládce.

Navrhovala bych zřídit pozici koordinátora vykládky a nakládky. Jeho hlavním úkolem by bylo plynulé odbavování kontejnerů při vykládce a nakládce. Koordinátor by se v průběhu pracovní doby pohyboval v prostoru ramp a odstavných ploch, přebíral by od řidičů přepravní dokumenty, zároveň jim sděloval čas vykládky a číslo rampy, v případě čekací doby by jim přidělil konkrétní číslo odstavné plochy. Tento pracovník by zároveň informoval řidiče, které kontejnery jsou připraveny k odvozu. Prostřednictvím mobilního telefonu by byl ve spojení s kanceláří příjmu a výdeje zboží, kam by pravidelně hlásil příjezdy a odjezdy nákladních vozidel. Tím by došlo k urychlení a zefektivnění celého procesu vykládky a nakládky.

Ad 2) Transport zboží nákladními výtahy mezi jednotlivými patry

Doporučuji definovat pro každý nákladní výtah činnosti, které jsou jím zajišťovány. Zároveň o tomto rozdělení informovat osoby, které jsou za vnitropodnikové transporty odpovědné a rovněž na všechny výtahy vylepit seznam těchto činností. Po dobu jednoho týdne sledovat a posléze vyhodnotit, zda stanovená pravidla přinášejí výsledky v podobě efektivnějšího využívání výtahů pro transport zboží mezi patry provozu a zda tento krok přinesl rovněž výsledek v podobě zrychlení procesu zpracování zboží.

Závěr

Předložená práce byla zpracována za účelem analýzy finanční výkonnosti firmy z pohledu podnikových procesů. Cílem práce bylo popsat vybranou firmu, její historii, core aktivity a zejména ukázat vliv klíčového procesu na vývoj finanční výkonnosti ve sledovaném období.

Úvodní část bakalářské práce je věnována teoretickým poznatkům z oblastí finančního řízení podniku, podnikových procesů a rovněž procesního řízení, které se dnes již stalo běžnou součástí strategických přístupů v řízení firem. Dále se práce v teoretické rovině zabývá řízením výkonnosti podniku, zlepšováním výkonnosti jednotlivých procesů a volbě vhodných měřítek výkonnosti.

V následující části jsou prezentovány základní informace o podniku, jeho historii, současnosti a aktivitách. Finanční situace podniku je analyzována na základě rozvahy a výkazu zisku a ztráty ve sledovaném období let 2009 - 2012.

Nejdůležitější částí bakalářské práce je samotné hodnocení finanční výkonnosti firmy z pohledu výsledku hospodaření. Je provedena analýza vlivu klíčového procesu na výsledek hospodaření v období let 2009 – 2012 včetně výpočtů a srovnání.

Z poznatků této bakalářské práce vyplynuly pro firmu KS-Europe, s.r.o. doporučení, která jsou definována v kapitole 5. Jedná se o návrhy optimalizace klíčového procesu, a to v oblasti nakládky a vykládky zboží a dále v procesu vnitropodnikového transportu zboží nákladními výtahy. Jedná se o dílčí návrhy, které by mohly vést ke zlepšení výkonnosti klíčového procesu a zároveň k úspoře nákladů.

Na tomto místě bych také ráda uvedla, že jakoukoliv optimalizaci podnikových procesů nelze uskutečnit bez zapojení a podpory zaměstnanců. Stále více se ukazuje, jak důležité je trvalé zapojení a motivace zaměstnanců při procesu výroby. Správně motivovaní zaměstnanci se mohou významnou měrou podílet na zlepšování podnikových procesů, ergonomie pracovišť, podpoře environmentu a často i výrazné úspoře nákladů. Proto firmě KS-Europe, s.r.o. doporučuji do optimalizace svých procesů zapojit zaměstnance.

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Možná měřítka a metody jednotlivých oblastí Balanced Scorecard.....	19
Tabulka 2 Horizontální analýza rozvahy	29
Tabulka 3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	31
Tabulka 4 Vertikální analýza rozvahy	33
Tabulka 5 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	35
Tabulka 6 Základní poměrové ukazatele (v tis. Kč).....	37
Tabulka 7 Analýza rentability aktiv.....	37
Tabulka 8 Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	39
Tabulka 9 Tržby ve sledovaném období a jejich rozdělení mezi provozy (v tis. Kč)	40
Tabulka 10 Náklady ve sledovaném období a jejich rozdělení mezi provozy (v tis. Kč)	40
Tabulka 11 Podíl provozu ML na základních parametrech ve sledovaném období.....	41
Tabulka 12 Srovnání množství zpracovaného zboží ve sledovaných letech	41
Tabulka 13 Vývoj jednotkových nákladů	42

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Hlavní fáze zlepšování výkonnosti procesů	14
Obrázek 2 Měření výkonnosti ve vazbě na strategii a cíle	20
Obrázek 3 Mapa provozů.....	24
Obrázek 4 Diagram klíčového procesu.....	27
Obrázek 5 Podíl provozu ML na výsledku hospodaření firmy (v tis. Kč).....	40

Seznam použitých zkratk:

ABC – Activity Based Costing, účetnická technika, která umožňuje organizaci určit aktuální náklady spojené s jejich produkty a službami.

ABCM – manažerská nákladová metoda, řízení nákladů ve vztahu k aktivitám.

ABM – Activity Based Management, zvyšuje přesnost informací o nákladech, monitoruje zvýšené náklady.

BSC – Balanced Scorecard, systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku.

CRM – Customer Relationship Management, řízení vztahů se zákazníky.

CVA – Cash Value Added, peněžní přidaná hodnota.

FPU – finanční poměrové ukazatele.

KPI – Key Performance Indicators, klíčové ukazatele výkonnosti.

KSI – Key Success Indicators, klíčové ukazatele úspěchu.

LF – zpracované zboží vhodné k uskladnění.

NLF, NLR – zpracované zboží, které již nelze uskladnit.

ROA – Return on Assets, finanční ukazatel rentability aktiv.

ROE – Return on equity, finanční ukazatel rentability vlastního kapitálu.

ROI – Return on Investment, finanční ukazatel návratnosti investic.

WER – třídící stanice.

Seznam použité literatury:

1. **DRURY, Colin.** *Management & Cost Accounting. 5th edition.* London : Thomson Learning, 2002. ISBN 1-86152-536-2.

2. **HRADECKÝ, Mojmír, LANČA, Jiří a Šiška, Ladislav.** *Manažerské účetnictví.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.

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

4. **NÝVLTOVÁ, Roman a MARINIČ, Pavel.** *Finanční řízení podniku.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
5. **PETŘÍK, Tomáš.** *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi. 2.výrazně rozšířené a aktualizované vydání .* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
6. **ŘEPA, Václav.** *Procesně řízená organizace.* Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
7. **STANĚK, Vladimír.** *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů.* Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0456-0.
8. **SVOZILOVÁ, Alena.** *Zlepšování podnikových procesů.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
9. **WAGNER, Jaroslav.** *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
10. Obchodní rejstřík a sbírka listin. *www.justice.cz.* [Online] 2013. [Citace: 10. březen 2013.]
11. Internetové stránky firmy KS-Europe, s.r.o. *www.ks-europe.com.* [Online] 2014. [Citace: 17. březen 2014.]

Seznam příloh:

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu k 28.2.2010

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty k 28.2.2010

Příloha C: Rozvaha v plném rozsahu k 28.2.2011

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty k 28.2.2011

Příloha E: Rozvaha v plném rozsahu k 28.2.2012

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty k 28.2.2012

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 28. únoru 2010
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

639 90 474

KS-Europe s.r.o.

Komenského 598

332 03 Štáhlavy

Česká republika

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Min.účetní období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	1 181 757	- 630 377	551 380	550 950
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	1 019 975	- 630 377	389 598	437 747
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	23 117	- 17 335	5 782	6 539
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	21 799	- 16 147	5 652	6 372
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	1 318	- 1 188	130	167
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	996 858	- 613 042	383 816	431 208
B.II.1.	Pozemky	014	23 375		23 375	23 188
2.	Stavby	015	312 888	- 48 914	263 974	262 342
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	638 592	- 546 888	91 704	132 388
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	20 322	- 17 240	3 082	5 728
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 381		1 381	2 716
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	300		300	4 846
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023				
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
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.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

KS-Europe s.r.o.

 Rozvaha (nekonolidovaná)
 k 28. únoru 2010

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Min.účetní období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	161 498		161 498	112 983
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	11 625		11 625	18 767
C.I.1.	Materiál	033	11 625		11 625	18 767
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	4 451		4 451	1 118
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	163		163	157
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047	4 288		4 288	961
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	140 307		140 307	84 265
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	47 975		47 975	76 361
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	75 682		75 682	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	6 501		6 501	7 243
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 768		1 768	461
	8. Dohadné účty aktivní	056				145
	9. Jiné pohledávky	057	8 381		8 381	55
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	5 115		5 115	8 833
C.IV.1.	Peníze	059	298		298	223
	2. Účty v bankách	060	4 817		4 817	8 610
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	284		284	220
D.I.1.	Náklady příštích období	064	284		284	220
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

KS-Europe s.r.o.

Rozvaha (nekonsolidovaná)
k 28. únoru 2010

Označ.	PASIVA	řad.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+86+119)	067	551 380	550 950
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+79+82+85)	068	297 858	206 646
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	52 000	52 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	52 000	52 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 78)	073	130 784	102 984
A.II.1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	124 021	124 021
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	6 763	- 21 037
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5. Rozdíl z přeměn společností	078		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.80+81)	079	2 972	2 361
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	2 972	2 361
	2. Statutární a ostatní fondy	081		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.83+84)	082	48 690	37 078
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	48 690	37 078
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	63 412	12 223
B.	Cizí zdroje (ř.87+92+103+115)	086	253 522	344 304
B.I.	Rezervy (ř.88 až 91)	087	2 742	1 113
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090	8	157
	4. Ostatní rezervy	091	2 734	956
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.93 až 102)	092	180 653	216 337
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládací a řídicí osoba	094	180 653	216 337
	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		

KS-Europe s.r.o.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 28. únoru 2010

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.104 až 114)	103	70 127	126 854
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	9 754	18 646
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	18 860	49 052
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	14 988	15 460
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	7 991	8 128
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 892	2 061
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	16 057	6 789
11.	Jiné závazky	114	585	26 718
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.116+117+118)	115		
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C.I.	Časové rozlišení (ř.120+121)	119		
C.I.1.	Výdaje příštích období	120		
2.	Výnosy příštích období	121		

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

za rok končící 28. únorem 2010

(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

639 90 474

KS-Europe s.r.o.

Komenského 598

332 03 Sňáhlavy

Česká republika

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03		
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	640 667	575 198
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	640 667	575 198
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II.3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	189 990	197 232
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	80 376	72 428
B.2.	Služby	10	109 614	124 804
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	450 677	377 936
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	276 984	268 595
C.1.	Mzdové náklady	13	205 209	195 613
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	65 261	67 190
C.4.	Sociální náklady	16	6 514	5 792
D.	Daně a poplatky	17	203	101
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	73 388	82 451
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	87	611
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	20	534
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	67	77
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22		1 186
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		1 186
F.2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 778	676
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 296	1 245
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 666	3 635
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	96 041	23 178

KS-Europe s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (neconsolidovaný)
za rok končící 28. únorem 2010

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném 1	mínulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
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	440	980
N.	Nákladové úroky	43	13 783	15 352
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	22 652	43 045
O.	Ostatní finanční náklady	45	52 093	39 691
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	- 42 784	- 11 018
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	- 10 155	- 63
Q.1.	-splatná	50	17	89
Q.2.	-odložená	51	- 10 172	- 152
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	63 412	12 223
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	63 412	12 223
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	53 257	12 160

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 28. únoru 2011
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

63990474

KS-Europe s.r.o.

Komenského 598

332 03 Štáhlavy

Česká republika

Označ. a	AKTIVA b	řad. c	Běžné účetní období			Min.účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f.02+03+31+63)	001	1 341 490	- 690 094	651 396	551 380
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (f.04+13+23)	003	1 061 717	- 690 094	371 623	389 598
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (f.05 až 12)	004	29 073	- 22 169	6 904	5 782
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	27 700	- 20 899	6 801	5 652
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	1 373	- 1 270	103	130
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f.14 až 22)	013	1 032 644	- 667 925	364 719	383 816
B.II.1.	Pozemky	014	23 375		23 375	23 375
2.	Stavby	015	314 731	- 64 042	250 689	263 974
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	666 989	- 584 163	84 826	91 704
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	24 559	- 19 720	4 839	3 082
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	990		990	1 381
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				300
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (f.24 až 30)	023				
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
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.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

KS-Europe s.r.o.
Rozvaha (neconsolidovaná)

k 28. únoru 2011

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Min.účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	279 412		279 412	161 498
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	6 912		6 912	11 625
C.I.1.	Materiál	033	6 301		6 301	11 625
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037	611		611	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	3 072		3 072	4 451
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	91		91	163
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047	2 981		2 981	4 288
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	86 110		86 110	140 307
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	49 426		49 426	47 975
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	321		321	75 682
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	8 317		8 317	6 501
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2 337		2 337	1 768
	8. Dohadné účty aktivní	056				
	9. Jiné pohledávky	057	25 709		25 709	8 381
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	183 318		183 318	5 115
C.IV.1.	Peníze	059	454		454	298
	2. Účty v bankách	060	182 864		182 864	4 817
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	361		361	284
D.I.1.	Náklady příštích období	064	361		361	284
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

KS-Europe s.r.o.

Rozvaha (nekonsolidovaná)
k 28. únoru 2011

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+86+119)	067	651 396	551 380
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+79+82+85)	068	400 101	297 858
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	52 000	52 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	52 000	52 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 78)	073	144 705	130 784
A.II.1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	124 021	124 021
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	20 684	6 763
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
5.	Rozdíl z přeměn společností	078		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.80+81)	079	6 143	2 972
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	6 143	2 972
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.83+84)	082	108 931	48 690
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	108 931	48 690
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	88 322	63 412
B.	Cizí zdroje (ř.87+92+103+115)	086	251 295	253 522
B.I.	Rezervy (ř.88 až 91)	087	6 684	2 742
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmů	090		8
4.	Ostatní rezervy	091	6 684	2 734
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.93 až 102)	092	150 660	180 653
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	150 660	180 653
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		

KS-Europe s.r.o.

Rozvaha (neconsolidovaná)
k 28. únoru 2011

Označ.	PASIVA	řad.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.104 až 114)	103	93 951	70 127
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	30 299	9 754
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	18 758	18 860
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	15 011	14 988
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	8 404	7 991
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 946	1 892
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	19 000	16 057
11.	Jiné závazky	114	533	585
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.116+117+118)	115		
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C.I.	Časové rozlišení (ř.120+121)	119		
C.I.1.	Výdaje příštích období	120		
2.	Výnosy příštích období	121		

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
druhové členění
za rok končící 28. únorem 2011
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

63990474

KS-Europe s.r.o.
Komenského 598
332 03 Štáhlavy
Česká republika

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	65	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	23	
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	42	
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	759 088	640 667
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	759 059	640 667
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II.3.	Aktivace	07	29	
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	295 147	189 990
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	86 895	80 376
B.2.	Služby	10	208 252	109 614
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	463 983	450 677
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	296 108	276 984
C.1.	Mzdové náklady	13	217 861	205 209
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	71 854	65 261
C.4.	Sociální náklady	16	6 393	6 514
D.	Daně a poplatky	17	343	203
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	58 432	73 388
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	190	87
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6	20
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	184	67
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	81	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	81	
F.2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	8 148	1 778
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 478	1 296
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 620	3 666
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	99 719	96 041

KS-Europe s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (neconsolidovaný)
za rok končící 28. únorem 2011

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			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 (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
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	693	440
N.	Nákladové úroky	43	11 252	13 783
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	24 197	22 652
O.	Ostatní finanční náklady	45	26 937	52 093
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	- 13 299	- 42 784
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	- 1 902	- 10 155
Q.1.	-splatná	50	57	17
Q.2.	-odložená	51	- 1 959	- 10 172
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	88 322	63 412
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	88 322	63 412
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	86 420	53 257

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 29. únoru 2012
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

63990474

KS-Europe s.r.o.
Komenského 598
332 03 Stáhlavy
Česká republika

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Min.účetní období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	1 384 746	- 722 054	662 692	651 396
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	1 090 019	- 722 054	367 965	371 623
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	32 282	- 25 596	6 686	6 904
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	30 812	- 24 188	6 624	6 801
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	1 423	- 1 408	15	103
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	47		47	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	1 057 737	- 696 458	361 279	364 719
B.II.1.	Pozemky	014	23 375		23 375	23 375
2.	Stavby	015	316 573	- 72 298	244 275	250 689
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	691 807	- 600 139	91 668	84 826
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	24 393	- 24 021	372	4 839
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 589		1 589	990
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023				
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
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.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

KS-Europe s.r.o.
Rozvaha (neconsolidovaná)
 k 29. února 2012

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Min.účetní období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	294 053		294 053	279 412
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	10 842		10 842	6 912
C.I.1.	Materiál	033	4 837		4 837	6 301
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	6 005		6 005	
	3. Výrobky	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037				611
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	5		5	3 072
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	5		5	91
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				2 981
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	272 490		272 490	86 110
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	69 247		69 247	49 747
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	191 395		191 395	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	7 048		7 048	8 317
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	252		252	2 337
	8. Dohadné účty aktivní	056	198		198	
	9. Jiné pohledávky	057	4 350		4 350	25 709
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	10 716		10 716	183 318
C.IV.1.	Peníze	059	230		230	454
	2. Účty v bankách	060	10 486		10 486	182 864
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	674		674	361
D.I.1.	Náklady příštích období	064	674		674	361
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

KS-Europe s.r.o.

Rozvaha (nekonsolidovaná)
k 29. únoru 2012

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+86+119)	067	662 692	651 396
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+79+82+85)	068	429 322	400 101
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	52 000	52 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	52 000	52 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 78)	073	127 306	144 705
A.II.1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	124 021	124 021
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	3 285	20 684
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5. Rozdíl z přeměn společností	078		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.80+81)	079	6 143	6 143
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	6 143	6 143
	2. Statutární a ostatní fondy	081		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.83+84)	082	108 931	108 931
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	108 931	108 931
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	134 942	88 322
B.	Cizí zdroje (ř.87+92+103+115)	086	233 370	251 295
B.I.	Rezervy (ř.88 až 91)	087	8 207	6 684
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090	336	
	4. Ostatní rezervy	091	7 871	6 684
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.93 až 102)	092	133 775	150 660
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	133 395	150 660
	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	360	

KS-Europe s.r.o.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 29. únoru 2012

Označ.	PASIVA	řad.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.104 až 114)	103	91 388	93 951
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	29 363	30 299
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	20 298	18 758
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	15 389	15 011
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	8 649	8 404
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 824	1 946
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	15 435	19 000
11.	Jiné závazky	114	432	533
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.116+117+118)	115		
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C.I.	Časové rozlišení (ř.120+121)	119		
C.I.1.	Výdaje příštích období	120		
2.	Výnosy příštích období	121		

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění
za rok končící 29. únorem 2012
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

63990474

KS-Europe s.r.o.
Komenského 596
332 03 Stáhlavy
Česká republika

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	226	65
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	610	23
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	- 384	42
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	796 842	759 088
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	790 814	759 059
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	6 005	
II.3.	Aktivace	07	23	29
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	311 920	295 147
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	83 776	86 896
B.2.	Služby	10	228 144	208 252
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	484 538	463 983
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	309 686	296 108
C.1.	Mzdové náklady	13	227 656	217 861
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	74 981	71 854
C.4.	Sociální náklady	16	7 049	6 393
D.	Daně a poplatky	17	342	343
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	43 885	58 432
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	2	190
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2	6
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21		184
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22		81
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		81
F.2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 187	8 148
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 883	2 478
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 804	3 820
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	127 519	99 719

KS-Europe s.r.o.**Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)**
za rok končící 29. únorem 2012

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			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 (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
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	2 256	693
N.	Nákladové úroky	43	9 494	11 252
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	29 064	24 197
O.	Ostatní finanční náklady	45	6 603	26 937
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	15 223	- 13 299
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	7 800	- 1 902
Q.1.	-splatná	50	358	57
Q.2.	-odložená	51	7 442	- 1 959
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	134 942	88 322
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	134 942	88 322
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	142 742	86 420

Abstrakt

JUHOVÁ, Jana. *Řízení finanční výkonnosti z pohledu podnikových procesů*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 49 s., 2014.

Klíčová slova: finanční řízení, podnikový proces, procesní řízení, výkonnost.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu vlivu podnikových procesů na finanční výkonnost vybrané firmy ve sledovaném období let 2009-2012.

Práce v úvodní části definuje základní pojmy týkající se finančního řízení podniku, podnikových procesů a procesního řízení. Vymezuje také způsoby řízení výkonnosti podniku včetně volby vhodných měřítek sledování výkonnosti a způsobů jejího zlepšování.

V hlavní části je představen vybraný podnik, jeho historie, současnost a core aktivity. Je provedena analýza hospodaření tohoto podniku včetně analýzy vlivu klíčového podnikového procesu na výsledek hospodaření.

Závěr práce je zaměřen na zhodnocení finanční výkonnosti vybraného podniku z pohledu výsledku hospodaření a doporučení pro optimalizaci klíčového procesu.

Abstract

JUHOVÁ, Jana. *Financial efficiency management from the point of view of company processes*. Bachelor Thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Plzeň, 49 Pages, 2014.

Key words: financial management, company process, process management, efficiency.

The thesis analyses influence of company processes on financial efficiency of a selected company in a defined period 2009-2012.

In the first part, the thesis defines basic concepts concerning financial management of companies, company processes and process management. There are also defined manners of management of company efficiency including selection of appropriate rules of efficiency measurement and ways to its improvement.

The main part presents a selected company, its history, present position and core activity. This part contains general analysis of its economic activities including analysis of influence of key company management processes on its results.

Final part of the thesis is concentrated on evaluation of financial efficiency of the selected company from the point of view of its general results and recommendations for optimization of key process.