

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Sledování a hodnocení výkonnosti sociálního družstva

Bc. Božena Nádvorníková

**Diplomová práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Božena Nádvorníková**
Osobní číslo: **E15732**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Sledování a hodnocení výkonnosti sociálního družstva**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je vymezení specifik podnikání sociálního družstva a zhodnocení výkonnosti vybraného subjektu.

Osnova:

- Charakteristika sociálního družstva.
- Metody měření výkonnosti.
- Charakteristika konkrétního podniku.
- Aplikace vybraných metod k hodnocení výkonnosti podniku.
- Zhodnocení a doporučení vedoucí ke zvýšení výkonnosti.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


LASÁK, Jan a kol. Zákon o obchodních korporacích. Obchodní zákoník. Srovnávací texty. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 372 s. ISBN 978-80-7357-346-1.

OLSON, David Louis a Dash Desheng WU. Enterprise risk management. Hackensack, NJ: World Scientific Pub, c2008, 252 p. ISBN 9812791485.

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

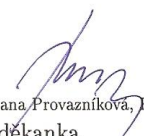
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza, 3.vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

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


Vedoucí diplomové práce:  doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 4. září 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Bc. Božena Nádvorníková

PODĚKOVÁNÍ:

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její čas, odbornou pomoc a cenné rady, které mi při zpracování práce pomohly.

Dále děkuji Ergotepu, družstvu invalidů za ochotnou spolupráci a poskytnuté informace. Jmenovitě děkuji zejména paní Martě Mencové, vedoucí střediska ekonomiky a Jiřímu Herynkovi, DiS., řediteli útvaru interního obchodu za odborné konzultace a poskytnuté materiály. Ráda bych také poděkovala své rodině za podporu a trpělivost při psaní práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá sledováním a hodnocením výkonnosti vybraného podniku Ergotep, družstvo invalidů. V první části jsou vymezeny specifika sociálního družstva a metody používané pro měření a řízení výkonnosti podniku. Následně je zde představena společnost Ergotep, družstvo invalidů, provedena finanční analýza a návrh aplikace metody BSC v tomto podniku. Na základě vypracované analýzy je provedeno zhodnocení stávající situace a je navržen soubor řešení pro zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Sociální podnikání, sociální družstvo, osoba se zdravotním postižením, výkonnost, finanční analýza, Balanced Scorecard

TITLE

Monitoring and evaluating the performance of the social cooperative

ANNOTATION

This graduation thesis deals with the monitoring and evaluation of the performance of the selected company Ergotep, cooperative of disabled people. The first part defines the specifics of the social cooperative and methods used for measuring and managing the performance of the company. Subsequently, Ergotep, cooperative of disabled people, is presented. Financial analysis and a proposal for application of the BSC method in this company is performed. On the basis of the analysis is made evaluation of current situation and a file of possible solutions to improve its current state is suggested.

KEYWORDS

Social Business, Social Cooperative, Disabled, Performance, Financial Analysis, Balanced Scorecard

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ.....	14
1.1 TŘETÍ SEKTOR V EKONOMICE.....	14
1.1.1 Sociální ekonomika.....	16
1.1.2 Sociální podnikání.....	17
1.1.3 Sociální družstvo.....	19
1.2 LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ.....	22
1.3 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍHO DRUŽSTVA.....	23
1.4 ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM.....	25
1.4.1 Definice osob se zdravotním postižením.....	25
1.4.2 Pracovní rehabilitace.....	26
1.4.3 Chráněné pracovní místo.....	26
1.4.4 Povinný podíl a jeho plnění.....	26
1.4.5 Práva a povinnosti zaměstnanců OZP a zaměstnavatelů k OZP.....	27
1.4.6 Nástroje na podporu zaměstnávání OZP.....	28
2 METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	30
2.1 VÝKONNOST PODNIKU.....	30
2.2 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	32
2.2.1 Finanční analýza.....	33
2.2.2 Souhrnné ukazatele hospodaření.....	37
2.3 MODERNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	39
2.4 KOMPLEXNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	40
2.4.1 Balanced Scorecard.....	40
2.4.2 EFQM Model Excellence.....	43
2.4.3 Benchmarking.....	44
2.5 EKONOMICKÉ UKAZATELE VZTAHUJÍCÍ SE K SOCIÁLNÍMU PODNIKÁNÍ.....	44
2.5.1 Měření sociálního dopadu.....	45
2.5.2 Analýza SROI.....	46
3 CHARAKTERISTIKA DRUŽSTVA INVALIDŮ ERGOTEP.....	48
3.1 HISTORIE DRUŽSTVA INVALIDŮ ERGOTEP.....	48
3.2 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	50
3.3 AKTUÁLNÍ POSTAVENÍ PODNIKU NA TRHU.....	50
4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI ERGOTEPU, DRUŽSTVA INVALIDŮ POMOCÍ VYBRANÝCH METOD.....	53
4.1 FINANČNÍ ANALÝZA ERGOTEPU, DRUŽSTVA INVALIDŮ.....	53
4.1.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	53
4.1.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	62
4.1.3 Analýza syntetických ukazatelů.....	74
4.2 APLIKACE METODY BSC PRO URČENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU ERGOTEP, DRUŽSTVO INVALIDŮ.....	77
4.2.1 Strategické plánování Ergotepu, družstva invalidů.....	77
4.2.2 Určení strategicky významných cílů v jednotlivých perspektivách.....	79
4.2.3 Měřítka strategických cílů a určení cílových hodnot.....	81
4.2.4 Měřítka pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců.....	86
5 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI ERGOTEPU, DRUŽSTVA INVALIDŮ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	89
5.1 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ FINANČNÍ ANALÝZY.....	89
5.2 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI S UPLATNĚNÍM METODY BSC.....	91
ZÁVĚR.....	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	100

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník.....	15
Obrázek 2: Model BCS pro veřejný sektor	42
Obrázek 3: Základní postup zpracování SROI.....	46
Obrázek 4: Areál podniku Ergotep, družstvo invalidů	49
Obrázek 5: Vývoj počtu zaměstnanců	51
Obrázek 6: Vývoj aktiv v letech 2011 - 2015	51
Obrázek 7: Vývoj čistého obrátu [v tis. Kč].....	52
Obrázek 8: Vývoj HV za běžné účetní období [v tis. Kč]	55
Obrázek 9: Struktura aktiv družstva [%].....	57
Obrázek 10: Struktura pasiv družstva [%]	57
Obrázek 11: Vývoj provozního HV [%]	60
Obrázek 12: Vývoj ukazatele obrát aktiv.....	62
Obrázek 13: Vývoj obrátu dlouhodobého majetku.....	63
Obrázek 14: Vývoj doby obrátu pohledávek [ve dnech]	64
Obrázek 15: Vývoj doby obrátu krátkodobých závazků [ve dnech]	65
Obrázek 16: Vývoj běžné likvidity.....	66
Obrázek 17: Vývoj pohotové likvidity	67
Obrázek 18: Vývoj okamžité likvidity.....	68
Obrázek 19: Vývoj podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	69
Obrázek 20: Vývoj celkové zadluženosti [v %]	70
Obrázek 21: Vývoj míry zadluženosti [v %].....	71
Obrázek 22: Vývoj úrokového krytí [v tis. Kč].....	72
Obrázek 23: Vývoj tržeb na zaměstnance [v tis. Kč]	73
Obrázek 24: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách [v %].....	74
Obrázek 25: Vývoj Altmanova Z – skóre	75
Obrázek 26: Zhodnocení dle Kralickova quicktestu	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled finančních ukazatelů	32
Tabulka 2: Ukazatele aktivity.....	35
Tabulka 3: Ukazatele likvidity	36
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti	36
Tabulka 5: Hodnocení Altmanova Z – skóre – společnosti neobchodovatelné na burze	38
Tabulka 6: Kralickův quicktest – stupnice hodnocení ukazatelů	39
Tabulka 7: Hodnocení Kralickova testu.....	39
Tabulka 8: Vývoj krátkodobého finančního majetku [v tis. Kč].....	54
Tabulka 9: Absolutní [v tis. Kč] a relativní změny u krátkodobého finančního majetku.....	55
Tabulka 10: Výpočet ukazatele obrát aktiv.....	62
Tabulka 11: Výpočet ukazatele obrát dlouhodobého majetku	63
Tabulka 12: Výpočet obrátu zásob a doby obrátu zásob [ve dnech]	63
Tabulka 13: Výpočet ukazatele doby obrátu pohledávek [ve dnech]	64
Tabulka 14: Výpočet ukazatele doby obrátu krátkodobých závazků [ve dnech]	65
Tabulka 15: Výpočet ukazatele běžná likvidita.....	66
Tabulka 16: Výpočet ukazatele pohotová likvidita	67
Tabulka 17: Výpočet ukazatele okamžitá likvidita	68
Tabulka 18: Výpočet podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	68
Tabulka 19: Výpočet ukazatele celková zadluženost [v %].....	69
Tabulka 20: Výpočet ukazatele míra zadluženosti [v %]	70
Tabulka 21: Výše příspěvku dle §78 ZZ [v Kč].....	71
Tabulka 22: Výpočet ukazatele úrokové krytí [v tis. Kč]	72
Tabulka 23: Velikost tržeb na zaměstnance [v tis. Kč]	73
Tabulka 24: Výpočet ukazatele podíl osobních nákladů na tržbách [v %].....	73
Tabulka 25: Výpočet Altmanova Z - skóre.....	75
Tabulka 26: Výpočet Kralickova quicktestu.....	76
Tabulka 27: Vývoj procenta reklamací [v %]	82
Tabulka 28: Vývoj počtu objednávek	82
Tabulka 29: Vývoj fluktuace zaměstnanců [v %]	85
Tabulka 30: Přehled ukazatelů likvidity	90

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

A	Aktiva
ABC	Procesní řízení nákladů (Activity Based Costing)
AR	Absolutní rozdíl
C	Kapitál (Capital)
CF	Peněžní tok (Cash Flow)
CFROI	Cash flow návratnost investovaného kapitálu (Cash Flow Return On Investment)
CIRIEC	International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy
CROGA	Cash flow rentabilita hrubých aktiv (Cash Return on Gross Assets)
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka, a.s.
ČZ	Čistý zisk
D	Cizí kapitál (Debt)
DPH	Daň z přidané hodnoty
DCF	Diskontované cash flow (Discounted Cash Flow)
E	Vlastní kapitál (Equity)
EAT	Čistý zisk (Earnings After Taxes)
EBT	Zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes)
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Taxes)
EBITDA	Zisk před roky, zdaněním a odpisy (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
EPS	Zisk na akcii (Earnings per share)
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
GA	Brutto aktiva (Gross Assets)
i	Diskontní míra
K	Kapitálový výdaj spojený s investicí
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
MVA	Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)
n	Doba životnosti investice
NOPAT	Čistý provozní hospodářský výsledek (Net Operating Profit After Taxes)
OATCF	Provozní cash flow po zdanění (Operating Cash Flow After Tax)
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OZP	Osoba se zdravotním postižením
r_d	Náklady na cizí kapitál
r_e	Náklady vlastního kapitálu
ROA	Rentabilita aktiv (Return On Assets)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity)
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu (Return On Investment)
ROS	Rentabilita tržeb (Return On Sales)
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu (Return On Capital Employed)
RR	Relativní rozdíl
SBU	Strategické podnikatelské jednotky (Strategic Business Units)

SROI	Společenská návratnost investic (Social Return On Investment)
t	Sazba daně z příjmu právnických osob
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Vážené průměrné náklady na kapitál (Weighted Average Cost of Capital)
ZK	Základní kapitál
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

ÚVOD

Francouzsky spisovatel Antoine de Saint-Exupéry napsal: „Vše, co je na člověku krásné, je očima neviditelné.“ V dnešní době, která se označuje jako konzumní, a je tedy založena především na materiálních hodnotách, se častokrát zapomíná na člověka jako individuální bytost, a to tím více, jestliže trpí nějakým znevýhodněním. Může se jednat o ekonomické, sociální či kulturní znevýhodnění nebo o zdravotní handicap. Právě lidé se zdravotním omezením jsou mnohdy chápáni jako neplnohodnotné osoby nebo jako přítěž pro společnost, jež potřebuje jen silné jedince, kteří budou jejím motorem a hnací silou vpřed. To, jak člověk vypadá nebo že má nějaké zdravotní postižení, ale ještě přece neznamena, že nemůže být pro společnost nějak užitečný. Ba naopak. Lidé, kteří se se svým handicapem zvládnou vyrovnat, většinou dokáží hlouběji rozvinout nějakou svou jinou schopnost a naučí se lépe jiné dovednosti.

Naštěstí v posledních letech začal brát na osoby se zdravotním postižením větší ohled nejen stát, ale i samotní podnikatelé. Začalo se také s jejich integrací do běžného života a vytvářením chráněných míst, jelikož dle Listiny základních práv a svobod má každý občan právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací. Právo na práci je obvykle chápáno jako právo na zaměstnání, tudíž i osoby se zdravotním postižením mají právo být zaměstnány. I přesto si myslím, že povědomí o sociálním podnikání je stále nízké, lidé nevědí, jaké mají možnosti či příležitosti. Rovněž legislativní ukotvení této problematiky je zatím spíše v plenkách, což je jedno z největších negativ. Sociální podnikatelé tak mají k dispozici jen částečné informace a své podnikání budují na základě vlastních představ a zkušeností.

Koncept sociální ekonomiky je založen na sdružování lidí v těžkých situacích a jejím projevem jsou sociální podniky, které se věnují dosahování sociálních cílů. Sociálních podnikatelů přibývá nejen ve světě, ale také v České republice. Existuje řada právních forem, jež jsou na trhu využívány pro sociální podnikání, ovšem určit ideální typ je velmi nelehké. Primárním cílem sociálních podniků totiž není zisk v podobě peněžních prostředků, ale zisk sociální. Sociální podnikání tak nabývá dalšího rozměru, kterým je podpora sociální odpovědnosti na místní úrovni, uspokojování místních potřeb a využívání místních zdrojů. Jedná se tedy o symbiózu mezi veřejným a soukromým sektorem. Přestože hlavním smyslem sociálních podniků není zisk, snaží se i ony o stále větší produktivitu a výkonnost, která je ovlivněna nejen rozhodnutími managementu, ale i spokojeností zaměstnanců, pracovním prostředím či organizovaností chodu podniku.

Sociální podnikání se na první pohled může jevit jako neřešitelná nebo velmi nákladná forma podnikání, ale i přes řadu dalších úskalí zvyšuje prestiž podniku, je známkou úspěšnosti, odhodlanosti a společenské odpovědnosti.

Cílem této diplomové práce je vymezení specifík podnikání sociálního družstva a zhodnocení výkonnosti vybraného subjektu.

Při tvorbě práce bylo využito rešerše české a zahraniční odborné literatury, přestože se daným tématem zatím mnoho autorů nezabývá.

Pro naplnění stanoveného cíle je nejprve nutné uvědomit si pozici třetího sektoru v rámci národního hospodářství a vymežit pojmy sociální podnikání a sociální družstvo. Znalost legislativního ukotvení, možností financování a některých základních pojmů či specifík, které se váží k sociálnímu družstvu, jsou rovněž nutné pro dosažení cíle této práce.

Dílčím cílem diplomové práce je také zhodnocení výkonnosti podniku. To vyžaduje detailnější znalosti metod hodnocení výkonnosti podniku, ať už se jedná o ty ryze tradiční nebo naopak moderní přístupy.

Ke zpracování analytické části byl vybrán podnik Ergotep, družstvo invalidů sídlící v Proseči, který je zde nejprve stručně představen. Tento podnik je jedním z největších zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením v regionu a neustále se rozšiřuje.

Na základě účetních výkazů a doplňujících informací od managementu družstva byla provedena finanční analýza. Dále byla výkonnost Ergotepu, družstva invalidů posuzována rovněž pomocí principů modelu BSC.

Výstupy obou analýz jsou zhodnoceny a doplněny souborem doporučení pro zlepšení stávající situace.

Dále se také vycházelo z elektronických zdrojů, vnitropodnikové dokumentace či odborných konzultací v podniku, které práci velmi obohatily. Pro identifikaci spokojenosti zaměstnanců a získání dalších informací bylo provedeno empirické šetření formou dotazníkového šetření, jež bylo předloženo zaměstnancům Ergotepu, družstva invalidů.

A tak i ve společensky odpovědném podniku, jenž zaměstnává osoby se zdravotním postižením, se management každodenně zabývá otázkou zvyšování výkonnosti podniku, hledá místa, kde optimalizovat náklady a zvyšovat výnosy. Zároveň musí vytvářet vhodné podmínky pro zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním.

1 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Vyspělost ekonomiky státu se projevuje různými způsoby. Jedním z nich je bezesporu i to, jak se dokáže postarat o své slabší, nějakým způsobem znevýhodněné, jedince, kteří nejsou z různých důvodů schopni dostatečně se postarat sami o sebe. Oblastí, kde je zapotřebí pomoci znevýhodněným skupinám, je trh práce. Ten je charakterizován jako místo střetu nabídky a poptávky po práci. V rámci tohoto trhu existují skupiny pracovních sil, jež mají ztížené pracovní uplatnění, a pro které je zapotřebí vytvářet určitá opatření, aby jim byl umožněn přístup k zaměstnání a jeho výkon v případě, že jsou práce schopni a pracovat chtějí. Mezi tyto chráněné skupiny na trhu práce v ČR můžeme zařadit např. občany se změněnou pracovní schopností, mladistvé po skončení povinné školní docházky, absolventy středních škol, vyšších odborných škol a vysokých škol při prvním nástupu do zaměstnání, těhotné ženy a občany pečující o dítě do 15 let věku či občany starší 50 let věku.

Asi nejcitlivější skupinou jsou právě občané se změněnou pracovní schopností. Při snaze umístit tuto skupinu na trhu práce a co nejefektivněji využít jejich zachované pracovní schopnosti, se objevuje řada souvisejících problémů. Ty začínají samotnou přípravou na povolání, obtížnějším vytvářením a také hledáním vhodných pracovních míst. S tím je spojena i možná delší doba nezaměstnanosti, horší sociální situace v rodině a závislost na pomoci ze strany státu. V Úmluvě Mezinárodní organizace práce č. 159 o pracovní rehabilitaci a zaměstnávání invalidů je zakotveno určité minimum potřebné péče při rozvoji pracovního potenciálu zdravotně postižených. Z této úmluvy také vychází právní úprava v České republice. [23]

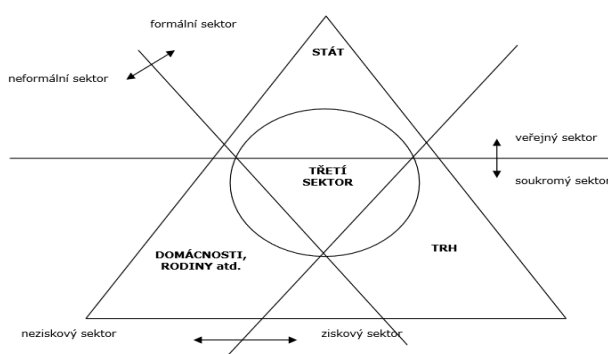
1.1 Třetí sektor v ekonomice

Při vymezení pojmu sociální ekonomiky je nejprve nutné specifikovat její postavení v mnohem širším poli. Mezi základní sektory národního hospodářství patří [25]:

- soukromý sektor - jehož jádro je tvořeno trhem, kde se pomocí mechanismu vyrovnávání nabídky a poptávky spontánně koordinují ekonomické aktivity, a subjekty tohoto sektoru se řídí vlastními ekonomickými zájmy, neboť upřednostňují dosažení zisku před jinými cíli,
- veřejný sektor - ten je tvořen státem a samosprávou, poskytuje ty služby, které nezajišťuje soukromý sektor a je financován z povinně odváděných daní,

- třetí, soukromý neziskový sektor - je představován soukromými subjekty, jejichž primárním cílem není zisk,
- sektor domácností - je tvořen jednotlivci, domácnostmi i jinými neformálními skupinami.

Sociální ekonomiku můžeme chápat jako část národního hospodářství, označovanou jako tzv. **třetí sektor**. Pro třetí sektor se také užívá označení třetí systém, sociální ekonomika, solidární ekonomika, občanský sektor, neziskový sektor nebo dobrovolnický sektor a doplňuje tak sektor veřejný a soukromý. Na následujícím obrázku 1 je ilustrován vztah mezi sektory národního hospodářství pomocí „Pestoffovova trojúhelníku“, který je protnut třemi osami. Ty představují neustálé behaviorální napětí, rozdělují ho na formální a neformální, ziskový a neziskový, soukromý a veřejný sektor. [5]



Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník

Zdroj: [5]

Jak z výše uvedeného schématu vyplývá, třetí sektor se nachází v prostoru mezi státem, trhem a domácnostmi a převážně obsahuje formální, neziskové a privátní (nestátní) prvky. Organizace v tomto prostoru se označují jako nestátní neziskové organizace. Třetí sektor je čím dál více spojován s rolí poskytovatele sociálně potřebných služeb. Stát i soukromé ziskové společnosti poskytují nejrůznější služby, ale ty nemají pro určité skupiny očekávanou kvalitu nebo nejsou pro řadu jedinců dostupné vzhledem ke své ceně. Z obrázku jsou také patrné rozostřené hranice mezi jednotlivými sektory. Třetí sektor se částečně překrývá s neziskovým (občanským) sektorem. Ten ovšem přesahuje o část trhu (družstva, některé obchodní společnosti), čímž se přibližuje kapitalistickým firmám (operují na trhu, usilují o zisk apod.). Zároveň investoři dostávají pouze omezený výnos z kapitálu. Na druhé straně

do sociální ekonomiky nepatří ty organizace občanského sektoru, které nevykonávají ekonomické aktivity. Rostoucí trend poskytování sociálních služeb organizacemi třetího sektoru je spojován s rostoucí závislostí tohoto sektoru na prostředcích z veřejného rozpočtu, což je podmíněno tlakem na profesionalizaci organizací třetího sektoru. [5]

V rámci třetího sektoru rozeznává odborná literatura dva hlavní konceptuální proudy: občanský sektor (USA) a sociální ekonomiku. Organizace občanského sektoru se vyznačují organizovaností, soukromým charakterem a nezávislostí na státu, zásadou nerozdělování zisku, samosprávností a dobrovolností. [5]

1.1.1 Sociální ekonomika

Vzhledem k tématu diplomové práce je nyní podrobněji popsána sociální ekonomika. Kořeny sociální ekonomiky můžeme spatřovat už v dávných dobách v Evropě a jsou postaveny na sdružování lidí v těžkých situacích. Samotný termín sociální ekonomika se poprvé objevil ve Francii v roce 1830 a byl chápán v širším slova smyslu jako ekonomika, která je sociálně šetrná nebo má pozitivní sociální dopady. Zahrnuje podnikovou a podnikatelskou filantropii (dobročinnost), partnerství podnikatele se svými zaměstnanci a také péči o veřejný prospěch. [8]

„O sociální ekonomiku a sociální podniky se jedná tehdy, když dochází k vykonávání ekonomických aktivit a zároveň se sledují sociální cíle.“ [3, s. 8] Sociální ekonomiku můžeme tedy chápat jako soubor činností, které jsou uskutečňovány subjekty sociální ekonomiky. Jejich cílem je nejen zvýšit zaměstnanost a uspokojit další potřeby, ale i naplnit cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje. [3]

Sociální ekonomika je stále více vyzdvihována kvůli své schopnosti posilovat sociální soudružnost, zvyšovat zaměstnanost, rozvíjet demokracii a sociální inovace a posilovat místní rozvoj. Nejširší pojetí sociální ekonomiky, jako ekonomiky sociálně šetrné a s pozitivními sociálními dopady zdůrazňuje, že jde především o ekonomiku „s lidmi a pro lidi“. Zahrnuje se sem tedy i celá oblast sociálně odpovědného podniku (CSR). [8]

Subjekty sociální ekonomiky se vyznačují čtyřmi znaky: jsou soukromé, formálně organizované, samosprávné a dobrovolné. Jisté nuance lze spatřovat v určení hlavního cíle činnosti, kontrole nad organizací a užitím zisku. [2]

Subjekty, které spadají do sociální ekonomiky, vymezujeme na základě dvou přístupů, kterými jsou: institucionální a normativní přístup. **Institucionální přístup** vymezuje subjekty

sociální ekonomiky na základě institucionálních forem, pod jejíž hlavičkou subjekty působí (družstva, vzájemně prospěšné společnosti, asociace, nadace, sociální podniky, společnost s ručením omezeným). **Normativní přístup** uvádí charakteristické rysy subjektů sociální ekonomiky (soukromý charakter, autonomní a demokratické rozhodování, ekonomická aktivita, částečné přerozdělování zisku.

Tržní odvětví sociální ekonomiky je tvořeno v podstatě družstvy a vzájemně prospěšnými společnostmi. Netržní odvětví sociální ekonomiky je většinou zastoupeno sdruženími a nadacemi, tedy organizacemi, které jsou postaveny na principu úplného zákazu přerozdělování zisku. [5]

Sociální ekonomika není nástrojem politiky nezaměstnanosti nebo jinou formou podnikání. Liší se ale pořadím hodnot, způsobem uvažování, cíli lidského snažení a podnikání.

Sociální ekonomika v ČR má dlouholetou tradici, od dobrovolných aktivit společnosti za Habsburské říše, přes kumpeličky Františka Cyrila Kumpelíka, Františka Chleborada až k Tomáši Baťovi. Ke znovuobjevení tématu sociální ekonomiky dochází po roce 2000 vznikem drobných firem, pracovních skupin, pilotních projektů apod. podpořených z fondů EU či jiných zahraničních nadací. Za posledních 16 let se situace v tomto oboru zlepšuje, ale stále zde existuje nedostatečná znalost a povědomí širší odborné i laické veřejnosti, což je mimo jiné způsobeno i absencí legislativních předpisů. [2]

1.1.2 Sociální podnikání

Sociální podnikání můžeme definovat jako: „*podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí.*“ [32] Hraje důležitou roli v místním rozvoji a vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním.

Sociální podnikání můžeme tedy chápat jako soubor soukromých, formálně založených společností, s rozhodovací samostatností a svobodou členství, jež bylo vytvořeno za účelem naplňování potřeb svých členů prostřednictvím trhu, výroby zboží a poskytování služeb. Z definice sociálního podnikání je patrné, že se jedná o symbiózu mezi veřejným a soukromým sociálním sektorem. Koncept sociálního podnikání představuje velice účinný nástroj zaměstnávání osob ohrožených sociálním vyloučením a stává se alternativou k pouhému vyplácení dávek státní sociální podpory.

Subjektem sociálního podnikání je osoba provozující sociální podnikání. V praxi se nejčastěji objevují dvě základní pojmenování a to sociální podnik či sociální firma.

Sociální podnik je „*právnícká osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku.*“ [32] Sociální podnik vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. **trojího prospěchu** – ekonomického, sociálního a environmentálního.

Sociální prospěch spočívá v uspokojování potřeb společnosti či určité skupiny lidí. Ekonomický prospěch je spojován s jiným využitím zisku, který je primárně použit k vlastnímu rozvoji nebo pro místní potřeby. Environmentální prospěch se projevuje tím, že sociální podniky využívají místní zdroje (materiální, lidské) a chovají se ekologicky. [5]

Sociální podniky jsou především malé a střední podniky s typem činnosti, která nevyžaduje vysoké kapitálové vstupy, opírající se o tržní poptávku místní a regionální. Působí již v řadě různých odvětví, ale nejčastěji se s nimi můžeme potkat v odvětví poskytování sociálních služeb a pracovní integrace znevýhodněných osob. Vznikají a rozvíjejí se díky podpoře místních, obecních nebo regionálních struktur či zastupitelstev, jsou podporovány státními orgány, místní samosprávou a podnikatelskými subjekty. Aby sociální podnik dosáhl svých stanovených sociálních cílů, vykonává podnikatelskou činnost, v jejímž rámci se účastní otevřených nebo částečně chráněných trhů. Při tom může docházet, z důvodu nižší produktivity práce cílové skupiny, k určitému propadu výnosů, které je zapotřebí dofinancovat z jiných zdrojů (např. dotace). [5]

Každý sociální podnik má splňovat **principy sociálního podniku** nebo k nim směřovat. Hlavní znaky a principy sociálního podniku, které vychází z hodnot sociální ekonomiky, se dělí podle dvou hledisek, ekonomického a sociálního. Tyto dvě hlediska je nutné brát v úvahu komplexně.[38] [5]

Ekonomické hledisko [38]:

- hlavním důvodem existence sociálních podniků je soustavná ekonomická činnost (produkce) nikoli angažovanost v dobročinných aktivitách jako u nadací,
- vyznačují se vysokou autonomií, ale mohou být závislé na veřejných dotacích,
- finanční udržitelnost a životaschopnost sociálního podniku závisí na úsilí jeho členů a zaměstnanců,

- aktivity sociálního podniku vyžadují alespoň minimální podíl placené práce, nejen dobrovolnickou práci,
- management sociálního podniku je nezávislý a má možnost vícezdrojového financování.

Sociální hledisko [38]:

- hlavním cílem sociálního podniku je provozovat činnosti prospívající společnosti nebo specifické skupině lidí a podporovat smysl pro sociální zodpovědnost na místní úrovni, nikoli maximalizace zisku pro zainteresované osoby,
- hospodářský zisk je z větší části znovu reinvestován v podniku pro jeho další rozvoj nebo do rozvoje místní komunity,
- sociální podniky vznikají na základě skupinové iniciativy občanů, kteří sdílejí určitou potřebu nebo zájem,
- kolektivní záměr je zachován, i když podnik řídí volení jednotlivci nebo skupina,
- rozhodovací a řídicí proces uvnitř sociálního podniku má spíše demokratický charakter a není postaveno na výši vkladu, měl by být respektován princip „jeden člen, jeden hlas“,
- sociální podnik se snaží nést odpovědnost (za kvalitu výrobků a služeb, za zaměstnance, za investice), podporuje sociální zodpovědnost firem na místní úrovni,
- upřednostňuje uspokojování místních potřeb a využívání místních zdrojů,
- zohledňují se environmentální aspekty činností.

Z důvodu potřeby definovat a rozpoznat sociální firmu v podmínkách ČR a tak ji diferencovat od dalších modelů zaměstnávání znevýhodněných osob, byly vytvořeny **standards sociální firmy** inspirované britským modelem. Standardy mají napomoci pochopit hlavní charakteristiky sociální firmy a hodnoty, k nimž se hlásí. Také slouží jako vodítko pro zakladatele sociálních firem a opírají se o tři pilíře: pilíř podnikání, zaměstnávání a pilíř podpora. [8]

1.1.3 Sociální družstvo

Družstva jako součást národního hospodářství jsou v ČR převážně organizována podle oborů své působnosti do 5 sektorů (výrobní, spotřební, bytová, zemědělská, sociální). Dle své

sektorové příslušnosti se družstva dobrovolně sdružují do jednotlivých svazů (Svaz českých a moravských bytových družstev, Svaz českých a moravských výrobních družstev), jež jsou registrovány jako zájmová sdružení právnických osob. Zastřešující družstevní organizací v ČR je Družstevní Asociace České republiky.

Do nedávné doby český právní řád neznal žádný speciální subjekt přímo vymezený pro sociální podnikání. Nejbližší formou sociálnímu podnikání byla v jistém směru výrobní družstva invalidů, ale i společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti mohly být formami pro sociální podnikání. Ovšem zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích (dále jen ZOK), v ustanoveních § 758 – 773 vnesl do českého legislativního prostředí novou právní formu speciálně určenou právě pro sociální podnikání, která se označuje jako sociální družstvo. [5]

ZOK definuje sociální družstvo v § 758 jako: „*družstvo, které soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti směřující na podporu sociální soudržnosti za účelem pracovní a sociální integrace znevýhodněných osob do společnosti s přednostním uspokojováním místních potřeb a využíváním místních zdrojů podle místa sídla a působnosti sociálního družstva, zejména v oblasti vytváření pracovních příležitostí, sociálních služeb a zdravotní péče, vzdělávání, bydlení a trvale udržitelného rozvoje.*“ [30] Prostředky na tuto veřejně prospěšnou činnost jsou získávány pomocí podnikatelské činnosti.

Sociální družstvo se řídí základními ustanoveními ZOK, která jsou obecná pro všechna družstva. Jedná se tedy o společenství neuzavřeného počtu osob (minimálně tři členi), které vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku a kde základním dokumentem jsou stanovy. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze a statutárním orgánem je představenstvo. [30]

Sociální družstvo vykazuje od běžného družstva určité odlišnosti, jež mají zajistit, že tato právní forma bude používána pouze pro obecně prospěšnou činnost. Firma musí obsahovat označení „sociální družstvo“. Sociální družstvo nesmí změnit předmět svého podnikání a rovněž je zakázána přeměna na jiné družstvo.

Stanovy sociálního družstva obsahují základní ustanovení jako je: firma družstva, předmět podnikání nebo činnosti, výši základního členského vkladu, popřípadě vstupního vkladu, způsob a lhůtu jejich splacení, způsob svolání členské schůze a pravidla jejího rozhodování, počet členů představenstva a kontrolní komise a délku jejich funkčního období, podmínky vzniku členství v družstvu a práva a povinnosti člena družstva a družstva. Dále musí stanovy

zahrnovat cíle, podmínky činnosti sociálního družstva a také podrobné podmínky nakládání se ziskem, které jsou v souladu s účelem činností sociálního družstva. [15]

Členem sociální družstva se může stát fyzická osoba, jestliže pro družstvo vykonává práci na základě pracovního poměru, bez nároku na odměnu mimo rámec pracovního poměru na základě dobrovolnosti nebo jsou-li jí poskytovány služby v rámci obecně prospěšné činnosti družstva. Přestane-li výše uvedený člen vykonávat pro sociální družstvo na základě pracovního poměru nebo na základě dobrovolnosti po dobu delší než 90 dnů, může představenstvo rozhodnout, že mu posledním dnem této lhůty končí členství v družstvu.

Sociální družstvo se při svém hospodaření musí potýkat s řadou omezení. Nesmí emitovat dluhopisy, zajišťovat plnění povinností jiných osob, být stranou smlouvy o tichém společenství, být neomezeně ručícím společníkem obchodní společnosti nebo se přímo či nepřímo podílet na podnikání jiných osob, ledaže s tím členská schůze souhlasí. Dále sociální družstvo nesmí převést, zastavit nebo propachtovat závod nebo pobočku nebo jejich část, což neplatí, je-li druhou smluvní stranou jiné sociální družstvo.

O rozdělení zisku sociálního družstva pojednává § 766 ZOK. Sociální družstvo může rozdělit maximálně 33 % svého disponibilního zisku mezi své členy, pokud stanovy nestanoví jinak. K rozdělení disponibilního zisku však může být přistoupeno až poté, co z této části sociální družstvo doplní rezervní fond a ostatní fondy tvořené ze zisku, v případě, že tyto byly zřízeny. [30]

Družstvo, jež má méně než 50 členů, se označuje jako „malé družstvo“ a nemá povinnost zřizovat představenstvo ani kontrolní komisi. V takovém případě je statutárním orgánem předseda družstva. Působnost kontrolní komise plní členská schůze, ale není nijak vyloučena možnost její existence, pokud tak určí stanovy družstva. Družstvo je oprávněno pomocí stanov zřizovat i jiné orgány. Stanovy musí ale přesně vymezit počet členů orgánu, jeho působnost, práva a povinnosti jeho členů [44]

Při hlasování na členské schůzi má každý člen 1 hlas. Stanovy ovšem mohou určit, že člen, který je fyzickou osobou, může mít až 10 % všech hlasů a člen, který je právnickou osobou, až 25 % všech hlasů v sociálním družstvu. Rozhodování na dílčích členských schůzích sociálního družstva je zakázáno a rovněž je sociálnímu družstvu zakázáno, na rozdíl od ostatních forem družstev, zřídit shromáždění delegátů. [15]

Zrušení a zánik sociálního družstva jsou podrobně charakterizovány v § 771-773 ZOK. Podíl na likvidačním zůstatku je vyplácen v penězích a je roven splněné vkladové povinnosti

k členskému vkladu. Nemohou-li být uspokojena práva všech členů, uspokojí se poměrně. Zbylý likvidační zůstatek po uspokojení práv členů na výplatu tohoto zůstatku je se souhlasem členské schůze přidělen jinému sociálnímu družstvu. Pokud neexistuje žádné jiné sociální družstvo, které by likvidační zůstatek přijalo, případně obci, v níž se nachází sídlo zanikajícího družstva. Jiný způsob naložení s likvidačním zůstatkem se nepřipouští. Sociálnímu družstvu může zrušení nebo likvidaci nařídit soud a to pokud sociální družstvo provozuje činnost, která je v rozporu s § 758 anebo nakládá se ziskem v rozporu s § 766. [30]

1.2 Legislativní prostředí

Ačkoli žádný ze zákonů v České republice přímo nenese ve svém názvu pojem sociální podnik, ani neobsahuje jeho přesnou definici, oblast sociálního podnikání je upravena v řadě běžných legislativních předpisů a zákonů uplatňovaných pro celou společnost. Mezi základní právní úpravu, kterou se řídí sociální družstva, patří [23]:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, viz. kapitola 1.1.3,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZZ), který v § 67-84 obsahuje definici osoby se zdravotním postižením (dále jen OZP), povinnosti zaměstnavatele při vytváření pracovních míst a zaměstnávání těchto občanů, dále stanovuje sankce vůči zaměstnavatelům při nedodržení podmínek pro zaměstnávání OZP, závazky státu vůči zaměstnavatelům, který vytváří pracovní příležitosti pro OZP,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů - zvýhodnění zaměstnavatelů zaměstnávajících občany se změněnou pracovní schopností,
- zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů - problematika invalidních důchodů,
- zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů - zvýhodnění zaměstnavatelů s více než 50 % OZP,

- nařízení vlády č. 228/200 Sb., o stanovení povinného podílu počtu občanů se změněnou pracovní schopností na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele,
- vyhláška MPSV ČR č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

V současné době se připravuje zákon přímo o sociálním podnikání, který má zahrnovat základní definice, ale také má vymezit hranice zákonů o sociálním podnikání a o veřejné prospěšnosti a má navázat na zákon o zaměstnanosti, zákon o veřejných zakázkách a také daňové zákony a vytvořit tak ucelený obraz sociální ekonomiky. [39]

1.3 Financování sociálního družstva

Sociální podnikatelé, stejně jako „obyčejný“ podnikatel musí řešit otázku financování svých podnikatelských činností. Jednotlivé zdroje financování se mohou navzájem kombinovat. Cílem sociálních družstev je vykonávat veřejně prospěšné činnosti. Na základě této skutečnosti je stát může ocenit formou přímé (dotace, granty) nebo nepřímé výhody (např. daňové úlevy). [23]

Mezi nejčastěji používané zdroje financování sociálního družstva můžeme zařadit [6], [9], [35], [37]:

- vklady členů- jsou prvotním zdrojem a jejich úhrn tvoří ZK,
- zisk- reinvestice zisku do podnikatelské činnosti, snižuje riziko zadlužení, i když je to značně nestabilní zdroj,
- úvěry, leasingy- externí zdroje financování, představují dynamickou a rozsáhlou možnost financování, ale zároveň jejich využívání vede k nárůstu zadluženosti,
- granty- finance ze strukturálních fondů EU (Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond).

Podpoře sociální ekonomiky a sociálních podniků se aktivně věnuje Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). Výzvy jsou vzájemně propojeny a cílí na podporu vzniku a rozvoje nových podnikatelských aktivit zaměřených na sociální podnikání a současně umožňují sociálně vyloučeným osobám či osobám ohroženým sociálním vyloučením vstup na trh práce. Další možností získání finančních prostředků na aktivity sociálního družstva jsou granty nebo dotace z obcí nebo krajů, tedy zdroje na místní úrovni. Granty na sociální podnikání také poskytují bankovní instituce. [39]

- Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (§ 78 ZZ) - příspěvek náleží sociálnímu družstvu, které na chráněných pracovních místech zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců. Tento nárokový příspěvek poskytuje příslušný úřad práce čtvrtletně zpětně na základě písemné žádosti zaměstnavatele a to v případě kladného potvrzení bezdlužnosti vůči orgánům Finanční správy České republiky. Poskytuje se formou částečné úhrady skutečně vynaložených prostředků na mzdy nebo platy včetně pojistného na sociální zabezpečení a pojistné na veřejné zdravotní pojištění, nejvýše však 8 800 Kč. Po uplynutí 12 kalendářních měsíců ode dne obsazení zřízeného chráněného pracovního místa může zaměstnavatel uplatnit nárok na zvýšení příspěvku o částku odpovídající prokazovaným dalším nákladům vynaloženým zaměstnavatelem na zaměstnávání osob se zdravotním postižením, nejvýše však 2 000 Kč. [22]
- Příspěvek na zřízení nových chráněných pracovních míst - nenárokový příspěvek na zřízení nového chráněného pracovního místa, které musí být obsazeno po dobu 3 let. Úřad práce může maximálně poskytnout příspěvek zaměstnavateli ve výši 8násobku průměrné mzdy pro osobu se zdravotním postižením (první a druhý stupeň invalidity), 12násobku průměrné mzdy pro osobu s těžším zdravotním postižením (třetí stupeň invalidity), 10násobku průměrné mzdy pro OZP, vytváří-li zaměstnavatel na základě jedné dohody 10 a více chráněných pracovních míst nebo 14 násobku průměrné mzdy pro osobu s těžším zdravotním postižením, vytváří-li zaměstnavatel na základě dohody 10 a více chráněných pracovních míst. Úřad práce může také na základě dohody se zaměstnavatelem poskytnout i příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa v případě splnění podmínky bezdlužnosti. Maximální výše ročního příspěvku může činit 48 000 Kč na jedno chráněné pracovní místo obsazené osobou se zdravotním postižením. Druhy provozních nákladů jsou upraveny v ust. § 8 vyhlášky č. 518/2004 Sb. [22]
- Zvýhodnění na základě zákona o daních z příjmů (§ 35 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů) - sleva na dani 18 000 Kč za každého zaměstnance se zdravotním postižením a částkou 60 000 Kč za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením. [28]

Další zdroje financování sociálních družstev se také mohou uskutečňovat formou darů, příspěvků od sponzorů, soukromých podniků (poradenství, konzultace, vybavení).

1.4 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Zaměstnávání OZP je typickým projevem společensky odpovědného chování. Pro snadnější orientaci v dané problematice jsou v následujících podkapitolách vysvětleny základní pojmy.

1.4.1 Definice osob se zdravotním postižením

Zdravotní postižení je vnímáno jako odchylka ve zdravotním stavu jedince, která ho omezuje v určité oblasti činnosti. Dle ZZ se osobám se zdravotním postižením poskytuje zvýšená ochrana na trhu práce. V § 67 ZZ je uvedeno, kdo je považován za OZP.

V ustanovení § 67 ZZ jsou vymezeny čtyři skupiny osob se zdravotním postižením. Jsou jimi [31]:

- osoby invalidní ve třetím stupni (osoby s těžším zdravotním postižením),
- osoby invalidní v prvním a druhém stupni,
- osoby, které byly orgánem sociálního zabezpečení posouzeny, že již nejsou invalidní, a to po dobu 12 měsíců ode dne posouzení,
- osoby zdravotně znevýhodněné.

Pokud je člověk uznán za osobu zdravotně postiženou, musí tuto skutečnost doložit posudkem nebo potvrzením, které mu bylo vydáno orgánem sociálního zabezpečení. [31]

Invalidita je vymezena jako: „*pokles pracovní schopnosti, který nastal z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu, a to v rozsahu nejméně o 35 %*“ [29]. Dle míry poklesu pracovní schopnosti rozlišuje zákon o důchodovém pojištění v § 39 tři stupně invalidity. Jestliže pracovní schopnost jedince poklesla [29]:

- nejméně o 35 %, avšak nejvíce o 49 %, jedná se o invaliditu prvního stupně,
- nejméně o 50 %, avšak nejvíce o 69 %, jedná se o invaliditu druhého stupně,
- nejméně o 70 %, jedná se o invaliditu třetího stupně.

1.4.2 Pracovní rehabilitace

Sociální družstva vykonávají **pracovní rehabilitaci**, jež je dle ZZ definována jako souvislá péče poskytovaná občanům se zdravotním postižením, směřující k získávání a udržení vhodného zaměstnání. Zahrnuje poradenskou činnost, teoretickou i praktickou přípravu pro zaměstnání, rekvalifikační kurzy, zprostředkování, změnu a udržení zaměstnání či vytváření vhodných podmínek pro výkon zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti. Pracovní rehabilitace je zajišťována a hrazena úřady práce na základě žádosti OZP. Příprava k práci se provádí buď na pracovištích jejího zaměstnavatele, v chráněných pracovních dílnách či chráněných pracovních místech nebo ve vzdělávacích zařízeních státu a dalších právnických či fyzických osob. [14]

1.4.3 Chráněné pracovní místo

Dalším významným pojmem, který je neodmyslitelně spojen se sociálním družstvem, je **chráněné pracovní místo**. Jeho definice je uvedena v § 75 ZZ: chráněné pracovní místo je: „*pracovní místo zřízené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s úřadem práce*“. [31]. Chráněné pracovní místo je charakterizováno: pracovní činností, pracovištěm a jeho umístěním a pracovními podmínkami. Zaměstnavatel může od úřadu práce získat příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa (viz kapitola 1.3). [31]

1.4.4 Povinný podíl a jeho plnění

V § 81 ZZ je uložena zaměstnavatelům povinnost vyjadřující jejich solidární postoj vůči OZP. Tato povinnost spočívá v plnění **povinného podílu** a vztahuje se pouze na ty zaměstnavatele, jejichž průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců je větší než 25. Podniky s více jak 25 zaměstnanci mají tedy povinnost zaměstnávat OZP, přičemž zákonný podíl OZP činí v České republice 4 % z celkového počtu zaměstnanců. [1]

Povinný podíl mohou zaměstnavatele plnit třemi způsoby [31]:

- zaměstnáváním OZP v pracovním poměru,
- odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více jak 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením, zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům nebo odebíráním výrobků či služeb od OZP, které jsou osobami

samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance, nebo zadáváním zakázek těmto osobám,

- odvodem do státního rozpočtu za každou OZP, kterou by zaměstnavatel měl zaměstnat, a to ve výši 2,5násobku průměrné měsíční mzdy za první až třetí kvartál kalendářního roku, v němž povinnost plnit povinný podíl OZP vznikla.

Zaměstnavatelé mohou splnit povinný podíl také kombinací výše uvedených způsobů. Plnění povinného podílu se nevztahuje na zaměstnávání příslušníků Hasičského záchranného sboru ČR, vojáků z povolání a zaměstnanců obce zařazených do obecní policie. Dále se tato povinnost nevztahuje na Český báňský úřad a na poskytovatele zdravotnické služby, pokud jde o členy výjezdových skupin. [22]

S výpočtem povinného podílu úzce souvisí výpočet **průměrného přepočteného počtu zaměstnanců**. Za zaměstnance se považují pouze ti zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na pracovní poměr (nikoli na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti) a ti, jejichž poměr vznikl volbou nebo jmenováním. Při výpočtu postupuje zaměstnavatele v souladu s ustanovením § 15 vyhlášky č. 518/2004 Sb. a průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců stanoví jako podíl odpracovaných hodin všemi zaměstnanci zaměstnavatele v pracovním poměru za rok a celkové stanovené pracovní doby bez svátků připadající na jednoho zaměstnance. Povinný podíl pak zaměstnavatel zjistí tak, že z ročního průměrného přepočteného počtu zaměstnanců vypočítá 4 %. [22]

Po určení povinného podílu se zaměstnavatel rozhodne, jakým způsobem bude plnit povinný podíl (viz. tři způsoby plnění povinného podílu). **Dodavatelé náhradního plnění** mohou podle ust. §81 ods. 3 ZZ poskytnout náhradní plnění pouze ve výši odpovídající 36násobku průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí kvartál roku za každého svého přepočteného zaměstnance se zdravotní postižením. Dodavatele náhradního plnění jsou také povinni o něm vést evidenci, která obsahuje identifikační údaje odběratele a cenu jim dodaného náhradního plnění bez daně z přidané hodnoty. [22]

1.4.5 Práva a povinnosti zaměstnanců OZP a zaměstnavatelů k OZP

Zákon o zaměstnanosti, v souvislosti s uplatňováním práva na zaměstnání podle Listiny základních práv a svobod, zdůrazňuje rovné zacházení a zákaz diskriminace. Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázáno diskriminovat z důvodu pohlaví, sexuální orientace, národnosti, státního občanství, věku, zdravotního stavu, atd. Není tedy možné, aby OZP byla při hledání zaměstnání odmítnuta z důvodu, že při výkonu práce potřebuje zvláštní podmínky.

Pokud je ovšem důvodem pro zamítnutí samotná povaha práce, kterou by občan z důvodu svého zdravotního stavu nemohl vykonávat, nejedná se o diskriminaci. [31]

Práva a povinnosti sociálního družstva k OZP jsou definovány v ZZ i v zákoníku práce. Zaměstnavatel má právo požadovat od úřadu práce informace o poradenství v otázkách zaměstnávání OZP, spolupráci při vymezování pracovních míst zvláště hodných pro OZP či spolupráci při vytváření vhodných pracovních míst pro OZP. [31]

Zaměstnavatel má povinnost plnit povinný podíl, vést evidenci OZP, vést evidenci chráněných pracovních míst. U míst oznamovaných úřadu práce označit ty, které jsou vyhrazena pro OZP, informovat úřad práce o volných pracovních místech vhodných pro OZP, spolupracovat s úřadem práce při zajišťování pracovní rehabilitace nebo rozšiřovat dle svých možností počty pracovních míst určených pro OZP. [31]

1.4.6 Nástroje na podporu zaměstnávání OZP

Aktivní politikou zaměstnanosti se rozumí soubor nástrojů a opatření, jehož aplikací se má zajistit maximálně možná výše zaměstnanosti. Tato opatření jsou pod záštitou MPSV a úřady práce ve spolupráci s dalšími subjekty a jsou financována ze státního rozpočtu. Nástroje této politiky jsou vymezeny v §104 – 120 ZZ a jsou určeny k podpoře zaměstnávání osob evidovaných na úřadech práce. [31]

V rámci aktivní politiky zaměstnanosti zaměřené na OZP mohou sociální družstva využít následující nástroje [41]:

- rekvalifikaci - zájemce o zaměstnání může získat novou kvalifikaci či si rozšířit a prohloubit tu stávající,
- investiční pobídky – u zaměstnavatele, jemuž bylo vydáno rozhodnutí o příslibu investiční pobídky, se hmotně podporuje vytváření nových pracovních míst či rekvalifikace a školení nových zaměstnanců,
- veřejně prospěšné práce – časově omezení pracovní příležitosti,
- společensky účelná pracovní místa – ta jsou zřizována zaměstnavatelem na základě dohody s úřadem práce a obsazuje je uchazeči o zaměstnání, pro něž neexistuje jiná možnost pracovního uplatnění,
- příspěvek na dopravu zaměstnanců – poskytuje se zaměstnavateli, který zajišťuje každodenní dopravu svých zaměstnanců do a ze zaměstnání,

- příspěvek na zapracování pro uchazeče se zvýšenou péčí,
- příspěvek při přechodu zaměstnavatele na nový podnikatelský program.

Mezi opatření aktivní politiky zaměstnanosti patří poradenství úřadu práce, jehož smyslem je nalezení osobnostních a kvalifikačních předpokladů fyzických osob pro volbu povolání, pro volbu k přípravě práce, atd. Další formou opatření aktivní politiky zaměstnanosti může být podpora zaměstnávání OZP prostřednictvím pracovní rehabilitace a podpory zřizování chráněných pracovních míst. [14]

Shrnutí

Třetí sektor, tzv. sociální ekonomika, doplňuje a vytváří společně se soukromým a veřejným sektorem národní hospodářství. Sociální ekonomika vychází z dlouholeté historie spolkové a družstevní tradice. Subjekty sociální ekonomiky jsou soukromé, formálně organizované, samosprávné a dobrovolné ekonomické jednotky a představují střední variantu mezi společensky odpovědnými podniky (CSR) a neziskovými organizacemi. Primárním cílem sociálních podniků není zisk, který je z velké části znovu reinvestován v podniku, ale důraz je kladen na vytváření a dosahování sociálních cílů, jako je např. pracovní integrace OZP, poskytovat sociální služby a náhradní plnění, uspokojovat místní potřeby, využívat místní zdroje atd. Nejrozšířenějšími právními formami sociálních podniků jsou družstvo, společnost s ručením omezeným, občanské sdružení, OSVČ a další.

V ČR doposud neexistuje zákon, který by se výhradě a komplexně zabýval sociálním podnikáním či obsahoval jednoznačnou definici sociálního podniku. Nejednotnost legislativní úpravy způsobuje složitější orientaci nejen pro samotné podnikatele, ale i nízké povědomí u široké veřejnosti.

Základní charakteristiky sociálního družstva jsou alespoň stručně definovány v ZOK. Dalším významným zákonem je ZZ, kde jsou charakterizovány jednotlivé stupně invalidity, povinnosti a sankce zaměstnavatelům při nedodržení podmínek při zaměstnávání OZP. Aby sociální družstvo dokázalo na trhu uspět, vykonává podnikatelskou činnost. Vytváření chráněných pracovních míst a následné zaměstnávání OZP může vést k nižším výnosům, což je způsobeno nižší produktivitou práce OZP a tudíž je třeba aktivity sociálního družstva, které zaměstnává více jak 50 % OZP, dofinancovat z jiných zdrojů (např. dotace, příspěvky, daňová zvýhodnění, granty).

2 METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Podniky vznikají na základě očekávání svých vlastníků, kteří do podniku vložili svůj kapitál a podnikatelský záměr s cílem využít podnik jako nástroj pro zhodnocení vloženého kapitálu. Proto je pro manažery podniku nezbytné průběžně sledovat a vyhodnocovat nejen finanční situaci podniku, ale i další faktory, které mají přímý nebo nepřímý vliv na výkonnost podniku. Díky těmto kontinuálním informacím a znalostem, jež přináší určitou představu o postavení podniku, mohou podnikoví manažeři činit svá rozhodnutí týkající se dalšího krátkodobého i dlouhodobého vývoje společnosti a dosahování stanovených cílů. Úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování.

2.1 Výkonnost podniku

Při vymezení pojmu **výkonnost** podniku můžeme narazit na řadu definic. Nejčastěji je ale výkonnost chápána jako schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál. Wagner například vymezuje výkonnost jako: „*charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.*“ [27, s. 17]

Šulák a Vacík definovali výkonnost jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. U sociálního družstva ovšem není zisk prvořadým signálem o výkonnosti, i když pro životaschopnost družstva je nutné ho sledovat, ale pro účely výkonnosti se posuzují jiné faktory (pracovní integrace OZP, spokojenost zaměstnanců, atd.). [24]

Drucker ve své knize zase výkonnost chápe jako výsledný test jakékoliv organizace. [7]

Pohled na výkonnost se také značně liší u jednotlivých **aktérů** vystupujících na trhu, kteří výkonnost posuzují podle specifických kritérií. Vlastníky podniku zajímá především návratnost jejich vložených prostředků, kterou zjišťují pomocí různých ukazatelů např.: ROI, EVA či cena akcie. Tato hodnocení nejsou podstatná pro vlastníky sociálních družstev, pro něž není zisk primárním kritériem úspěšnosti podnikatelských aktivit. Manažeři podniku spatřují výkonnost podniku v jeho prosperitě, jež může být charakterizována loajálními zákazníky, stabilním podílem na trhu či nízkými náklady. Zákazník hodnotí podnik jako výkonný, když ten projeví schopnost předvídat přání a potřeby zákazníka, reagovat na ně

a nabídnout mu kvalitní výrobek za odpovídající cenu. Hodnotí kategorie jako je jakost, cena, dodací lhůta nebo péče o zákazníky. Věřitelé se zase zaměřují na likviditu svých obchodních partnerů a jejich schopnost splácet závazky. [12]

Měření výkonnosti podniku pak můžeme chápat jako soubor metrik použitých ke kvantifikaci efektivnosti a efektivity jednotlivých akcí nebo jako report, který poskytuje zpětnou vazbu zaměstnancům o výsledku provedených činností v podniku. V odborné literatuře se vyskytují čtyři základní důvody měření výkonnosti, kterými jsou ověřování podnikové strategie, ovlivňování chování zaměstnanců, externí komunikace a řízení podnikové výkonnosti. [13]

Při posuzování výkonnosti činností je nutné si uvědomit, že jsou vždy cílově zaměřené, tzn. že prostřednictvím nich má být dosaženo určitého cíle nebo stavu. V souvislosti s cílovým zaměřením činností pak existují dvě navzájem se doplňující dimenze. První z nich je zaměřená na **efektivnost** nebo-li dělat správné věci a ukazuje tak možnost volby činnosti. Druhá dimenze se zaměřuje na **účinnost**, tedy dělat věci správně, a poukazuje na způsob, jakým je daná činnost prováděna. Vytvořit hodnotu znamená naplnit nebo předčít očekávání investora. Výzvou je pak najít vhodnou cestu, jak tuto vytvořeno hodnotu změřit. [27]

Mezi odborníky po celém světě se vede diskuse o volbě nejvhodnějšího **konceptu řízení a měření výkonnosti** podniku, jež bývá často nazývána jako tzv. válka ukazatelů. Jedná se již o tři skupiny ukazatelů, tzv. klasické (tradiční) ukazatele (např. ROA, ROE, ROI, atd.), tzv. moderní ukazatele, které jsou založeny na hodnotovém řízení (např. ukazatel EVA, MVA, CFROI a další) a tzv. komplexní ukazatele (BSC, EFQM).

Mezi relativně nové, ale již rozšířené vývojové tendence v oblasti měření výkonnosti patří tyto myšlenky [27]:

- **integrace sociální dimenze a dimenze životního prostředí**, která se snaží o doplnění dimenze založené pouze na ekonomické činnosti,
- **deziluze ze všemocnosti tržních informací**, která se projevila např. v roce 2008 po splasknutí spekulativním způsobem vytvořené cenové bubliny,
- **globalizace v měření výkonnosti**, jejíž snahou je předkládat investorům informace o výkonnosti ve sjednocené podobě, která bude vyhovovat evropským i americkým kritériím,

- **tendence přechodu od formalizovaných systémů měření výkonnosti ke koučování výkonnosti manažerem.**

2.2 Tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku

Tradiční přístupy k měření výkonnosti vychází ze základních finančních ukazatelů a soustředí se pouze na finanční výkonnost podniku. Mezi tyto finanční ukazatele patří ukazatele hotovostních toků, rentability a zisku. Ukazatelé týkající se zisku nejsou pro podmínky sociálního družstva zcela relevantní, jelikož základním cílem sociálního družstva není zisk. Pro informační úplnost jsou v následující tabulce (tabulka 1) jen stručně shrnuty nejčastěji používané finanční ukazatele.

Tabulka 1: Přehled finančních ukazatelů

Skupina	Název ukazatele	Popis
Ukazatele zisku	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy- EBITDA	Hodnotí výkonnost podniků nezávisle na způsobu odpisování.
	Zisk před úroky a zdaněním- EBIT	Měří pouze provozní výkonnost, je vhodný pro použití např. na úrovni divizí.
	Zisk před zdaněním- EBT	Vhodně porovnává výkonnosti mezi jednotlivými obdobími i podniky ze zemí s různým zdaněním.
	Čistý zisk- EAT	Jedná se o zisk určený k rozdělení.
Ukazatele CF	Celkové Cash Flow	Vyjadřuje se jako součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti.
	Provozní Cash Flow	Sleduje peníze produkované a spotřebovávané provozní činností podniku.
	Volné Cash Flow	Hodnotí, jak velké peněžní toky jsou vytvářeny v určitém období provozní a investiční činností.
Ukazatele rentability	Rentabilita tržeb- ROS = Výsledek hospodaření/ Tržby	Vyjadřuje ziskovou marži podniku a měl by vykazovat rostoucí tendenci.
	Rentabilita aktiv- ROA = EBIT/Aktiva	Posuzuje produkci zisku využitím majetku podniku nezávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen.
	Rentabilita investovaného kapitálu- ROI = EAT/Dlouhodobý kapitál	Využívá se k měření výnosnosti dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.
	Rentabilita vlastního kapitálu- ROE = Čistý zisk/Vlastní kapitál	Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.
	Rentabilita úplatného kapitálu- ROCE = Čistý zisk/ Úplatný kapitál	Za úplatný kapitál je považován veškerý kapitál podniku, který nese náklad, tedy vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok.
	Zisk na akcii- EPS = Čistý zisk/ Počet vydaných akcií	Měří výši čistého zisku připadajícího na jednu akcii podniku. Pro podmínky sociálního družstva není vhodný, jelikož družstvo není akciová společnost.

Zdroj: upraveno dle [20]

2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza je metodou využívanou pro hodnocení finanční výkonnosti a zjištění úrovně finančního zdraví podniku pomocí níže uvedených ukazatelů. Finanční analýza komplexně hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření společnosti z různých pohledů a poskytuje tak podklady pro budoucí rozhodování. Výstupy finanční analýzy využívají především manažeři podniku, vlastníci, potencionální investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři či konkurence. Měla by vyústit v celkové zhodnocení finanční situace podniku, odhalení silných a slabých míst, identifikaci významných činitelů ovlivňujících daný stav a v návrh doporučení pro zlepšení do budoucna.

Finanční analýza má jako analytický nástroj určitá omezení, jež vyžadují větší pozornost a zdravý úsudek těch, kteří finanční analýzu zpracovávají. K problémovým okruhům finanční analýzy patří vypovídací schopnost účetních výkazů a rozdílnost účetních praktik jednotlivých podniků, vliv mimořádných událostí a sezónních faktorů na výsledek hospodaření, velká závislost tradičních metod a postupů finanční analýzy na účetních údajích, nutnost srovnání výsledků ukazatelů tradiční finanční analýzy s jinými subjekty či zanedbání rizika, nákladů obětované příležitosti a budoucích přínosů podnikatelských aktivit. [20]

Při finanční analýze se využívají následující základní metody a ukazatele, které jsou stručně představeny v následujícím textu.

Absolutní ukazatele finanční analýzy - stavové ukazatele, které vypovídají o stavu k určitému okamžiku a jsou obsaženy v rozvaze, a tokové ukazatele, které informují o údajích za určitý časový interval a jsou obsaženy ve výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow. Absolutní ukazatele slouží jako užitečný nástroj pro analýzu trendů (horizontální analýza) a procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy (vertikální analýza). [20]

Rozdílové ukazatele finanční analýzy - získávají se jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Rozdílové ukazatele jsou využívány k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Jedním z nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů je **čistý pracovní kapitál**, tedy rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Má významný vliv na platební schopnost podniku, jelikož se jedná o volné peněžní prostředky, které má podnik k dispozici po úhradě všech krátkodobých závazků. Ukazatel čistého pracovního kapitálu by neměl být záporný, ale ani příliš velký, jelikož jeho kladná hodnota říká, že část našeho běžného provozu je ve skutečnosti financována z dlouhodobých zdrojů, které jsou nejdražším zdrojem financování. Čistý pracovní kapitál představuje tu část

oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. Naopak převyšují-li krátkodobé závazky oběžná aktiva, jedná se o tzv. nekrytý dluh. [20]

Poměrové ukazatele finanční analýzy - umožňují získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Jejich podstata spočívá ve vytváření poměrů mezi různými položkami účetních výkazů. V praxi se osvědčily pouze některé skupiny ukazatelů. Jedná se zejména o skupiny ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. [12]

Následující text podává stručný přehled o jednotlivých skupinách poměrových ukazatelů. Doporučené hodnoty je třeba brát orientačně vzhledem ke konkrétnímu charakteru analyzovaného podniku.

- **Ukazatele rentability**

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku užitím investovaného kapitálu, tj. schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Přehled základních ukazatelů viz. tabulka 1. Rentabilita ovšem nepatří k hlavním cílům sociálního družstva, proto zde analýza rentability nebude podrobně popisována. [12]

- **Ukazatele aktivity**

Umožňují zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky. Ukazatele aktivity (tabulka 2) lze vyjádřit jako obrat jednotlivých položek aktiv (příp. pasiv) nebo v podobě doby obratu aktiv (příp. pasiv). [12]

Tabulka 2: Ukazatele aktivity

Název	Popis	Výpočet	Doporučená hodnota
Obrat aktiv	Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití.	Čisté tržby/Aktiva	min. 1
Obrat dlouhodobého majetku	Posuzuje, kolik každá koruna hodnoty dlouhodobého majetku vyprodukovala korun tržeb. Hodnota ukazatele je výrazně nadhodnocena při velké míře využívání leasingu.	Čisté tržby/Dlouhodobý majetek	co nejvyšší
Obrat zásob	Posuzuje, kolikrát za rok se zásoby přemění na tržby	Čisté tržby/Zásoby	co nejvyšší
Doba obratu zásob	Udává, dobu nutnou k tomu, aby se hodnota zásob vrátila v tržbách z jejich prodeje. Místo tržeb je někdy vhodné použít náklady.	360/Obrat zásob	co nejnižší
Doba obratu pohledávek	Vyjadřuje průměrnou dobu mezi fakturací za dodaný produkt a inkasem faktury.	(Průměrný stav pohledávek/Tržby) x 360	co nejnižší
Doba obratu kr. závazků	Vyjadřuje dobu od vzniku závazků do doby jeho úhrady.	(Krátkodobé závazky/Tržby) x 360	alespoň hodnota doby obratu pohledávek (dodavatelské úvěry financují pohledávky)

Zdroj: upraveno dle [12]

- **Ukazatele likvidity**

Likviditu můžeme definovat jako schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé likvidity pak poměřují to, čím je možné platit (čítatel) s tím, co je nutné zaplatit (jmenovatel). Do čitatele se dosazují majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze. Výnosnost podniku je snižována v případě, že má podnik umrtveno velké množství prostředků v zásobách, pohledávkách a krátkodobém finančním majetku. Likvidita podniku se hodnotí pomocí následujících ukazatelů (tabulka 3). [21]

Tabulka 3: Ukazatele likvidity

Název	Popis	Výpočet	Doporučená hodnota
Běžná likvidita (likvidita III. stupně)	Hodnotí, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost.	Oběžná aktiva/Krátk. cizí zdroje	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)	Tento ukazatel vytěsňuje z výpočtu zásoby.	(Krátk. pohledávky + Krátk. fin. majetek)/Krátk. cizí zdroje	1 - 1,5
Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)	Vysoká hodnota kazatele svědčí o neefektivním využívání fin. prostředků.	Krátk. fin. majetek/Krátk. cizí zdroje	0,2 - 0,5
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	Charakterizuje krátkodobou fin. stabilitu podniku.	(Oběžná aktiva- Krátk. cizí zdroje)/Oběžná aktiva	30 - 50 %

Zdroj: upraveno dle [21]

- Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory rizika, jež podnik podstupuje při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší zadluženost, tím vyšší riziko neschopnosti splácet své závazky. Určitá výše zadlužení je ovšem pro podnik přínosná a to z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Tato skutečnost vychází z tzv. daňového efektu, kdy úroky z cizího kapitálu jako náklad snižují zisk a tím i daňové zatížení podniku. Základní ukazatele zadluženosti jsou uvedeny v tabulce 4. [12]

Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti

Název	Popis	Výpočet	Doporučená hodnota
Celková zadluženost	Vyjadřuje míru krytí majetku cizími zdroji	Cizí zdroje/ Celková aktiva	30-60 %
Míra zadluženosti (Finanční páka)	Udává, kolikrát dluh podniku převyšuje hodnotu vlastního kapitálu.	Cizí zdroje/ Vlastní kapitál	40 %
Ukazatel úrokového krytí	Poukazuje na schopnost podniku splácet úvěry a schopnost vzít si nový úvěr	EBIT/Nákladové úroky	3 - 6
Doba splacení dluhů	Vyjadřuje dobu, za níž by byl podnik schopen vlastními silami z provozního cash flow splatit své dluhy	(Cizí zdroje-Rezervy) /Provozní cash flow	klesající trend

Zdroj: upraveno dle [12]

- **Ukazatele kapitálového trhu** - využívají se investory pro posouzení situace v případě, že je podnik obchodován na kapitálovém trhu. Mezi nejvýznamnější ukazatele patří např. zisk po zdanění na akcii (EPS), cash flow na akcii, dividendový výplatní poměr či dividendový výnos. Tyto ukazatele nejsou relevantní pro podmínky sociálního družstva, proto nebudou podrobněji rozebírány. [12]
- **Další ukazatele finanční analýzy** - jsou reprezentovány ukazateli např. přidaná hodnota/počet zaměstnanců; přidaná hodnota/tržby; přidaná hodnota/výnosy; přidaná hodnota/aktiva; odpisy/přidaná hodnota. Mezi ukazatele, které se zabývají výkonností zaměstnanců lze zahrnout např.: tržby/počet zaměstnanců a výkony/počet zaměstnanců (ukazatel produktivity práce); zisk/počet zaměstnanců, osobní náklady/počet zaměstnanců (nákladovost práce). [12]

Poměrové ukazatele je vhodné posuzovat ve vzájemných souvislostech, k čemuž je možné využít např. pyramidové ukazatele. Jejich podstatou je postupný rozklad jednoho vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí a přehledné znázornění několika charakteristických rysů podniku najednou v jednom grafu či tabulce. Názorně odkrývají vzájemné souvislosti mezi likviditou, strukturou financování a rentabilitou podniku. Jednoznačně nejznámější pyramidovou strukturou je tzv. Du Pont diagram, který představuje rozklad vrcholového ukazatele ROE, či rozklad ukazatele EVA. [12]

2.2.2 Souhrnné ukazatele hospodaření

Souhrnné ukazatele používané pro měření výkonnosti podniku, které patří k tzv. syntetickým ukazatelům. Jejich význam spočívá ve schopnosti komplexního hodnocení finančního zdraví podniku z hlediska minulého, současného a zejména budoucího vývoj, pomocí jediného koeficientu nebo indexu. Díky tomu tyto systémy včasného varování, či predikční modely, patří mezi oblíbené disciplíny finanční analýzy. Existující modely je možné rozdělit do dvou skupin [16]:

- **bankrotní modely**, které odpovídají na otázku, zda podnik do nějaké doby zbankrotuje a vychází ze skutečných údajů (např. Altmanovo Z-skóre; Index důvěryhodnosti „IN95“ či Tafflerův model),
- **bonitní modely**, které nalézají odpověď na otázku, zda je podnik dobrý nebo špatný a jsou založeny na teoretických poznatcích a pragmatických poznatcích (např. Kralickův quicktest; Tamariho model; Argentiho model).

V následujícím textu bude detailněji charakterizován jeden bankrotní a jeden bonitní model a to s přihlédnutím k tématu diplomové práce.

Altmanovo Z – skóre

Model Altmanova Z – skóre z roku 1968 se řadí mezi identifikátory bankrotu. Pro určení finanční situace podniku se využívá tzv. rovnice důvěryhodnosti, nazývaná též Z- skóre, jež zahrnuje pět poměrových ukazatelů. Každému ukazateli byla na základě diskriminační analýzy přiřazena jeho váha. Odborná literatura uvádí čtyři varianty výpočtu tohoto modelu, a to v závislosti na tom, o jakou se jedná společnost. [16]

Tvar rovnice Altmanova modelu pro podniky neobchodovatelné na burze je následující:

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

Kde: X_1čistý pracovní kapitál/celková aktiva
 X_2nerozdělený zisk/celková aktiva
 X_3EBIT/celková aktiva
 X_4základní kapitál/celkové závazky
 X_5tržby/celková aktiva

Finanční situaci podniku lze následně zhodnotit podle tabulky 5.

Tabulka 5: Hodnocení Altmanova Z – skóre – společnosti neobchodovatelné na burze

Výsledek Z- skóre	Hodnocení
$Z \geq 2,7$	bonitní podnik
$1,2 < Z < 2,7$	šedá zóna (nelze určit)
$Z \leq 1,2$	bankrotní podnik

Zdroj: upraveno dle [16]

Kralickův quicktest

Tento model se řadí mezi tzv. bonitní modely, byl vyvinutý v roce 1990 a skládá se ze čtyř ukazatelů, podle jejichž výsledných hodnot přiděluje podniku body (tabulka 6). Každý z ukazatelů reprezentuje jednu oblast analýzy, čímž je dosaženo vyváženosti jako výnosové situace podniku, tak finanční stability. [11]

Tabulka 6: Kralickův quicktest – stupnice hodnocení ukazatelů

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu = VK/A	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splacení dluhu z cash flow =závazky/provozní CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách = provozní CF/tržby	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA = EBIT/A	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: upraveno dle [11]

Výsledek Kralickova testu se určí jako aritmetický průměr získaných bodů, který se následně porovná s intervaly uvedenými v tabulce 7, a tím se zjistí finanční zdraví podniku.

Tabulka 7: Hodnocení Kralickova testu

Výsledek	Hodnocení
$K < 2$	bonitní podnik
$2 \leq K \leq 3$	šedá zóna
$K > 3$	bankrotní podnik

Zdroj: upraveno dle [11]

2.3 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku

V posledních letech dochází k silné kritice **klasických ukazatelů výkonnosti**, které měří pouze výkon, který už proběhl, vytěšňují rizika, inflace, časového hodnoty peněz či nákladů obětované příležitosti. Současným trendem je doplnění klasických ukazatelů ukazateli moderními, které popisují tvorbu hodnoty pro akcionáře, jsou v souladu se strategií společnosti, obsahují i nefinanční měřítka či jsou rozkládány do dílčích měřítek, tak aby byly možné aplikovat i pro jednotky na nižších řídicích úrovních. Významný rozdíl oproti tradičním ukazatelům lze spatřovat v zavedení tzv. oportunitních nákladů, tj. nákladů obětované příležitosti, které vystupují v podobě ceny, neboli nákladů kapitálu (WACC) a dále se zde pracuje s provozním hospodářským výsledkem (NOPAT). [20], [27]

Tato práce se dále nebude zabývat moderními hodnotovými ukazateli výkonnosti podniku, ale pro rámcovou představu mezi ně může zařadit např.: ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), tržní přidanou hodnotu (MVA), diskontované cash flow (DCF), cash flow návratnosti investovaného kapitálu (CFROI). [26]

2.4 Komplexní přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku

Komplexní přístupy k měření výkonnosti jsou charakterizovány doplněním klasických finančních ukazatelů ukazateli nefinančními, které dokáží identifikovat a řídit klíčové faktory a hybné síly ovlivňující výkonnost podniku. Nejznámějšími metodami v této oblasti jsou metody Balanced Scorecard (zaměřen na strategii „co jsou správné věci“) a Model Excellence EFQM (zaměřen na procesy „jak dělat věci správně“). Primárním cílem těchto metod není měření výkonnosti, ale spíš její řízení zaměřené na ovlivňování faktorů výkonnosti. Musí platit, že systém strategických výkonnostních měřítek je napojen na základní podnikovou vizi a tu také podporuje. Strategická měřítka by měla představovat klíčové faktory ovlivňující hodnotu podniku, měla by spolu vzájemně souviset a nemělo by jich být příliš mnoho, aby se systém nestal nepřehledným. Oba modely vychází z principu zpětné vazby a neustálého zlepšování, zároveň vyžadují aktivní přístup managementu a zapojení všech zaměstnanců. [26]

2.4.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který byl poprvé publikován v roce 1992 autory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Vznikl v reakci na kritiku klasických ukazatelů výkonnosti a nutnost reálně propojit strategii s operativními činnostmi tak, aby se strategie podniku implementovala do všech podnikových oblastí a bylo tak možné měřit dosahování strategických cílů. Podstatou je přeměna poslání a vize podniku do strategií, které jsou specifické a měřitelné.

BCS doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti, tzv. ukazatele zpoždění, které reflektují v minulosti dosaženou výkonnost, o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti, tzv. ukazatele předstihu, které naopak předpovídají budoucnost a jejich vazba na ostatní ukazatele je kauzálního charakteru. V neposlední řadě BSC umožňuje manažerům měřit, jak podnikatelské jednotky vytváří hodnotu pro současné, ale i budoucí zákazníky a jak je nutné zlepšit kvalitu lidských zdrojů a procesů, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. [10]

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ve čtyřech perspektivách, které jsou z hlediska významnosti rovnocenné. **Perspektiva finanční** se zaměřuje na dosahování cílů stakeholderů. Smyslem **perspektivy zákaznické** je vybudování vztahu se zákazníky. **Perspektiva interních procesů** se věnuje příležitostem, jak zlepšit obchodní procesy a tím uspokojit zákazníky a ostatní stakeholdery. **Perspektiva učení**

se a růstu se zabývá možnostmi a schopnostmi organizace se měnit a zlepšovat. Z hlediska příčin a důsledků jsou finanční cíle ovlivňovány především zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle jsou ovlivňovány perspektivou procesní a ta je závislá na schopnosti učení se a růstu. Perspektivy jsou tedy navzájem propojeny a společně vytváří rámec BSC, který je pak využit jako strategický manažerský systém k vyjasnění vize a strategie podniku a jejich převedení do konkrétních cílů, k plánování, komunikaci a k zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se. [19]

V následujícím textu jsou stručně popsány perspektivy modelu BSC [10]:

- **Finanční perspektiva** - ohnisko, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv a umožňuje tak jejich propojení v kontinuální celek. Zachovává v modelu BSC finanční měřítka důležitá při sumarizaci lehce měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Umožňuje sledování spokojenosti vlastníků v podobě očekávaného zhodnocení jejich vložených prostředků. Klíčovým cílem finanční perspektivy může být např. ziskovost, EVA, růst prodeje či tvorba cash flow.
- **Zákaznická perspektiva** - je založena na práci s trhem a umožňuje manažerům formulovat strategii orientovanou na zákazníka. Mezi klíčová výstupní měřítka této perspektivy patří: spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků či podíl na cílových trzích.
- **Perspektiva interních procesů** - je založena na identifikaci kritických interních procesů, v nichž podnik musí dosahovat vynikajících výsledků, aby naplnil požadavky zákazníků, ale i vlastníků. Procesy se optimalizují, aby poměr kvalita/cena byl přijatelný. To znamená, soustředit pozornost na interní hodnotový řetězec, který sestává z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního procesu. Klíčovými měřítky této perspektivy jsou náklady, kvalita procesů a doba cyklu.
- **Perspektiva učení se a růstu** - vytváří infrastrukturu potřebnou pro dosažení cílů v ostatních perspektivách a vychází ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Tři základní oblasti této perspektivy zahrnují schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačních systémů a motivaci, delegování pravomocí a angažovanost. Klíčovými výstupními měřítky této perspektivy jsou spokojenost zaměstnanců, jejich udržení a produktivita, možnosti podnikových informačních systémů a motivace, delegování pravomocí a angažovanost zaměstnanců.

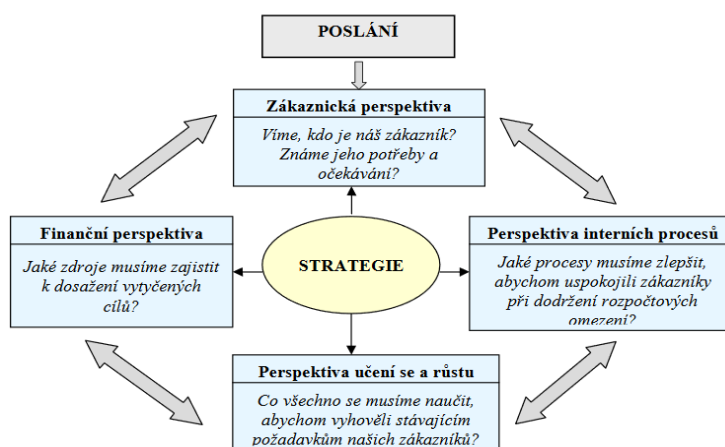
Vytvoření strategické mapy a kaskádování BSC

Pro úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení podniku je užitečné vytvořit **strategickou mapu**. Pro každou ze čtyř perspektiv jsou definovány strategické cíle, jsou zvolena konkrétní strategická výstupní měřítka, plánované hodnoty měřítek a hybné síly ovlivňující měřítka. Na závěr musí proběhnout definování řetězce příčinných vazeb, tedy propojení cílů, měřítek (ukazatelů) a jejich hybatelů. Výběr měřítek je podstatný z toho důvodu, že je na ně napojen systém odměňování. Smyslem modelu BSC je rozšíření jeho základních principů formou kaskádování na všechna místa podniku, která jsou významná pro realizaci podnikové strategie, a to nejen na celopodnikové úrovni, ale i na úrovních tzv. SBU. Je také možné dovést BSC až na úroveň osobní Scorecard. Model BSC je multidimenzionální a flexibilní, tudíž může být upraven, tak aby vyhovoval nejrůznějším podmínkám jednotlivých podniků, a neexistuje proto obecný recept pro volbu měřítek výkonnosti. [20]

BSC a sociální družstvo

Při aplikaci modelu BSC na prostředí sociálního družstva, které je jednou z forem obchodních korporací, lze rozšířit všeobecné postupy a cíle typické pro podniky soukromého sektoru o cíle specifické pro veřejný sektor, které jsou blízké i třetímu sektoru. Větší důraz je kladen na komunikační funkci BSC, jelikož podniky třetího sektoru by měly dbát na transparentnost a legitimitu svých činností.

U sociálních družstev, stejně jako u subjektů veřejné správy, se projevují tendence zaměřující se nejen na finanční ukazatele (náklady), ale také na efektivnost a účinnost. Došlo tedy k alternativnímu přebudování modelu BSC pro potřeby veřejné správy, který i současně lépe vystihuje prostředí sociálních družstev (obrázek 2). [18]



Obrázek 2: Model BCS pro veřejný sektor

Zdroj: upraveno dle [18]

Na vrcholu tohoto modelu se nachází **poslání instituce**, jež by mělo být pevně stanoveno. Na poslání plynule navazuje **zákaznická (občanská) perspektiva**, která nahradila na vrcholu umístěnou finanční perspektivu v soukromém sektoru, jelikož primárním cílem sociálního družstva, jak již bylo několikrát zmíněno, není zisk, ale poskytování sociálních služeb komunitě, pracovní integrace OZP, atd. S tím souvisí i důkladná identifikace zákazníků, jejich potřeb a způsobu, jak tyto jejich potřeby nejlépe uspokojit, přičemž zákazníka v této situaci můžeme chápat nejen jako spotřebitele zboží či služeb poskytovaných družstvem, ale také jako samotného zaměstnance sociálního družstva.

Perspektivu zákazníků nejvíce ovlivňuje **perspektiva interních procesů**. Ta se zaměřuje nejen na identifikaci a vylepšení kritických procesů přinášejících hodnotové výhody zákazníkům a občanům, ale současně musí věnovat pozornost i těm procesům, které zajistí dostatek zdrojů pro naplnění vize, poslání a strategických cílů.

Úspěšnost perspektivy interních procesů je do značné míry ovlivněna **perspektivou učení se a růstu**. Tato perspektiva propojuje a ovlivňuje úspěšnost všech částí modelu BSC. Jedná se především o tři oblasti: schopnosti a kompetence zaměstnanců, informační kapitál a organizační klima (motivování, delegování pravomocí a angažovanost).

Finanční perspektiva v modelu veřejné správy je spíše pokládána za perspektivu finančních zdrojů, která jim umožňuje úspěch nebo představuje omezení jejich činnosti. Je tedy nutné najít zdroje potřebné nejen pro dosažení stanovené vize, ale i pro uspokojení potřeb občanů a zákazníků. [18]

Pro veřejný, potažmo třetí sektor, je důležitější uspět v zákaznické perspektivě, než v perspektivě finanční.

2.4.2 EFQM Model Excellence

Dalším představitelem komplexního přístupu k měření výkonnosti je **model EFQM**, který je chápán jako metodický nástroj pro zlepšování řídicích praktik a souhrn kritérií pro hodnocení výkonnosti. Tento koncept je silně zaměřen na podnikové procesy, jejichž úspěšné řízení vede dle logiky EFQM k dosažení excelentních výsledků, prostřednictvím zajištění maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a respektováním okolí. Výhodou modelu EFQM je možnost jeho aplikace ve všech druzích organizací bez ohledu na jejich velikost či charakter. Při využívání koncepce Modelu Excellence je uplatňováno sebehodnocení podniku ve všech oblastech jeho činností. Princip

sebehodnocení spočívá v pravidelném a soustavném přezkoumávání systému řízení podle přesně stanoveného postupu a kritérií. [13]

První část modelu je tvořena devíti oblastmi. Prvních pět kritérií vytváří **předpoklady** (firemní dovednosti) pro úspěšnost organizace a patří mezi ně: vůdcovství managementu, politika a strategie, zdroje a partnerství, personální zajištění a procesy.

Další 4 kritéria hodnotí podnik z hlediska cílů nebo výsledků a jsou jimi: spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, vliv organizace na okolí a společnost a dosažené ekonomické výsledky. Pro analýzu a hodnocení se používá **metodika RADAR** a to ve dvou fázích: sebehodnocení podniku a poté hodnocení na základě srovnání s okolím. [20]

Model EFQM umožňuje odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít její silné stránky. Stává se také vhodným pomocníkem benchmarkingu.

2.4.3 Benchmarking

Další komplexní metodou pro posouzení výkonnosti podniku je **benchmarking**, který je zde představen jen velmi stručně, jelikož vzhledem k rozsahu diplomové práce nebyl využit.

Nejznámější definice benchmarkingu pochází od Roberta C. Campa, který popsal benchmarking jako: „*neustálý proces srovnávání produktů, služeb a postupů podniku vůči nejsilnějším konkurentům nebo podnikům považovaným za lídry na trhu*“. [13, s. 58]

Podstatou benchmarkingu je tedy učení se od ostatních jednoduchou, ale široce využitelnou formou. Úkolem benchmarkingu není ale jen pouhá komparace číselných údajů nejrůznějších výkonnostních parametrů, ale zabývá se hledáním odpovědí na otázku JAK? či O KOLIK ZAOSTÁVÁME?, PROČ?, PROČ JE NEJLEPŠÍ NEJLEPŠÍM? Konečným cílem je stát se v dané oblasti nejlepším, tzn. novým **benchmarkem**. [20], [33]

2.5 Ekonomické ukazatele vztahující se k sociálnímu podnikání

Hypoteticky existuje řada ukazatelů a metod, které nás mohou informovat o výkonech sociálních podniků. Zásadní překážkou pro jejich aplikaci je však současná nedefinovanost subjektů sociálního podnikání, které nejsou zachyceny v žádné speciální právní normě (kromě ZOK), ani neexistuje jejich povinný registr. Mezi vhodné ukazatele lze zařadit následující [40]:

- **Velikost sociálního podniku dle aktiv, zaměstnanců, obratu**

Ukazatel velikosti sociálního podniku, jeho vývoj a podíl na ekonomice slouží jako ukazatel modernosti a zdraví české ekonomiky. Vyšší nebo rostoucí podíl sociálního podnikání může sloužit jako pozitivní ukazatel směřování ekonomiky, která se snaží řešit sociální problémy.

- **Ukazatele finančního zdraví sociálních podniků**

Užitečnými ukazateli jsou jistě finanční zdroje sociálních podniků, nebo jiné ukazatele finančního zdraví, včetně zadluženosti či aktivity. Informace o financování sociálních podniků ukazují, jak zdravě funguje tento sektor, zda sociální podniky nespádají do přílišné závislosti na veřejných prostředcích, nebo nekumulují dluhy. Tyto ukazatele by také umožnily předejít případnému cílení veřejné podpory do nefunkčních podniků, čímž by měly zamezit plýtvání.

- **Počet zaměstnaných ze skupiny ohrožených a obtížně zaměstnatelných; úspora státu na sociálních transferech**

Tyto typy ukazatelů poukazují na schopnost sociálních podniků zaměstnat osoby se zdravotním postižením, vytvářet pro ně vhodná pracovní místa nebo je připravovat na budoucí zaměstnání mimo sociální podnik. Smysl má také sledovat úspory veřejných financí na nevyplacených sociálních transferech, pokud tyto podniky nepobírají státní podporu na zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

- **Sociální dopad podniku**

Primárním cílem sociálních podniků není zisk, i když ekonomické fungování podniku je podstatné. Hlavním cílem je sociální popřípadě veřejná prospěšnost. Překážkou ale zůstává neschopnost trhu toto správně zhodnotit. Podnik s velkým sociálním přínosem může být i přes špatné hospodářské výsledky přínosný pro společenské blaho.

2.5.1 Měření sociálního dopadu

Social impact neboli měření sociálního dopadu je moderní, avšak nelehkou disciplínou veřejné ekonomie. I přes její relativní novost existuje poměrně rozsáhlá nabídka metod a jejich modifikací, která na druhou stranu ztěžuje výběr, jak přistoupit k této činnosti. Metody jsou založeny od kvantitativně monetizačních, přes smíšené modely, až po čistě kvalitativní přístupy. Patří mezi ně např.: Standard AA 1000, sociální účetnictví, SROI, Lokální multiplikátor 3, BSC či EFQM Model Excellence. [5]

Nejpřínosnější informace podávají metody SROI a sociální účetnictví, ale jsou zároveň velmi náročné na znalosti, čas a lidský kapitál. Jejich výsledky jsou ovšem velmi cenné při výběru projektů, rozhodnutí o přínosnosti projektů a hodnocení jejich efektivity. [39]

2.5.2 Analýza SROI

Podstatou analýzy Společenské návratnosti investic SROI je zhodnocení dopadů (socioekonomických a environmentálních) investic prostřednictvím změn, které nastanou u příslušných zainteresovaných skupin v důsledku realizace těchto investic. Analýza SROI zohledňuje kromě přímých finančních dopadů na investora i nefinanční (nehmotné) dopady, které převádí na peníze. Jejím výsledkem je pak ukazatel SROI, který vyjadřuje poměr mezi celkovými přínosy a náklady projektu. [36]

Základní postup zpracování SROI analýzy je zobrazen na obrázku 3 a skládá se ze šesti fází.



Obrázek 3: Základní postup zpracování SROI

Zdroj: upraveno dle [36]

První fáze obsahuje zadání analýzy, v nichž je nutné stanovit důvod provádění analýzy, cíl analýzy, kdo bude příjemcem výsledků, jaké časové období bude analýza zkoumat či vymezit zainteresované strany. Druhá fáze analýzy SROI spočívá v popisu výstupů a výsledků, které vzniknou realizací projektu u zainteresovaných stran. Proto musí být identifikovány vstupy, hodnoty vstupů, výstupy a hodnoty výstupů. Ve třetí fázi jsou výsledky z druhé fáze prokazovány pomocí měřitelných ukazatelů, např. úspory nákladů, zvýšení příjmů či mimotržní ocenění. V následující fázi jsou posouzeny dopady spojené s realizací investice. V páté fázi dochází díky všem doposud získaným informacím k výpočtu společenské návratnosti, tedy ukazatele SROI, tj. poměru celkových přínosů a nákladů projektu v Kč. Například ukazatel SROI 3:1 znamená, že 1 investovaná Kč vytvoří hodnotu 3 Kč, neboli že 1 vložená Kč se vrátí 3x. Poslední fáze spočívá ve vypracování závěrečné zprávy. [36]

V podmínkách České republiky neexistují potřebné údaje pro stanovení tzv. „proxies“ (přibližných hodnot), používaných jako náhrada za přímo neocenitelné a neměřitelné dopady, které jsou dostupné v zemích s delší tradicí hodnocení dopadů činností neziskového sektoru. Proto je zavádění SROI v českých sociálních podnicích zatěžující. [39]

Shrnutí

Management podniku potřebuje pro rozhodování o dalším směřování organizace pravidelné informace nejen o dosažených finančních výsledcích, ale i dalších nefinančních faktorech, které mají na výkonnost podniku vliv. Výkonnost bývá nejčastěji vysvětlována jako schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál. Podstata hodnocení výkonnosti spočívá v ověřování dodržování podnikové strategie měřením finančních ukazatelů, ovlivňováním chování zaměstnanců a externí i interní komunikací.

Odborná literatura uvádí tři přístupy měření výkonnosti. Jedná se o tradiční přístup, který je založený na sledování a vyhodnocování finančních ukazatelů. Typickým příkladem tohoto přístupu je finanční analýza. V důsledku silné kritiky tradičního přístupu byl vyvinut tzv. moderní přístup, kam patří např. metody EVA, MVA či CFROI. Třetím přístupem je tzv. komplexní přístup, jenž doplňuje klasické finanční ukazatele ukazateli nefinančními. Neznámějšími metodami jsou BSC, model EFQM nebo benchmarking. Tento přístup se snaží poukázat i na to, že podniky s velkým sociálním přínosem mohou být i přes špatné hospodářské výsledky prospěšné pro společenské blaho. Ukazatele, jenž se vztahují přímo k sociálnímu podnikání, nejsou doposud všeobecně rozšířeny, ale patří mezi ně např. velikost sociálního podniku, počet zaměstnaných ze skupiny ohrožených a obtížně zaměstnatelných či sociální dopad podniku.

3 CHARAKTERISTIKA DRUŽSTVA INVALIDŮ ERGOTEP

Sociální podnik Ergotep, družstvo invalidů (dále jen Ergotep), vystupuje na českém trhu práce již 14 let. Za tuto dobu získal Ergotep 12 ocenění v oblasti sociálního podnikání. V současné době zaměstnává 272 zaměstnanců, z nichž téměř 82 % jsou OZP. Ergotep se stal lídrem ve svém oboru. Nejen, že poskytuje pracovní příležitosti osobám se zdravotním handicapem, ale také vytváří a realizuje unikátní projekty, zabývá se vzděláváním osob se zdravotním postižením a jejich integrací do chráněného i volného trhu práce. Díky obecně prospěšné společnosti Ergotep CSR Institut o.p.s. poskytuje Ergotep vlastní CSR komunikaci, jejíž prioritou je podpora aktivit směřujících k integraci osob se zdravotním postižením do společnosti. Základní informace o Ergotepu jsou přiloženy v příloze A. [34]

3.1 Historie družstva invalidů Ergotep

Historie podniku Ergotep se začala psát v garáži rodinného domu Herynkových v Proseči v roce 2003. Pan Jiří Herynek, st. je sám od narození tělesně handicapovaný a jeho vizí bylo vytvořit pracovní místa pro další zdravotně postižené osoby a usnadnit jim začlenit se do pracovního kolektivu. Čtyři z pěti zakladatelů družstva jsou zdravotně handicapovaní a pobírají invalidní důchod i nejvyššího stupně invalidity. Družstvo započalo svou činnost výrobou kompenzačních pomůcek pro handicapované a později přidalo montáž a kompletaci elektro součástek. Malá efektivita a nízká úroveň pracovních pozic pro OZP byly podnětem pro vyhledání dalších obchodních příležitostí. Družstvo se zapojilo do rozsáhlého projektu s Úřadem práce v Chrudimi a začalo vzdělávat a stimulovat zaměstnance k dalšímu rozvoji. Ergotep stal členem Svazu českých a moravských výrobních družstev.

Přelom roku 2004 a 2005 se stal významným milníkem v historii družstva. Ergotep navázal spolupráci s Poštovní spořitelnou, pro níž vytvořil bankovní produkt Handicap, za který získala Poštovní spořitelna ocenění Finanční produkt 2005. Ve spolupráci s Poštovní spořitelnou začal Ergotep rozvíjet své marketingové oddělení zaměřené na dodávání direct marketingových služeb a v březnu roku 2005 koupil bývalý objekt ETY Hlinsko v Proseči, jelikož prostory garáže rodinného domu už nevyhovovaly. Prostory objektu byly upraveny tak, aby odpovídaly charakteristice chráněné dílny a mohly zde být realizovány další projekty.

V roce 2007 podnik vybudoval pracoviště administrativních prací vybavené osobními počítači, kde se začaly zpracovávat bezhotovostní platební příkazy podané na České poště. V téže roce udělila Nadace Olgy Havlové Jiřímu Herynkovi Cenu Olgy Havlové. Od roku

2008 se Ergotep plně věnuje poskytování komplexního řešení zákaznického věrnostního programu a motivačních soutěží. Největším odběratelem těchto služeb se stala Poštovní spořitelna, pro níž vytvořil Ergotep i internetový obchod Čtyřlístek. Počet zaměstnanců byl neustále navyšován a podnik získal další ocenění: Cena podnik budoucnosti 2008, Cena Via Bona či Manažer odvětví 2007.

V roce 2010 se úspěšně začala rozvíjet spolupráce s firmou Tescoma, pro kterou Ergotep spravuje internetový obchod a zajišťuje kompletní logistické a distribuční služby. Družstvo také navázalo spolupráci s podniky Vileda a Dřevovýroba Otrádov a získalo řadu dalších ocenění jako např. značka Národní kvality a značka Práce postižených, Cena Mosty, Český patron či Česká kvalita za rok 2010. Během roku 2011 došlo k rozsáhlým rekonstrukcím celého areálu družstva, založení Ergotep CSR Institutu a v roce 2012 bylo otevřeno nově vybudované vzdělávací centrum Ergoeduka, která se nachází rovněž v areálu družstva. Ergotep dále začal otevírat kamenné obchody Tescomy, kde pracují OZP, které jsou zaměstnanci Ergotepu. V roce 2013 spustil Ergotep internetový obchod Tescomy v Polsku, společně s kompletními logistickými službami.

Od roku 2014 Ergotep zajišťuje správu internetového obchodu a logistických služeb pro potravinářskou firmu Hamé s.r.o. Ergoeduka spustila vzdělávací program Praxe 54, v rámci kterého je pedagogům a studentům Obchodní akademie Jánské Lázně a Centra Kociánka Brno zajištěno vzdělávání v oblasti sociálního podnikání a předávání praktických zkušeností.

Od 1. 9. 2016 je v Ergotepu umístěna Sociální služba - sociální rehabilitace, jejímž posláním je podpora samostatnosti a soběstačnosti zaměstnance prostřednictvím zajištění pracovních dovedností k uplatnění na chráněném i volném trhu práce. V listopadu roku 2016 byla Ergotepu udělena cena „Podnikáme odpovědně“ v Programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. [34], [43]



Obrázek 4: Areál podniku Ergotep, družstvo invalidů

Zdroj: [34]

3.2 Organizační uspořádání

Skupina Ergotep se skládá z 6 subjektů. Centrální částí skupiny je Ergotep, družstvo invalidů, kterému se tato práce věnuje.

Dalšími subjekty sídlícími v Proseči jsou Ergotep CSR Institut o.p.s. a Ergomed s.r.o. Obecně prospěšná společnost Ergotep CSR Institut, jejímž zakladatelem je Ergotep, d. i., byla založena především za účelem podpory aktivit směřujících k integraci OZP do společnosti, k vytváření nových pracovních míst pro OZP a k jejich komplexní pracovní i sociální rehabilitaci. Ergomed s.r.o., jejímž 50 % společníkem je Ergotep, d. i., vznikla v roce 2016 a jejím cílem je poskytovat zaměstnancům skupiny Ergotep zdravotní služby (masérské, rekondiční či regenerační), jelikož většina zaměstnanců jsou OZP, pro něž je typická častější a déle trvající pracovní neschopnost z důvodů jejich zdravotního omezení.

Dceřinou společností Ergotepu, d. i. je KomTeSa spol. s r.o. sídlící v Havlíčkově Brodě, která zajišťuje implementaci a údržbu informačních systémů. Posledními dvěma členy skupiny Ergotep jsou Ergotep Sp.zo.o se sídlem v Polsku a Hubbr, coworking Havlíčkův Brod, z.ú., jehož předmětem činnosti je zřízení a provozování coworkingového centra, tedy sdíleného prostoru, kde má každý možnost pracovat, vzdělávat se, případně sdílet a tvořit s ostatními. [34], [43]

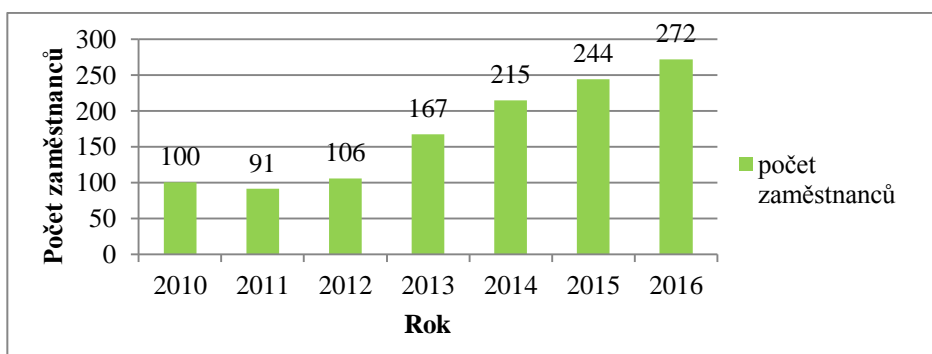
Ergotep, družstvo invalidů má v současné době 7 členů, kteří mají právo účastnit se členské schůze. Čtyři členové jsou členy zakládajícími, a dva z nich se podílí na základním kapitálu více než 20 %. Statutárním orgánem je předseda družstva Bc. Petr Herynek, který navenek jedná samostatně. Ergotep má interně stanovenou organizační strukturu, která zahrnuje generálního ředitele, ředitele jednotlivých útvarů a vedoucích středisek. Organizační struktura družstva i celé skupiny Ergotep je přiložena v Příloze A. [34], [40]

3.3 Aktuální postavení podniku na trhu

Ergotep, družstvo invalidů je významným sociálním podnikem a zaměstnavatelem OZP v regionu. Díky vzdělávacím kurzům ve školicím středisku Ergoeduka si družstvo vychovává své odborníky a vítá i zaměstnance s vyšším stupněm postižení, pro něž dokáže přizpůsobit pracovní dobu i prostředí. Ergotep vyvinul a je nositelem propracované filosofie „Ergopress - realise the change“, která představuje inovační řešení v přístupu k zaměstnávání OZP. Smyslem tohoto projektu je předat praktické rady a pomoci dalším podnikům s integrací OZP a rozvojem sociálního podnikání.

Ergotep nabízí outsourcování určitých činností, na něž lze čerpat náhradní plnění. Mezi poskytované služby patří především full servis pro e-shopy, vzdálené zpracování dokumentů, tvorba a správa motivačních programů, budování maloobchodních prodejních kanálů, IT služby, call služby či sociální služby. Mezi důležité obchodní partnery Ergotepu patří ČSOB, a.s., Česká pošta, Čedok, Dřevovýroba Otradov, Hamé, O₂, PPL, Sdružení Neratov, Santé, Tescoma, Vileda, Vivantis a další. [34], [43]

Obrázek 5 znázorňuje vývoj počtu kmenových zaměstnanců družstva Ergotep mezi roky 2010 a 2016.

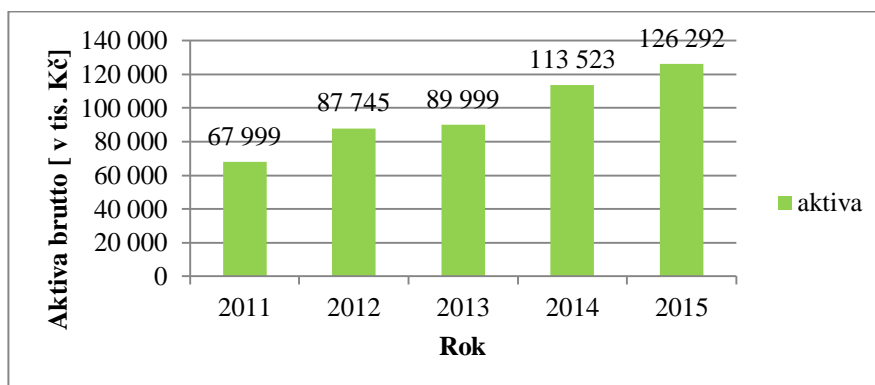


Obrázek 5: Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: [34]

Z obrázku 5 je patrné, že se počet zaměstnanců každým rokem v Ergotepu zvyšuje, což je dáno především díky neustále se rozvíjející spolupráci s firmou Tescoma. Z důvodu většího množství zakázek bylo tedy nutné přijmout další nové zaměstnance.

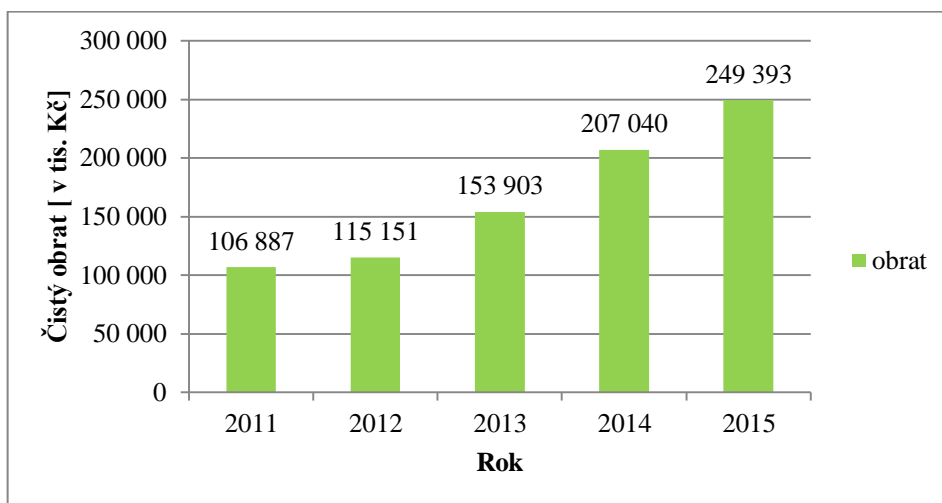
Obrázek 6 vyjadřuje vývoj aktiv družstva v letech 2011 – 2015. Pozvolné zvyšování bylo způsobeno především nákupem strojů a zařízení a technickým zhodnocením budov a staveb a vybudováním nového školícího střediska Ergoeduka.



Obrázek 6: Vývoj aktiv v letech 2011 - 2015

Zdroj: [45]

Vývoj čistého obratu (obrázek 7) vykazuje rostoucí trend. Mezi roky 2014 a 2015 vzrostl čistý obrat přibližně o 20 %.



Obrázek 7: Vývoj čistého obratu [v tis. Kč]

Zdroj: [45]

Dle třech výše uvedených kritérií (počet zaměstnanců, hodnota aktiv a čistý obrat) je Ergotep střední účetní jednotkou. Počet zaměstnanců sice překročil hranici 250 zaměstnanců, která je relevantní pro střední podniky, ale zbývající dvě kritéria podmínky pro střední účetní jednotku splnila. Tedy aktiva nepřekračují 500 mil. Kč a čistý obrat je pod hranicí 1 000 mil. Kč.

4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI ERGOTEPU, DRUŽSTVA INVALIDŮ POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

Cílem této části práce je analyzovat výkonnost družstva Ergotep pomocí finanční analýzy a modelu BSC a také identifikovat a detailněji rozebrat faktory ovlivňující jeho výkonnost.

Pro důkladnější poznání podnikového prostředí Ergotepu a jednotlivých vazeb uvnitř podniku bylo využito nejen interních materiálů družstva, ale i osobních konzultací s vedoucí střediska ekonomiky a ředitelem obchodního útvaru. Díky osobním konzultacím mohly být zodpovězeny doplňující otázky, které upřesnily a vyjasnily danou problematiku.

4.1 Finanční analýza Ergotepu, družstva invalidů

Pro zhodnocení finančního hospodářství Ergotepu byly využity následující metody:

- rozbor absolutních ukazatelů rozvahy a výkazu zisků a ztrát,
- analýza poměrovými ukazateli,
- analýza syntetickými ukazateli.

Pro výpočet jednotlivých ukazatelů se vycházelo z dat účetních výkazů družstva (rozhava, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích) z let 2011-2015 včetně (dále jen sledované období). Všechny tyto potřebné výkazy jsou veřejně dostupné na internetových stránkách www.justice.cz v oddělení veřejný rejstřík a sbírka listin.

Hodnoty jednotlivých ukazatelů vypočítaných z výkazů hovoří o minulém vývoji a současném stavu družstva, ale nevypovídají nic o tom, jak se bude situace vyvíjet do budoucna. Proto je vhodné sestavit i trendovou analýzu za delší časové období, jež zvyšuje vypovídací schopnost ukazatelů.

4.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Při analýze absolutních ukazatelů účetních výkazů za sledované období se nevychází z účetních výkazů v plném rozsahu, ale z nejvýznamnějších, kumulovaných částí výkazů, čímž se zajistí lepší přehlednost výstupů. K této analýze bylo využito dat z rozvahy a výkazu zisků a ztrát, které jsou součástí účetní závěrky ověřené auditorem, s výrokem bez výhrad.

Horizontální analýza absolutních ukazatelů rozvahy

Horizontální analýza ukazatelů rozvahy vychází z upravené bilance družstva (Příloha C), kde jsou pro přehlednost shrnuty pouze kumulované položky. Horizontální analýzy (Příloha D) je postavena na analýze trendů a sleduje vývoj položek účetních výkazů v čase. Výpočet spočívá na vyčíslení absolutních a relativních změn položek po řádcích výkazů. Absolutní změna se získá pouhým rozdílem dané položky mezi dvěma obdobími. U relativní změny se jedná o podíl rozdílu hodnot dvou období a hodnoty staršího období.

Z této přílohy vyplývá, že celková aktiva družstva za sledované období téměř ve všech obdobích rostla, což bylo způsobeno především růstem zásob v důsledku rozšiřování maloobchodní činnosti ve sledovaném období. Pouze mezi roky 2012 a 2013 došlo k poklesu celkových aktiv o téměř půl procenta vlivem obnovování a rekonstrukcí majetku, což se projevilo v nárůstu odpisů. Nejvyšší hodnoty, 112 036 tis. Kč, dosáhla celková aktiva v roce 2015. Největší propad aktiv o 0,47 % nastal mezi roky 2012 a 2013 a činil 360 000 Kč. Největší podíl na dlouhodobém majetku představuje dlouhodobý hmotný majetek, jenž od roku 2012, kdy dosahoval nejvyšší hodnoty, pozvolna klesá meziročně o cca 11 %. Dlouhodobý nehmotný majetek mezi roky 2011 a 2012 poklesl vlivem vyřazování dříve pořízených softwarů. Dlouhodobý finanční majetek vzrostl v roce 2012 o 35 tis. Kč. Jednalo se o získání podílu v jednotce pod podstatným vlivem, kterou je Komtesa. V dalších letech dlouhodobý finanční majetek nemění svou hodnotu.

Oběžná aktiva za sledované období zvyšují svou hodnotu a největšího nárůstu dosáhla mezi roky 2013 a 2014 o 48 %. Pokles hodnoty oběžných aktiv mezi roky 2011 až 2012 byl zapříčiněn významnějším poklesem krátkodobého finančního majetku. Při podrobnější analýze krátkodobého finančního majetku (tabulka 8) a výpočtu absolutních a relativních změn (tabulka 9), můžeme vidět, že za poklesem hodnoty krátkodobého finančního majetku mezi roky 2011 a 2012 stál pokles jak peněz, tak pokles stavů na účtech v bankách. V roce 2015 činily peníze 984 000 Kč, což bylo způsobeno součtem hlavní podnikové pokladny a všech pokladen v kamenných obchodech, přičemž v některých mají i více než jednu pokladnu se stanoveným peněžním základem.

Tabulka 8: Vývoj krátkodobého finančního majetku [v tis. Kč]

Krátkodobý finanční majetek	2011	2012	2013	2014	2015
Krátkodobý finanční majetek celkem	22 067	15 910	14 244	27 233	48 645
Peníze	109	94	339	808	984
Účty v bankách	21 958	15 816	13 905	26 425	47 661

Zdroj: vlastní zpracování

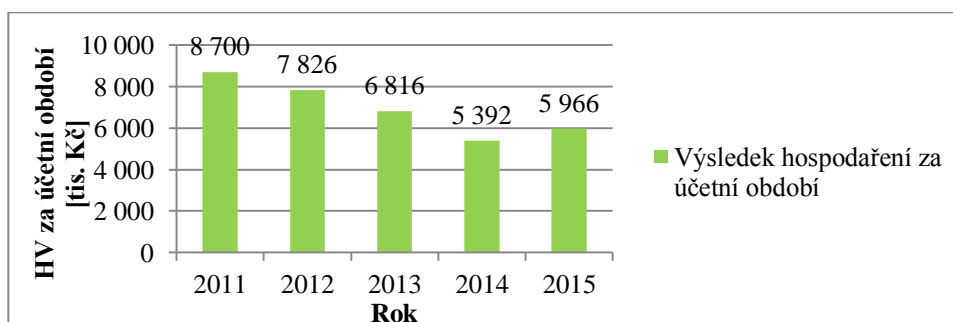
Tabulka 9: Absolutní [v tis. Kč] a relativní změny u krátkodobého finančního majetku

Krátkodobý finanční majetek	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	AR	RR [%]	AR	RR [%]	AR	RR [%]	AR	RR [%]
Krátkodobý finanční majetek celkem	-6 157	-27,90	-1 666	-10,47	12 989	91,19	21 412	78,63
Peníze	-15	-13,76	245	260,64	469	138,35	176	21,78
Účty v bankách	-6 142	-27,97	-1 911	-12,08	12 520	90,04	21 236	80,36

Zdroj: vlastní zpracování

Zásoby vykazují během celého sledovaného období růstový charakter. K největšímu nárůstu o téměř 53 % došlo mezi roky 2012 a 2013 v souvislosti s rozšiřováním maloobchodní činnosti, tedy budováním nových prodejních center pro prodej výrobků společnosti Tescoma. Družstvo má pouze krátkodobé pohledávky mající celkem kolísavý průběh a největší podíl na nich zaujímají pohledávky z obchodních vztahů. K jejich skokovému nárůstu došlo mezi roky 2013 a 2014 a o rok později pak k jejich prudkému snížení téměř o 45 %.

Celková pasiva dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2015. Z větší části byla tvořena cizími zdroji a to především krátkodobými závazky, které oproti roku 2014 vzrostly téměř o 34 %. V ostatních letech vlastní kapitál převyšuje cizí kapitál. Z analýzy pasiv je také patrné, že ve sledovaném období, konkrétně mezi roky 2011 až 2013 došlo k navyšování základního kapitálu družstva z 60 tis. Kč na 240 tis. Kč. Vývoj položky fondy ze zisku, kam družstvo zahrnuje nedělitelný fond, statutární a ostatní fondy, je rostoucí, při průměrném ročním růstu o více jak 13 %. Výsledek hospodaření minulých let je během celého sledovaného období roven 0, protože družstvo vždy použije zisk na výplatu dividend a přiděly do zajišťovacích fondů družstva (Fondy ze zisku) dle usnesení členské schůze. Hospodářský výsledek za běžné účetní období (obrázek 8) do roku 2014 klesal, v roce 2015 meziročně vzrostl o 10,65 %.



Obrázek 8: Vývoj HV za běžné účetní období [v tis. Kč]

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2012 dotvořilo družstvo dle plánu rezervy na opravy zakoupených nemovitostí. Vytvořené rezervy byly v roce 2013 v plné výši (3 500 tis. Kč) rozpuštěny při rozsáhlé realizaci oprav zakoupených nemovitostí družstva.

Dlouhodobé závazky mají na rozdíl od krátkodobých závazků klesající charakter. Mezi dlouhodobé závazky patří zejména splátky úvěrů na pořízení osobních automobilů družstva. K největšímu nárůstu krátkodobých závazků o 68,54 % došlo mezi roky 2013 a 2014 vlivem zvýšení závazků z obchodních vztahů, jež tvoří nejvýznamnější položku krátkodobých závazků družstva.

Za sledované období družstvo nepřijalo žádný bankovní úvěr ani jinou krátkodobou finanční výpomoc. Majetek družstva rovněž není zatížen zástavním právem a družstvo nemá vlastní obchodovatelné papíry.

Vertikální analýza absolutních ukazatelů rozvahy

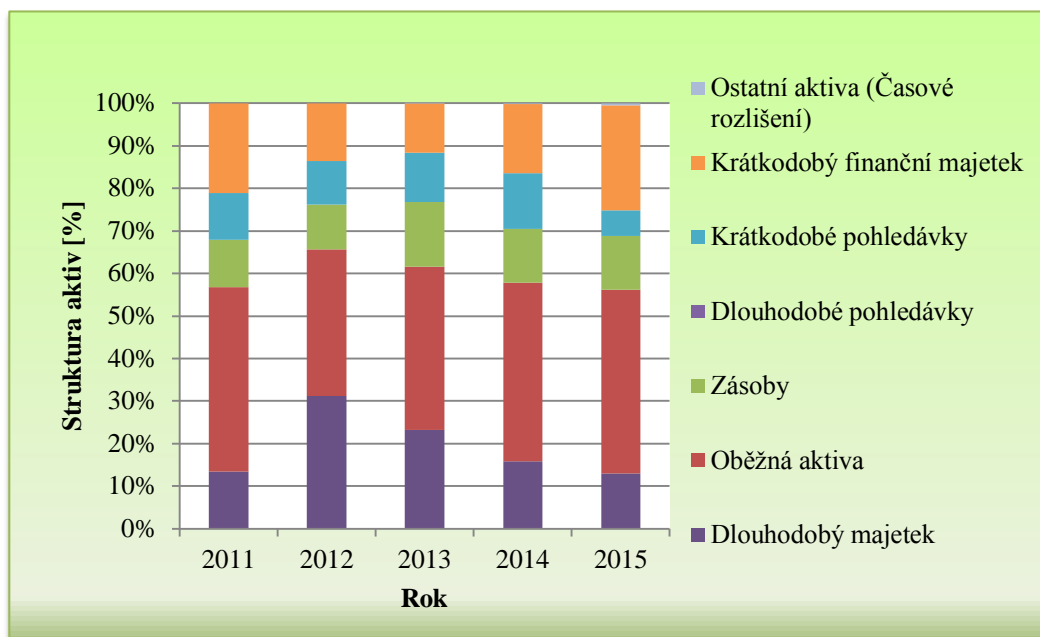
Smyslem vertikální analýzy je zjišťování podílu jednotlivých dílčích položek výkazu na celku, tedy zvolené základně. Při vertikální analýze rozvahy byla jako základna zvolena celková bilanční suma. Výpočet se pak rovná podílu dané položky rozvahy základnou. Výsledky vertikální analýzy jsou shrnuty v tabulce a přiloženy v Příloze E.

U dlouhodobého majetku docházelo během sledovaného období ke značným výkyvům. Mezi roky 2011 a 2012 se dokonce podíl dlouhodobého majetku na bilanční sumě zdvojnásobil vlivem nákupu nových dopravních prostředků a rekonstrukce areálu družstva. Od roku 2013 podíl dlouhodobého majetku a bilanční sumě postupně klesá. V roce 2015 byl dokonce jeho podíl na bilanční sumě menší než v roce 2011 a činil přibližně 22,80 %. Největší podíl na bilanční sumě v dlouhodobém majetku zaujímá dlouhodobý hmotný majetek, který právě vykazuje kolísající průběh. Dlouhodobý finanční majetek má naopak stabilní průběh kolem 0,17 % na bilanční sumě.

Největší podíl na bilanční sumě družstva mají ovšem oběžná aktiva, což souvisí s předmětem činnosti Ergotepu, kterým je především poskytování maloobchodních služeb. Průměrný podíl oběžných aktiv na bilanční sumě činí 67,89 % a vývoj tohoto ukazatele je poměrně kolísavý. Největší rozmezí mezi podíly bylo mezi roky 2011 a 2012 a činil 23,88 %. Mezi roky 2011 a 2012 došlo sice k poklesu jejich podílu, ale od roku 2013 opět roste a to díky krátkodobým pohledávkám a zásobám, které se zvětšují současně s rozšiřováním prodejních míst a většímu odbytu zboží. Největší podíl na bilanční sumě v oběžných aktivech má krátkodobý finanční majetek, poté zásoby a nakonec krátkodobé pohledávky. Mezi roky

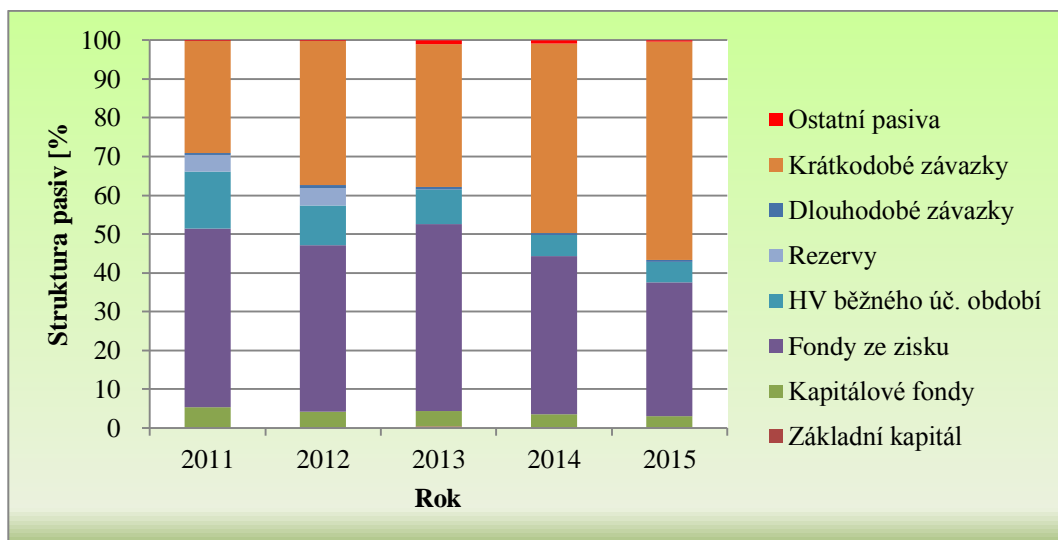
2011 a 2012 došlo k poklesu podílu krátkodobého finančního majetku na bilanční sumě, ale od roku 2013 krátkodobý finanční majetek zaujímám čím, dál větší podíl na bilanční sumě. Vzhledem ke své velikosti se v roce 2015 krátkodobý finanční majetek podílel na bilanční sumě 43,42 %.

Struktura aktiv a pasiv v jednotlivých letech sledovaného období je znázorněna na obrázcích 9 a 10.



Obrázek 9: Struktura aktiv družstva [%]

Zdroj: vlastní zpracování,



Obrázek 10: Struktura pasiv družstva [%]

Zdroj: vlastní zpracování

Z vertikální analýzy pasiv (obrázek 10) vyplývá, že družstvo k financování svých aktivit využívalo v prvních třech letech sledovaného období ve větší míře vlastní kapitál než cizí zdroje. Od roku 2014 ovšem začaly cizí zdroje nepatrně převyšovat vlastní kapitál o 0,44 %, v roce 2015 již cizí zdroje převažují nad vlastními zdroji a tvoří 56,80 % pasiv družstva. Jistou měrou se na tom podílel pokles výsledku hospodaření za běžné období a naopak nárůst krátkodobých závazků.

Největší podíl na vlastním kapitálu za celé sledované období mají fondy ze zisku a výsledek hospodaření za běžné účetní období. Obě tyto položky vykazují obdobný klesající průběh jako celkový vlastní kapitál. Podíl Fondů ze zisku poklesl v průběhu let o 11,52 %. Podíl výsledku hospodaření za běžné účetní období klesl mezi roky 2011 a 2015 téměř o dvě třetiny.

Jednoznačně nejvýznamnější vliv na vývoj cizích zdrojů mají krátkodobé závazky, které se na cizích zdrojích v průměru podílí 93,98 %. V průběhu sledovaného období krátkodobé závazky neustále rostou a v roce 2015 dosáhly 56,43 % na bilanční sumě, což je dvakrát více jak na počátku sledovaného období v roce 2011. Jsou tvořeny především závazky z obchodních vztahů a v menší míře i daňovými závazky a dotacemi vůči státu, kde družstvo eviduje především do konce roku nezúčtované dotace na zřízení nových chráněných pracovních míst. Tyto dotace družstvo získává nejen od Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, ale také od dalších institucí (např. Ministerstvo průmyslu).

Horizontální analýza absolutních ukazatelů výkazu zisku a ztráty

Rozbor absolutních ukazatelů pokračuje horizontální analýzou výkazu zisku a ztráty. V Příloze F se nachází zjednodušený výkaz zisků a ztrát za sledované období, který obsahuje vstupní data pro horizontální analýzu výkazu zisků a ztrát. Analýza se opět provádí po řádcích a výpočty absolutních a relativních změn se provádí shodně jako u horizontální analýzy rozvahy.

První tři řádky kumulovaného výkazu zisku a ztráty za sledované období představují významné položky spojené s rozhodující činností družstva Ergotep (specializovaný maloobchod, který se v průběhu sledovaného období neustále rozšiřuje).

Příloha G obsahuje absolutní a relativní změny položek výkazů zisků a ztrát mezi jednotlivými roky sledovaného období. K největšímu nárůstu tržeb za prodané zboží došlo mezi roky 2013 a 2014, jednalo se o nárůst o 53 183 tis. Kč. Nárůst tržeb byl podmíněn otevřením celkem 11 kamenných prodejen se zbožím společnosti Tescoma. Průměrný

meziroční nárůst tržeb za prodej zboží činí přibližně 31,6 %. Náklady vynaložené na prodej zboží kopírují rostoucí průběh tržeb z prodeje zboží. Největší nárůst těchto nákladů byl rovněž zaznamenán mezi roky 2013 a 2014. Obchodní marže, která vyjadřuje rozdíl mezi výnosy a náklady na prodané zboží, dosáhla největšího nárůstu (18 360 tis. Kč) rovněž mezi roky 2013 a 2014.

Výkony vykazují postupný pokles v průběhu sledovaného období, protože hlavní činností družstva není výroba vlastních výrobků. Naopak výkonová spotřeba má vzhledem k rozšiřování činnosti zrcadlový průběh. Průměrným meziročním nárůstem výkonové spotřeby je 22,61 %.

Mezi roky 2011 a 2012 došlo k poklesu přidané hodnoty. Od roku 2013 ovšem přidaná hodnota roste a nejvyšší hodnoty 38 837 tis. Kč dosáhlo v roce 2015.

Průběh osobních nákladů je rostoucí. Od roku 2013 je nárůst osobních nákladů razantnější a souvisí s nárůstem počtu zaměstnanců. Mezi roky 2012 a 2013 došlo k nárůstu osobních nákladů o 10 104 tis. Kč, což představuje nárůst o 61,38 %. Největší podíl na osobních nákladech zaujímají mzdové náklady (cca 76 %) a následně náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Odměny členům orgánu družstva tvoří minimální podíl na osobních nákladech.

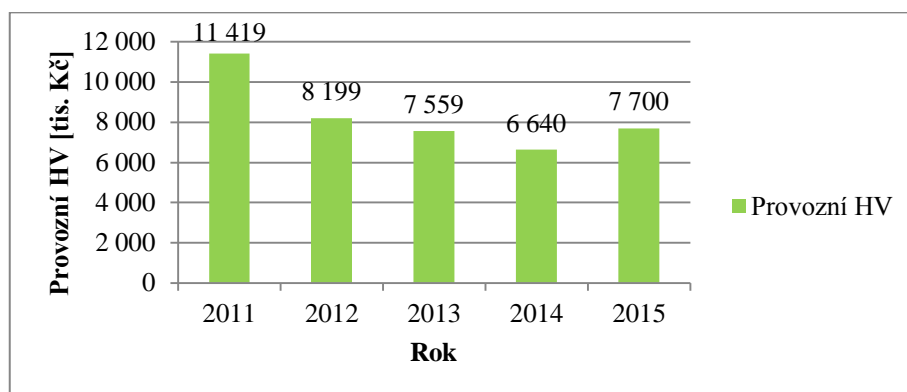
Položka daně a poplatky za sledované období neustále zvyšuje svou hodnotu. Mezi daně lze zařadit např. silniční daň, DPH, daň z nemovitostí či daň z příjmů právnických osob. Poplatky tvoří různá penále, pokuty, sankce nebo platby za notářská ověření.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku do roku 2013 klesají. V roce 2014 opět vzrostly o 395 tis. Kč, což bylo způsobeno pořízením nového majetku.

Další položku výkazu zisků a ztrát tvoří tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Za sledované období dosáhly svého vrcholu v roce 2013, kdy oproti roku 2012 došlo k jejich nárůstu o přibližně 1000 %. Tržby z prodeje materiálu tvoří 100 % podíl na tržbách z prodej dlouhodobého majetku a materiálu. Ve zbývajících letech sledovaného období již tržby z prodeje dlouhodobého majetku tvoří naprostou většinu tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Podstatnou položkou jsou i ostatní provozní výnosy, které kromě roku 2012 neustále a rovnoměrně rostou. Ostatní provozní náklady do roku 2013 rostly. V roce 2014 se je družstvu díky neustálé optimalizaci podařilo snížit o 25,96 %, tedy o 555 tis. Kč a následující rok opět klesly o 65,19 %, tedy o 1 032 tis. Kč a činily tak 551 tis. Kč.

Vývoj provozního hospodářského výsledku je znázorněn na obrázku 11.



Obrázek 11: Vývoj provozního HV [%]

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj provozního výsledku hospodaření má do roku 2014 klesající tendenci. Nejvyšší hodnota provozního výsledku hospodaření se objevila v roce 2011 a činila přibližně 11 419 tis. Kč. Naopak nejnižší hodnoty provozního HV dosáhlo družstvo v roce 2014, kdy provozní výsledek hospodaření klesl téměř o polovinu na 6 640 tis. Kč. V roce 2015 družstvo dosáhlo nárůstu provozního výsledku hospodaření o 15,96 %, což je přibližně nárůst o 1 060 tis. Kč oproti předchozímu roku. Provozní výsledek hospodaření se největší mírou podílí na výsledku hospodaření za účetní období, a proto je i jeho vývoj podobný, viz obrázek 10. Výsledek hospodaření za účetní období dosáhl nevyšší hodnoty (8 700 tis. Kč) rovněž v roce 2011 a nejnižší hodnoty (5 392 tis. Kč) v roce 2014.

Výnosy a náklady z dlouhodobého finančního majetku jsou v rámci výkazu zisků a ztrát družstva celkem zanedbatelné, jelikož jejich hodnoty jsou velmi nízké. Významnější jsou ovšem položky nákladových a výnosových úroků přičemž nákladové úroky, kromě roku 2011, převyšují výnosové úroky. Mezi nákladové úroky se řadí úroky z kontokorentního účtu a úroky z úvěru, jenž družstvu poskytuje Svaz českých a moravských výrobních družstev. Tento úvěr ale družstvo vždy do konce roku zase splatí.

Za povšimnutí jistě stojí položky Daň z příjmu z běžné činnosti a Daň z příjmu z mimořádné činnosti. Obě jmenované položky jsou během celého sledovaného období nulové. Družstvo daň neplatí, jelikož slevy na zaměstnávání zdravotně postižených (§ 35, ods.1 písm. a, b, zákona o dani z příjmu), které Ergotepu náleží, jsou vyšší než splatná daň z příjmu.

Vertikální analýza absolutních ukazatelů výkazu zisků a ztrát

Na rozdíl od vertikální analýzy rozvahy není u vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty striktně řečeno, ke které souhrnné položce se bude vše stahovat a porovnávat se s ní. Proto byla jako základna zvolena jedna z nejčastějších variant a to součet položek tržby za prodej zboží a výkony. Právě tržby za prodej zboží jsou hlavní položkou výkazu, jelikož družstvo se zabývá hlavně poskytováním maloobchodních služeb. Vertikální analýza výkazů zisků a ztrát je uvedena v Příloze H.

Tržby za prodej zboží a náklady vynaložené na prodané zboží tvoří nejvýznamnější podíl, jelikož se jedná o hlavní činnost družstva. Podíl tržeb za prodané zboží během sledovaného období postupně rostl a nejvyššího podílu (95,59 %) dosáhl v roce 2015. Růst podílu tržeb za prodané zboží souvisí s neustále se rozvíjející maloobchodní činností družstva. Náklady na prodané zboží rovněž během sledovaného období rostly a v průměru zaujímaly přibližně 60 % podíl na zvolené základně. V posledním roce sledovaného období se ale podařilo docílit mírného poklesu nákladů na prodané zboží a zároveň nejvyšší obchodní marže za celé sledované období, jež činila 32,19 %.

Výkony a výkonová spotřeba představují další významné položky. Výkony, které chápeme jako tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, během sledovaného období výrazně klesaly, protože Ergotep již nevyrábí vlastní výrobky, ale orientuje se na obchod. Mezi roky 2011 a 2015 došlo k poklesu o 20,77 %. Výkonová spotřeba do roku 2013 rostla, ale od roku 2014 se jí daří opět snižovat a dokonce v roce 2015 dosáhla menšího podílu na zvolené základně než v roce 2011, a to o 0,52 %. Podíl přidané hodnoty na základně klesá a v posledních letech se ustálil na přibližně 16,6 %.

Více jak deseti procentní podíl za celé sledované období má už jen položka osobních nákladů a její podíl rok od roku stoupá. Položka ostatních provozních výnosů se pohybuje těsně pod hranicí 10 % a mírně roste. Ostatní provozní náklad dosáhly nejvyššího podílu v roce 2013 (1,53 %) a naopak nejnižšího v roce 2015 (0,24 %).

Podíl provozního hospodářského výsledku na zvolené základně rovněž klesá. Mezi roky 2011 a 2015 došlo k poklesu o 8,23 %. Ostatní položky mají na dané základně zanedbatelný podíl. Vývoj podílu výsledku hospodaření za běžné účetní období odpovídá vývoji, který byl shrnut již v horizontální analýze.

4.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Pro rychlé získání představy o finančním zdraví družstva je provedena analýza poměrových ukazatelů. Následující text obsahuje analýzy jednotlivých skupin poměrových ukazatelů, kromě analýzy ukazatelů rentability a ukazatelů kapitálové trhu, které nejsou pro potřeby sociálního družstva relevantní.

Analýza ukazatelů aktivity

Smyslem analýzy ukazatelů aktivity je posoudit, zda družstvo efektivně využívá vložené prostředky, tedy zda jednotlivé druhy aktiv v rozvaze družstva podporují jeho hospodářské aktivity.

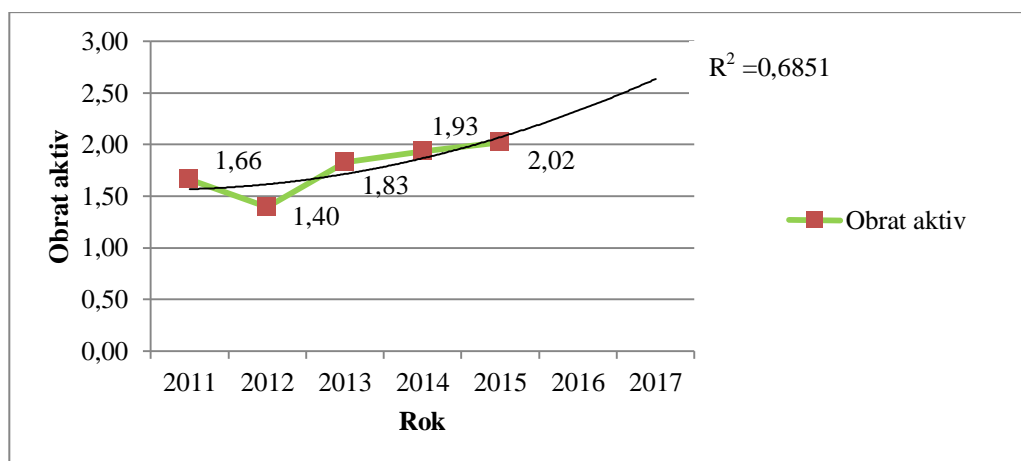
- **Obrat aktiv**

Ukazatel obratu aktiv ukazuje, kolik korun tržeb je družstvo schopno vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici. Literatura uvádí, že tento ukazatel by měl dosahovat co nejvyšší hodnoty, minimálně však hodnoty 1. V tabulce 10 je zachycen výpočet ukazatele obratu aktiv za sledované období.

Tabulka 10: Výpočet ukazatele obrat aktiv

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Čisté tržby	98 162	106 835	139 428	187 184	226 141
Aktiva	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
Obrat aktiv	1,66	1,40	1,83	1,93	2,02

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 12: Vývoj ukazatele obrat aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování

Družstvo dokázalo obrat aktiv udržet nad hodnotou 1 za celé sledované období. K mírnému propadu došlo v roce 2012, kdy čisté tržby rostly pomaleji než celková aktiva družstva. Od roku 2013 ale ukazatel neustále roste, a i trendová analýza naznačuje další pozitivní růst.

- **Obrat dlouhodobého majetku**

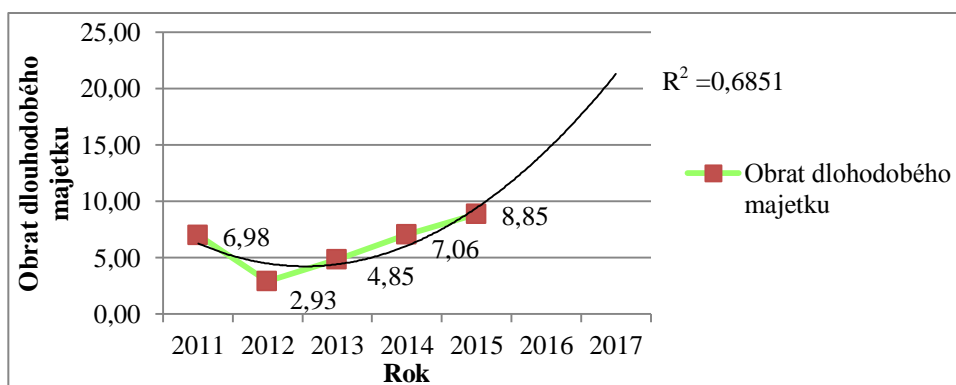
Ukazatel obratu dlouhodobého majetku by měl mít co nejvyšší hodnotu a vyjadřuje efektivitu využití investic, tedy budov, strojů a jiného dlouhodobého majetku. Pokles obratu dlouhodobého majetku nastal mezi roky 2011 a 2012, kdy došlo k výraznému nárůstu dlouhodobých aktiv družstva za mírného růstu čistých tržbe (tabulka 11).

Tabulka 11: Výpočet ukazatele obrat dlouhodobého majetku

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Čisté tržby	98 162	106 835	139 428	187 184	226 141
Dlouhodobý majetek	14 061	36 446	28 769	26 504	25 543
Obrat dlouhodobého majetku	6,98	2,93	4,85	7,06	8,85

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 13 je patrný rostoucí trend daného ukazatele, a to i do budoucna.



Obrázek 13: Vývoj obratu dlouhodobého majetku

Zdroj: vlastní zpracování

- **Obrat zásob a doba obratu zásob**

Výpočty obratu zásob a doby obratu zásob za jednotlivé roky jsou shrnuty v tabulce 12.

Tabulka 12: Výpočet obratu zásob a doby obratu zásob [ve dnech]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Čisté tržby	98 162	106 835	139 428	187 184	226 141
Zásoby	11 710	12 251	18 710	21 116	24 838
Obrat zásob	8,38	8,72	7,45	8,86	9,10
Doba obratu zásob	42,95	41,28	48,31	40,61	39,54

Zdroj: vlastní zpracování

Čím vyšší je hodnota ukazatele obratu zásob, tím efektivněji podnik hospodaří se svými zásobami a nezadržuje na skladě zbytečně nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Doba obratu udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob a tím poukazuje na intenzitu využití zásob. Obecně tedy platí, čím vyšší obrat zásob a kratší doba obratu zásob, tím pro družstvo lépe.

Nejnižší hodnoty nabyl ukazatel obratu zásob v roce 2013, kdy se dá hovořit o menší efektivnosti využití zásob na skladě. Naopak nejvyšší efektivnosti skladu bylo dosaženo v roce 2015. Z průběhu ukazatele doby obratu zásob je patrné, že se ho družstvu daří snižovat. Nejnižší hodnoty dosáhl tento ukazatel v roce 2015 a činil 39,54 dne. Jen v roce 2013 došlo k celkem razantnímu výkyvu, kdy se doba obratu zásob vyšplhala až na 48,31 dní.

- **Doba obratu pohledávek**

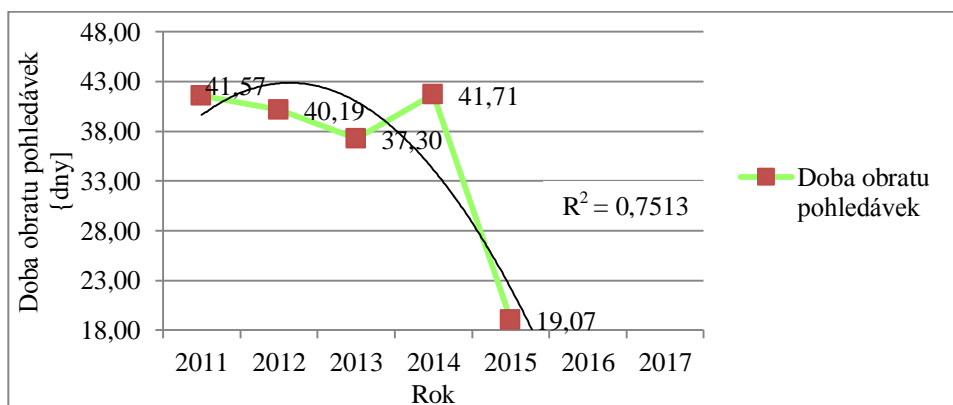
Doba obratu pohledávek posuzuje, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek. Jinými slovy, kolik dní poskytuje družstvo v průměru bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Optimální hodnota tohoto ukazatele by měla být kolem 14 dní. Vysoké hodnoty pak poukazují na neuspokojivé výsledky (tabulka 13).

Tabulka 13: Výpočet ukazatele doby obratu pohledávek [ve dnech]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Čisté tržby	98 162	106 835	139 428	187 184	226 141
Pohledávky	11 335	11 927	14 445	21 688	11 978
Doba obratu pohledávek	41,57	40,19	37,30	41,71	19,07

Zdroj: vlastní zpracování

Družstvu se daří postupně snižovat počet dní splatnosti pohledávek. K nárůstu došlo pouze v roce 2014, jelikož došlo ke skokovému zvýšení tržeb. K optimální hodnotě se nejvíce Ergotep přiblížil v posledním roce, kdy doba obratu pohledávek činila 19 dní.



Obrázek 14: Vývoj doby obratu pohledávek [ve dnech]

Zdroj: vlastní zpracování

- **Doba obratu krátkodobých závazků**

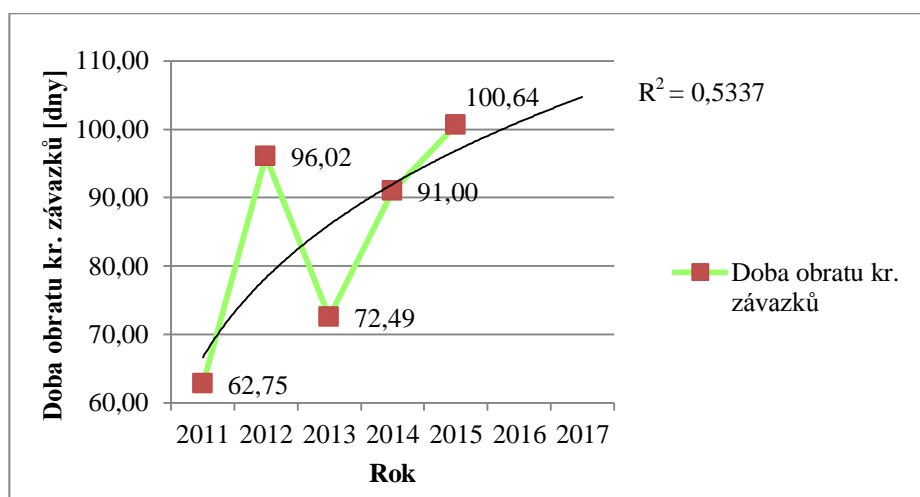
Doba obratu krátkodobých závazků hodnotí vlastní platební morálku a vypovídá o tom, jak dlouho družstvo čerpá dodavatelský úvěr. Tato hodnota by měla být vyšší, než hodnota doby splatnosti pohledávek. Tabulka 14 shrnuje situaci s dobou obratu krátkodobých závazků družstva.

Tabulka 14: Výpočet ukazatele doby obratu krátkodobých závazků [ve dnech]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Čisté tržby	98 162	106 835	139 428	187 184	226 141
Krátkodobé závazky	17 109	28 495	28 074	47 316	63 217
Doba obratu kr. závazků	62,75	96,02	72,49	91,00	100,64

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj doby splatnosti krátkodobých závazků od roku 2011, kdy byla hodnota tohoto ukazatele rovna 62,75 dnů, má rostoucí charakter s občasným poklesem (obrázek 15). Nejlepšího výsledku dosáhlo družstvo v roce 2015, kdy byla doba splatnosti krátkodobých závazků rovna 100,64 dnů. Ve všech letech sledovaného období byla dodržena zásada, že doba splatnosti krátkodobých závazků je vyšší, jak doba splatnosti pohledávek (tabulka 13 a 14).



Obrázek 15: Vývoj doby obratu krátkodobých závazků [ve dnech]

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity umožňují analyzovat schopnost družstva krátkodobě dostat svým závazků prostřednictvím jejich úhrady v peněžních prostředích, v případě vzniku nějaké neočekávané situace.

- **Běžná likvidita**

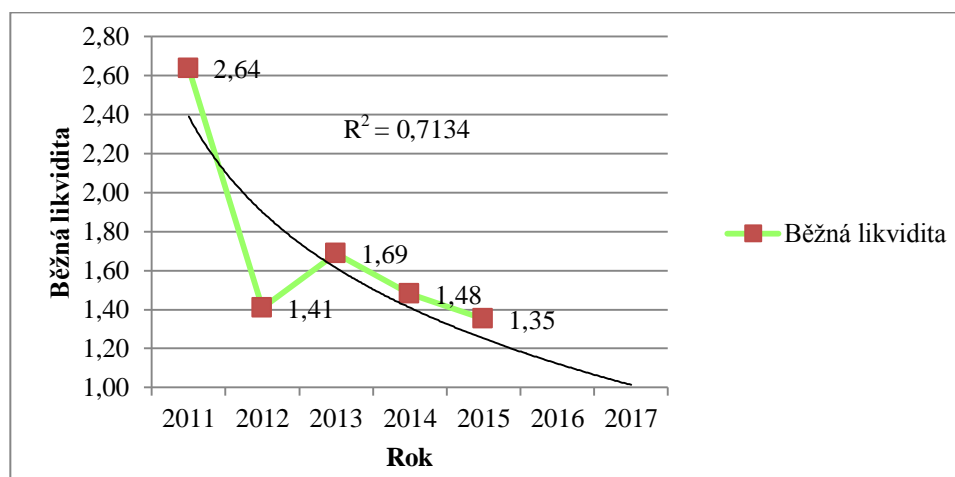
Ukazatel běžní likvidity vypovídá o tom, kolikrát je družstvo schopno uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Tabulka 15 podává přehled o ukazateli běžné likvidity v jednotlivých letech sledovaného období. Při výpočtu se pod krátkodobými cizími zdroji skrývají pouze krátkodobé závazky, jelikož družstvo neviduje žádné krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci.

Tabulka 15: Výpočet ukazatele běžná likvidita

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	45 112	40 088	47 399	70 037	85 461
Kr. cizí zdroje	17 109	28 495	28 074	47 316	63 217
Běžná likvidita	2,64	1,41	1,69	1,48	1,35

Zdroj: vlastní zpracování

Jako optimální byly zvoleny hodnoty z rozmezí 1,5 až 2,5. V mezích těchto hodnot je pouze běžná likvidita roku 2013. Zbylé roky sledovaného období vykazují kolísavý charakter, ale v žádném ze sledovaných let nebyl výkyv od optimálních hodnot zásadní. Největší propad s hodnotou 1,35 nastal v roce 2015 z důvodu zvyšování krátkodobých závazků. V celém sledovaném období se ukazatel podařilo udržet nad hodnotou 1, která je považována za nejnižší přípustnou hranici. Přehledný vývoj běžné likvidity je znázorněn na obrázku 16.



Obrázek 16: Vývoj běžné likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

- **Pohotová likvidita**

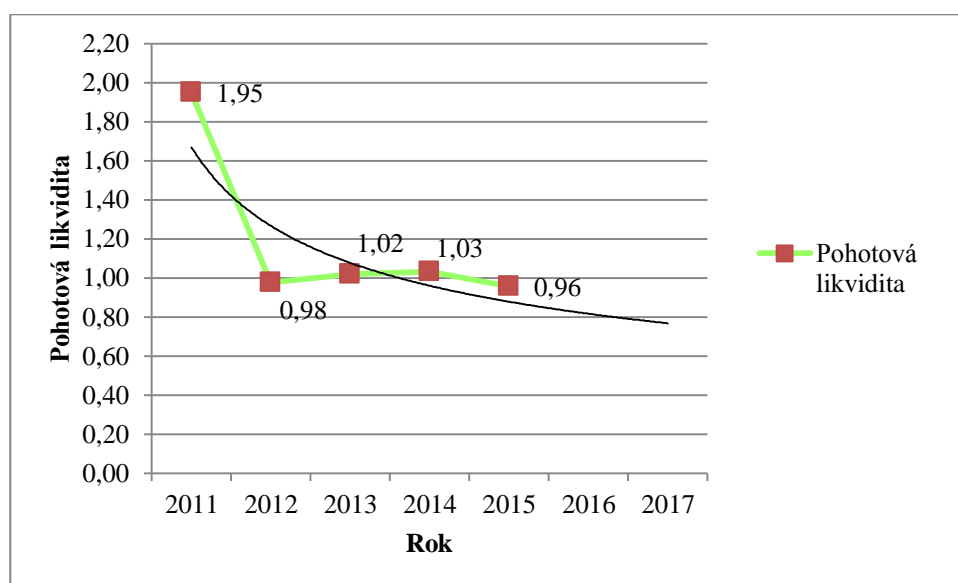
Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně vylučuje z výpočtu nejméně likvidní část oběžných aktiv, kterou jsou zásoby. Výpočet tohoto ukazatele je obsažen v tabulce 16.

Tabulka 16: Výpočet ukazatele pohotovostní likvidity

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva- Zásoby	33 402	27 837	28 689	48 921	60 623
Kr. cizí zdroje	17 109	28 495	28 074	47 316	63 217
Pohotovostní likvidita	1,95	0,98	1,02	1,03	0,96

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj pohotovostní likvidity je pro větší přehlednost znázorněn na obrázku 17. Vývoj pohotovostní likvidity je během sledovaného období kolísavý. Nejvyšší hodnoty 1,95 bylo dosaženo v roce 2011, kdy byla oběžná aktiva snížena o zásoby dvakrát větší než krátkodobé cizí zdroje, a dá se tak usuzovat o konzervativní podnikové strategii. Naopak nejnižší hodnota se objevila v roce 2015. Obě tyto krajní hodnoty se vymykají optimálním hodnotám, které jsou stanoveny v rozmezí mezi 1 až 1,5. Mezi optimální hodnoty tak spadají pouze roky 2013 a 2014, přestože v roce 2014 došlo k prudkému nárůstu krátkodobých cizích zdrojů.



Obrázek 17: Vývoj pohotovostní likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

- **Okamžitá likvidita**

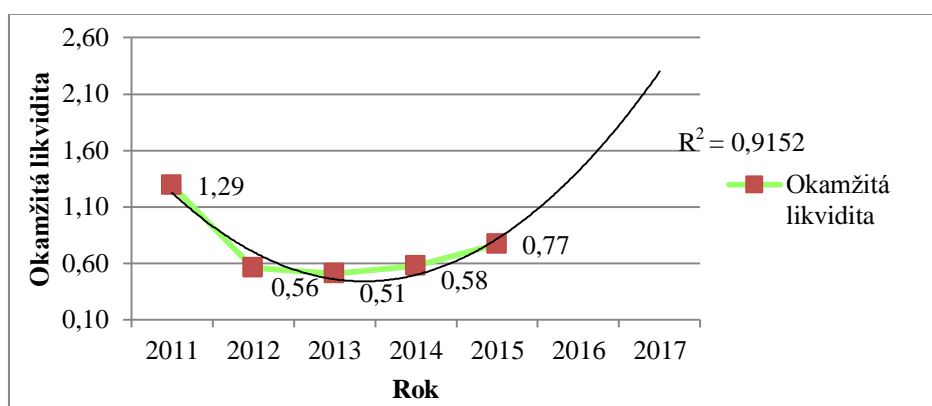
Okamžitá likvidita vyjadřuje okamžitou schopnost družstva uhradit své krátkodobé závazky. Výpočet tohoto ukazatele je nejpřísnější, jelikož k úhradě krátkodobých závazků se používají pouze peněžní prostředky, jako nejlikvidnější část oběžných aktiv. Výpočet je shrnut v tabulce 17.

Tabulka 17: Výpočet ukazatele okamžitá likvidita

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Peněžní prostředky	22 067	15 910	14 244	27 233	48 645
Kr. závazky	17 109	28 495	28 074	47 316	63 217
Okamžitá likvidita	1,29	0,56	0,51	0,58	0,77

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučené rozmezí, v němž by se měly hodnoty pohybovat, se uvádí od 0,2 do 0,5. V oblasti okamžité likvidity se družstvo po celé sledované období pohybuje nad hranicí optimálních hodnot (obrázek 18). Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2011, kdy družstvo mělo více peněžních prostředků v hotovosti a na běžných účtech, než jaká byla výše jeho krátkodobých závazků. O rok později ovšem došlo k výraznému snížení hodnoty okamžité likvidity a to v důsledku značného snížení peněžních prostředků a naopak zvýšení krátkodobých závazků.



Obrázek 18: Vývoj okamžité likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

- **Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech**

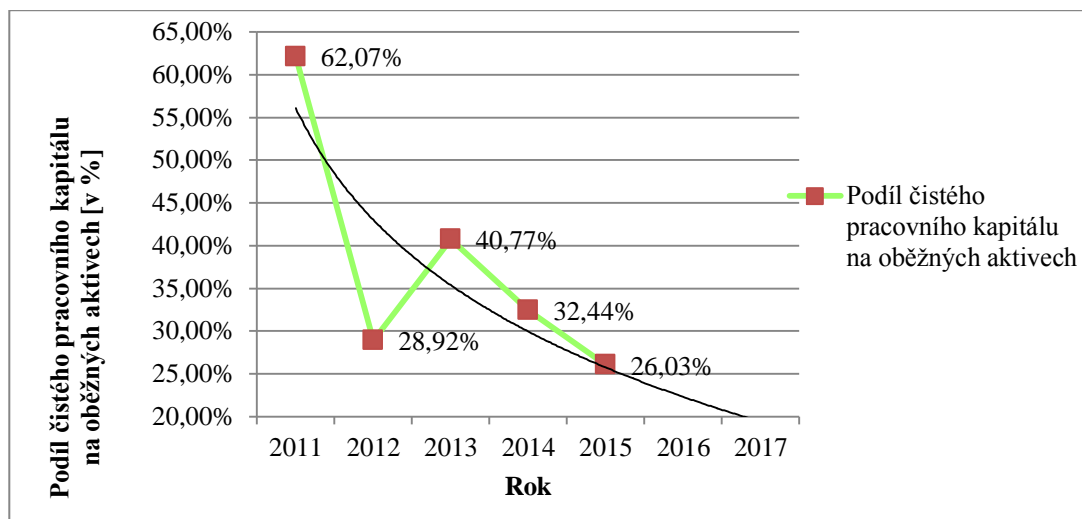
Tento ukazatel charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu družstva a vychází z výpočtu čistého pracovního kapitálu. Tabulka 18 obsahuje vypočtené hodnoty.

Tabulka 18: Výpočet podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva [v tis. Kč]	45 112	40 088	47 399	70 037	85 461
Kr. závazky [v tis. Kč]	17 109	28 495	28 074	47 316	63 217
Čistý pracovní kapitál	28 003	11 593	19 325	22 721	22 244
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech [%]	62,07	28,92	40,77	32,44	26,03

Zdroj: vlastní zpracování

Optimální hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat mezi 30 – 50 %. V letech 2012 a 2015 se vypočtené hodnoty dostaly pod optimální hranici, což by se dalo považovat za rizikové. V roce 2011 naopak vypočtená hodnota 62,07 % překročila horní mez optimálních hodnot. Pouze část sledovaného období mezi roky 2012 až 2014 splnila dané podmínky, kdy si družstvo nepočíná ani rizikově ani nehospodárně (obrázek 19).



Obrázek 19: Vývoj podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza ukazatelů zadluženosti

Díky ukazatelům zadluženosti je možné analyzovat úvěrové zatížení družstva, které zajímá především věřitele a potencionální investory. Úvěrové zatížení je do jisté míry pro podnik žádoucí, ale jen do té výše, než začne podnik zatěžovat vysokými finančními náklady.

- **Celková zadluženost**

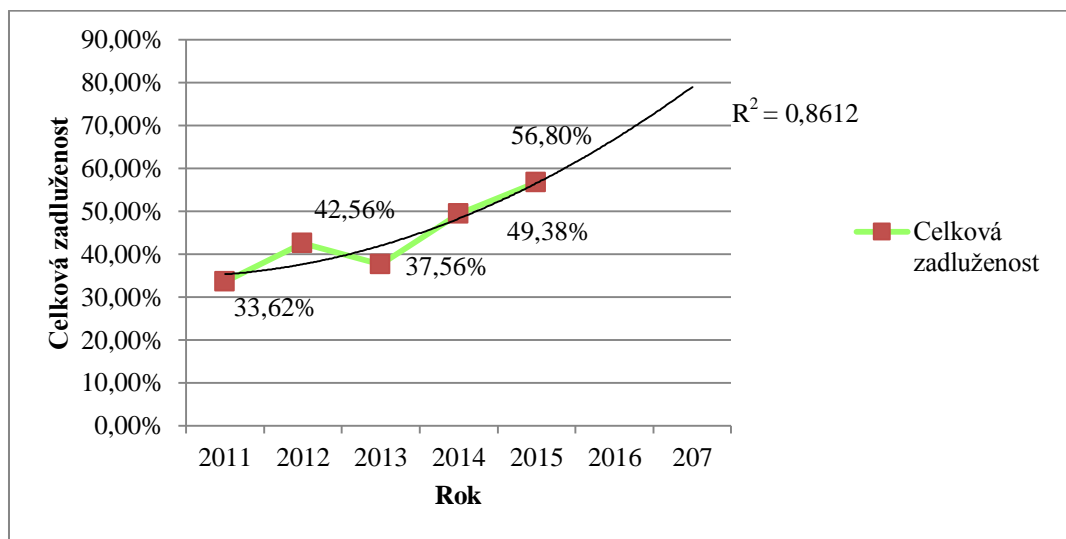
Ukazatel celkové zadluženosti charakterizuje finanční úroveň družstva a ukazuje míru krytí podnikového majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty představují riziko pro věřitele. Vypočtené hodnoty celkové zadluženosti jsou obsaženy v tabulce 19.

Tabulka 19: Výpočet ukazatele celková zadluženost [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Cizí zdroje [v tis. Kč]	19 894	32 589	28 619	47 775	63 642
Celková aktiva [v tis. Kč]	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
Celková zadluženost	33,62	42,56	37,56	49,38	56,80

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 20 je zřejmé, že během celého sledovaného období se celková zadluženost pohybovala v doporučených mezích. K mírnému poklesu došlo v mezi roky 2012 a 2013, v důsledku poklesu cizích zdrojů i celkových aktiv. Jinak je vývoj celkové zadluženosti rostoucí, přestože v posledních letech družstvo netvoří rezervy a nepřijímá žádné dlouhodobé bankovní úvěry nebo jiné finanční výpomoci. Vzhledem k trendové analýze bude nejspíše celková zadluženost i nadále růst, což zvyšuje rizikovost pro současné i budoucí věřitele, i když jsou cizí zdroje tvořeny majoritně krátkodobými závazky.



Obrázek 20: Vývoj celkové zadluženosti [v %]

Zdroj: vlastní zpracování

- **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti neboli zadluženost vlastního kapitálu vyjadřuje proporcí mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem a jeho výpočet je shrnut v tabulce 20.

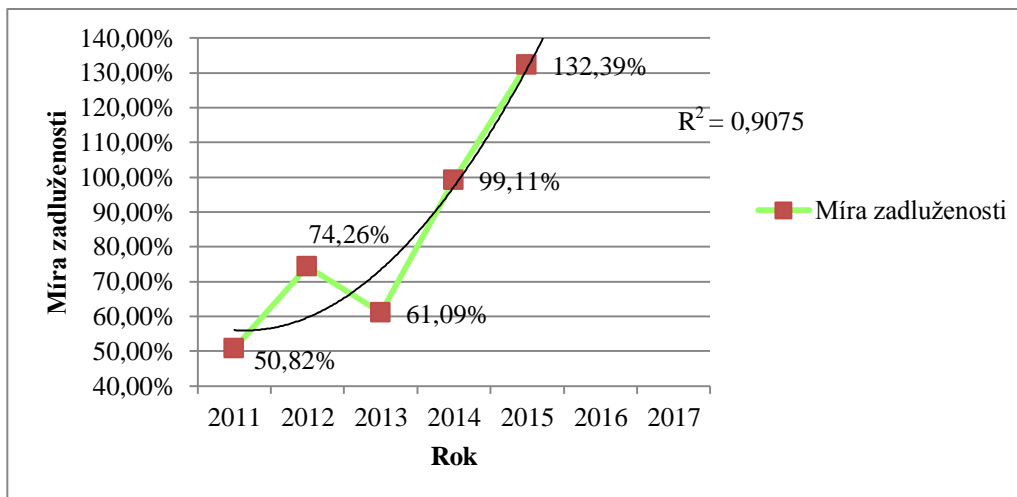
Tabulka 20: Výpočet ukazatele míra zadluženosti [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Cizí zdroje	19 894	32 589	28 619	47 775	63 642
Vlastní kapitál	39 149	43 886	46 850	48 202	48 072
Míra zadluženosti	50,82	74,26	61,09	99,11	132,39

Zdroj: vlastní zpracování

Míra zadluženosti družstva roste (obrázek 21), pouze v roce 2013 došlo k jejímu poklesu na 61,09 %. Podíl cizích zdrojů použitelných pro krytí potřeb podniku rovněž roste, ale míra zadlužení doposud nepřekročila 150 %, což se dá považovat za pozitivní. V dalších letech je nutné míru zadluženosti stabilizovat, aby se Ergotep nestal pro věřitele rizikový.

Pozitivní je, že Ergotep, družstvo invalidů neevidovalo za celé sledované období žádný dlouhodobý bankovní úvěr ani žádnou jinou finanční výpomoc. Dlouhodobé závazky jsou tvořeny pouze překlenovacími úvěry na pořízení osobních automobilů, které družstvo pravidelně splácí dle splátkových kalendářů.



Obrázek 21: Vývoj míry zadluženosti [v %]

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady a výnosy družstva obsahují také specifickou položku a to příspěvek na úhradu nákladů při zaměstnávání zdravotně postižených osob dle ZZ podle §78 (tabulka 21) či dotace na zřízení nových chráněných pracovních míst od Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. V roce 2015 např. družstvo získalo dotaci od Ministerstva mládeže a tělovýchovy v rámci projektu „Ergotep pro žáky i pedagogy“. Všechny tyto příspěvky Ergotep zúčtovává do výnosů na účet 648 – Ostatní provozní výnosy s tím, že příspěvek dle § 78 za 4. čtvrtletí je veden v rozvaze na řádku 54 Stát - daňové pohledávky.

Tabulka 21: Výše příspěvku dle §78 ZZ [v Kč]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Výše příspěvku	7 167 864	12 121 071	7 246 217	15 466 283	18 262 201

Zdroj: vlastní zpracování

- **Úrokové krytí**

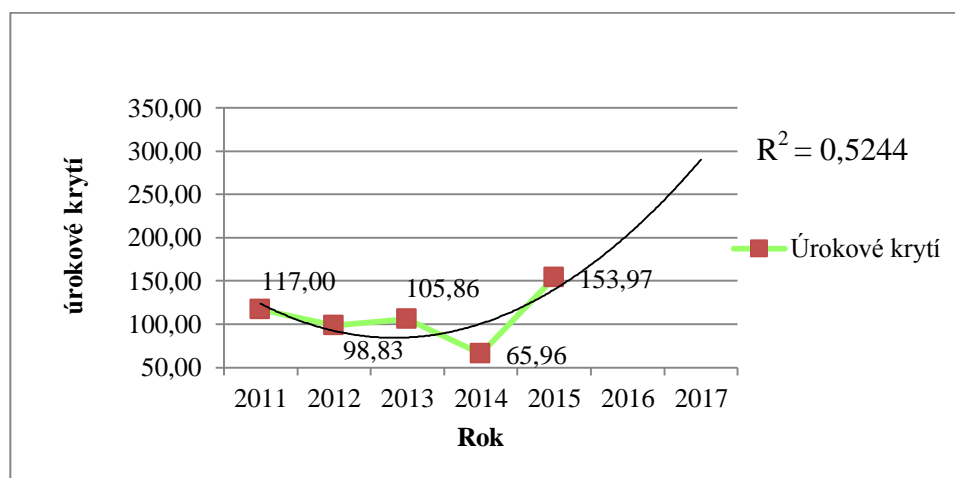
Tento poměrový ukazatel vyjadřuje schopnost podniku splácet úvěry a tedy i možnost vzít si nový úvěr, protože informuje o tom, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření družstva za dané účetní období. Čím vyšší je úroveň ukazatele úrokové krytí, tím vyšší je úroveň finanční situace v podniku. Výpočet ukazatele předkládá tabulka 22.

Tabulka 22: Výpočet ukazatele úrokové krytí [v tis. Kč]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	8 775	7 906	6 881	5 475	6 005
Nákladové úroky	75	80	65	83	39
Úrokové krytí	117,00	98,83	105,86	65,96	153,97

Zdroj: vlastní zpracování

Družstvo nemá žádné dlouhodobé úvěry ani jiné finanční bankovní výpomoci, přesto Ergotep každým rokem využívá výhodný překlenovací úvěru, jenž je poskytován Svazem českých a moravských výrobních družstev, s velmi nízkým úrokem, a který vždy do konce účetního období splatí. Hodnoty ukazatele (obrázek 22) jsou tudíž po celé sledované období vysoko nad doporučenou hodnotou, podle které by měl být provozní zisk alespoň 3x - 6x větší než nákladové úroky (ovšem vzhledem k vývoji míry zadluženosti je to poměrně sporná informace). Nejnižší hodnota úrokového krytí byla dosažena v roce 2014 vlivem poklesu zisku před zdaněním a úroky a naopak růstem nákladových úroků, který souvisí i s pořízením nového osobního automobilu pro podnik.



Obrázek 22: Vývoj úrokového krytí [v tis. Kč]

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza ukazatelů produktivity

Smyslem ukazatelů produktivity je mimo jiné i hodnocení využívání lidského kapitálu z hlediska dosaženého zisku či vynaložených osobních nákladů.

- **Tržby na zaměstnance**

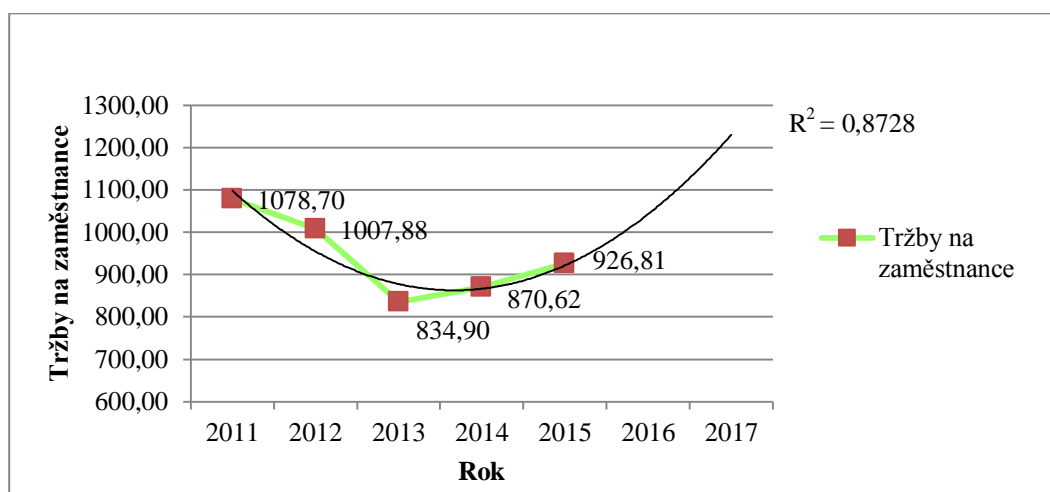
Vývoj tržeb vzhledem k počtu zaměstnanců je uveden v tabulce 23.

Tabulka 23: Velikost tržeb na zaměstnance [v tis. Kč]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Čisté tržby	98 162	106 835	139 428	187 184	226 141
Počet zaměstnanců	91	106	167	215	244
Tržby na zaměstnance	1078,70	1007,88	834,90	870,62	926,81

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby na zaměstnance měly klesající tendenci mezi roky 2011 – 2013, ale i tak odpovídají běžným odvětvovým hodnotám. Od roku 2014 dochází k růstu čistých tržeb (tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb), ale rovněž dochází i ke každoročnímu zvyšování počtu zaměstnanců, proto tržby na zaměstnance rostou pomaleji. Na základě trendové analýzy je ale možné říci, že výhled do budoucna je optimistický a ukazatel by měl i nadále růst (obrázek 23).



Obrázek 23: Vývoj tržeb na zaměstnance [v tis. Kč]

Zdroj: vlastní zpracování

- **Osobní náklady k tržbám**

Další možný ukazatel produktivity objasňuje, jaká část z tržeb připadá na poskytnutí osobních nákladů. Vývoj osobních nákladů ve vztahu k tržbám je uveden v tabulce 24.

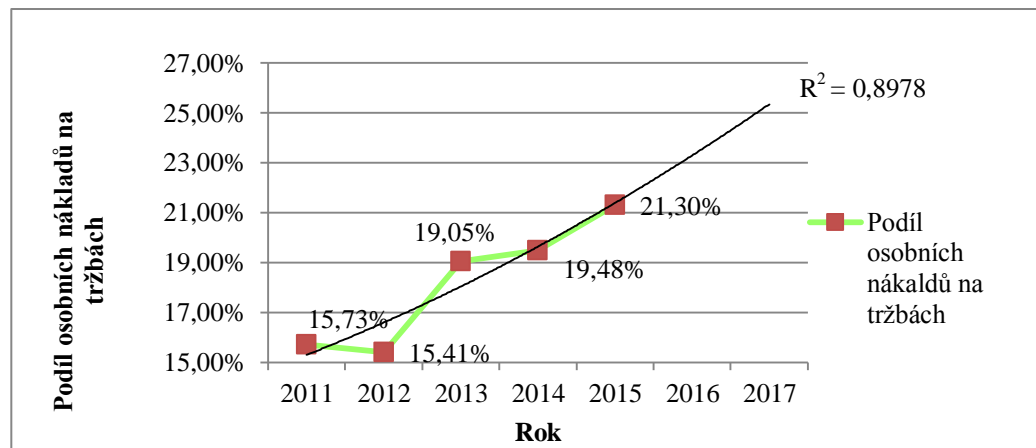
Tabulka 24: Výpočet ukazatele podíl osobních nákladů na tržbách [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Osobní náklady	15 438	16 461	26 565	36 467	48 171
Čisté tržby	98 162	106 835	139 428	187 184	226 141
Podíl osobních nákladů na tržbách	15,73	15,41	19,05	19,48	21,30

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách je rostoucí, od roku 2011 tento podíl vzrostl o 5,57 %, což je způsobeno růstem počtu zaměstnanců, který se dle tabulky 23 navýšil mezi

roky 2011 a 2015 o 168 %. Velký nárůst podílu osobních nákladů na tržbách vznikl mezi roky 2012 a 2013, kdy osobní náklady rostly rychleji než tržby. To bylo zapříčiněno velkým nárůstem počtu zaměstnanců mezi těmito roky a zároveň se teprve rozbíhal prodej zboží značky Tescoma.



Obrázek 24: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách [v %]

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 Analýza syntetických ukazatelů

K celkovému zhodnocení finančního zdraví Ergotepu jsou využity dva predikční modely, a to Altmanovo Z – skóre a Kralickův quicktest.

Altmanovo Z – skóre

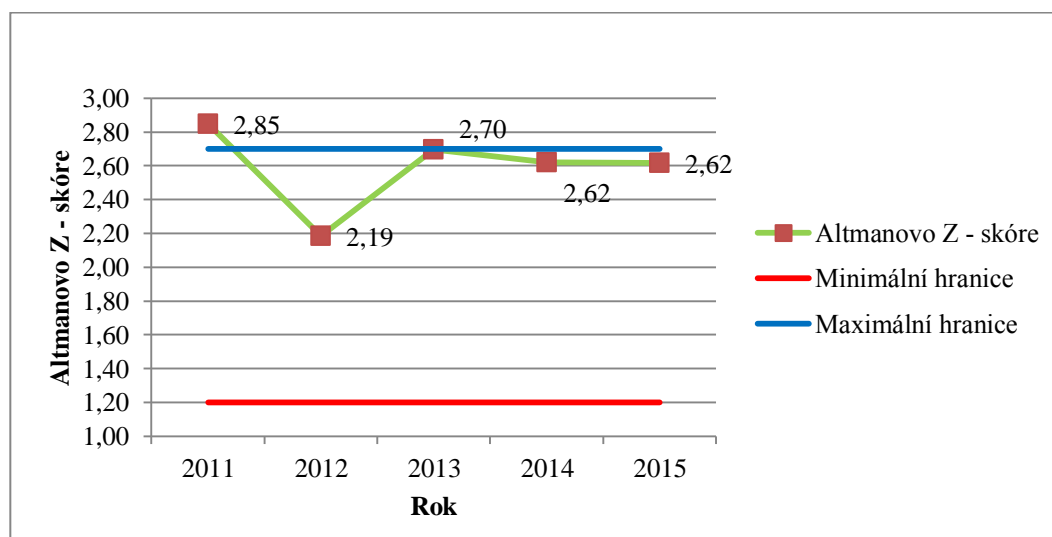
Pro výpočet Altmanova Z – skóre a určení pravděpodobnosti případného bankrotu byla použita varianta vzorce pro podniky neobchodovatelné na burze, jelikož Ergotep, družstvo invalidů není veřejně obchodované na kapitálovém trhu. Tabulka 25 obsahuje postup výpočtu a výsledek Altmanova Z – skóre. U ukazatele X_2 byl místo nerozděleného zisku, který je po celé sledované období nulový, použit účet fondy ze zisku, kam družstvo převádí zůstatek zisku po přidělení dividend za jednotlivá období.

Tabulka 25: Výpočet Altmanova Z - skóre

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Čistý pracovní kapitál	28 003	11 593	19 325	22 721	22 244
Aktiva celkem	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
X₁	0,47	0,15	0,25	0,23	0,20
Nerozdělený zisk	27 290	32 866	36 692	39 471	38 767
Aktiva celkem	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
X₂	0,46	0,43	0,48	0,41	0,35
EBIT	8 775	7 906	6 881	5 475	6 005
Aktiva celkem	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
X₃	0,15	0,10	0,09	0,06	0,05
Základní kapitál	60	95	240	240	240
Aktiva celkem	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
X₄	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tržby	98 162	106 835	139 428	187 184	226 141
Aktiva celkem	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
X₅	1,66	1,40	1,83	1,93	2,02
Altmanovo Z - skóre	2,85	2,19	2,70	2,62	2,62

Zdroj: vlastní zpracování

Modrá linka na obrázku 25 představuje hranici, nad níž je podnik považován za bonitní podnik a tedy finančně zdravý. Naopak červená linka znamená hraniční hodnotu, pod níž je podnik ve špatné finanční situaci a hrozí mu bankrot. Mezi těmito hraničními linkami leží tzv. šedá zóna, v níž se finanční situace podniku nedá jednoznačně určit.



Obrázek 25: Vývoj Altmanova Z – skóre

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 25 vyplývá, že během sledovaného období se Ergotep spíše nacházel v tzv. šedé zóně, převážně ale v její horní, pozitivnější části, která směřuje k bonitní oblasti. V roce 2011

se dokonce Altmanovo Z – skóre vyšplhalo nad maximální hranici a podnik bylo možno považovat za bonitní, ukazatel dosahoval hodnoty 2,85. Následující rok ovšem došlo k výraznému poklesu Altmanova Z- skóre o 0,66 % a to v důsledku poklesu všech dílčích ukazatelů. Od roku 2013 do roku 2015 se vývoj ukazatele ustálil v průměru kolem hodnoty 2,64, tedy těsně pod horní hranicí modelu.

Analýza Kralickova quicktestu

Pomocí čtyř ukazatelů Kralickova quicktestu, jenž se řadí mezi tzv. bonitní modely, jsou družstvu za každou oblast přiřazeny body, které umožní zhodnocení finanční situace společnosti. Nejlepší možnou dosaženou známkou u Kralickova quicktestu je 1 a naopak nejhorší možnou známkou je 5. Výpočet jednotlivých ukazatelů i souhrnné známky Kralickova quicktestu jsou shrnuty v tabulce 26.

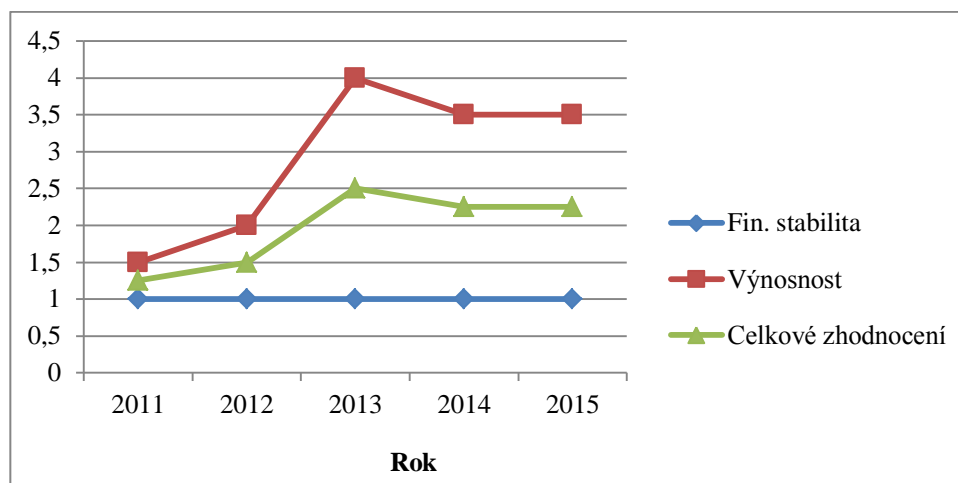
Tabulka 26: Výpočet Kralickova quicktestu

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	39 149	43 886	46 850	48 202	48 072
Aktiva	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
Kvóta vlastního kapitálu	66,16%	57,32%	61,48%	49,82%	42,91%
Body	1	1	1	1	1
Závazky	17 394	29 089	28 619	47 775	63 642
Provozní CF	15 007	21 609	-2 853	17 834	30 395
Doba splacení dluhu z CF	1,16	1,35	-10,03	2,68	2,09
Body	1	1	1	1	1
Provozní CF	15 007	21 609	-2 853	17 834	30 395
Tržby	98 162	106 835	139 428	187 184	226 141
CF v tržbách	15,29%	20,23%	-2,05%	9,53%	13,44%
Body	1	1	5	3	2
EBIT	8 775	7 906	6 881	5 475	6 005
Aktiva	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
ROA	14,83%	10,33%	9,03%	5,66%	5,36%
Body	2	3	3	4	5
Fin. stabilita	1	1	1	1	1
Výnosnost	1,5	2	4	3,5	3,5
Celkové zhodnocení	1,25	1,5	2,5	2,25	2,25

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti finanční stability si družstvo vede po celé sledované období výborně, v každém roce byla finanční stabilita ohodnocena nejvyšší známkou 1. Výnosnost velmi názorně odráží vývoj výsledku hospodaření. V letech 2011 a 2012 dosáhlo družstvo nejvyšší hodnoty výsledku hospodaření a proto přidělená známka je velmi dobrá, tedy 1,5 a 2. V roce 2013

naopak dosáhla výnosnost známky 3, tedy nejhorší za celé sledované období. Poslední dva roky sledovaného období se známka za výnosnost družstva ustálila na 2,5. Výsledné hodnocení Kralickova quicktetu (obrázek 26) vychází jako velmi dobré s průměrem okolo 1,95 %, družstvo Ergotep tedy může být označeno za bonitní podnik.



Obrázek 26: Zhodnocení dle Kralickova quicktetu

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Aplikace metody BSC pro určení výkonnosti podniku Ergotep, družstvo invalidů

V této části diplomové práce bude proveden rozbor výkonnosti v návaznosti na strategii s využitím metody Balanced Scorecard. Tato metoda je rozdělena do 4 perspektiv (finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu), kdy v rámci každé z nich je stanoven strategický cíl, který je pro podnik významný, a definováno měřítko výkonnosti společně s cílovou hodnotou. Po provedení současné analýzy hodnoty měřítka výkonnosti jsou definovány iniciativy, pomocí nichž chce společnost dosáhnout stanovených hodnot. Tyto podněty zahrnují různé projekty, programy, činnosti či opatření.

4.2.1 Strategické plánování Ergotepu, družstva invalidů

Ergotep každoročně zpracovává strategický plán, který zahrnuje plán činností pro firmu jako celek, ale i pro jednotlivé útvary na následující rok, plán je schvalován členskou schůzí.

Při tvorbě strategie Ergotep sleduje 3 směry. První směr je orientován na interní strategii podniku. Jedná se o zefektivnění interních procesů, optimalizaci nákladů, úsporu času,

modernizaci či zavádění nových technologií, plánování nových projektů a školení zaměstnanců.

Druhý směr strategie společnosti se orientuje na vyjednávání obchodních podmínek se třetími stranami. Těmi jsou dodavatelé služeb, dodavatelé obalového materiálu nebo přepravci a doručovatelé.

Posledním a neméně důležitým směrem při budování strategie podniku je jednání s partnery, tedy zákazníky Ergotepu. Může se jednat o jednotlivé koncové spotřebitele, ale i partnery jako jsou například banky, české e-shopy nebo společnost Tescoma, dominantní výrobce kuchyňského náčiní, pro níž Ergotep zajišťuje všechny procesy spojené s dodáním zboží konečnému zákazníkovi (objednávka zboží, zpracování objednávky, naskladnění a vyskladnění zboží, příprava k expedici, předání zásilky přepravci, reklamace, záruční i pozáruční servis či nonstop Zelená linka pro zákazníky.

Ze strategického hlediska není tento postup dostatečný. Proto dále bude představen postup zavedení modelu BSC do Ergotepu. Pro jeho zavedení je zapotřebí, nejen aby podnik definoval strategii do budoucna, ale také aby měl jasně definovanou vizi a poslání. S vizí a posláním by měli být seznámeni a ztotožnění všichni zaměstnanci napříč společností a ta by jim měla také utvářet rámec pro pochopení jednotlivých strategických směřování podniku.

Vizí podniku je: *„Naší vizí je být lídrem a udávat směr sociálnímu podnikání.“* [34]

Posláním Ergotepu je: *„Vytvářet pracovní podmínky pro začleňování zdravotně postižených spoluobčanů do plnohodnotného života, tvořit unikátní projekty a vzdělávat sociální sféru i společnost jako celek v oblasti sociálního podnikání.“* [34]

Prioritou společnosti je především péče o zaměstnance, kvalita, efektivnost, spolehlivost a vztahy se zákazníky a dodavateli. Ergotep si uvědomuje, že úspěšnost v podnikání je z velké části závislá na spokojenosti zaměstnanců, proto klade důraz na sounáležitost zaměstnance s podnikem, vytváří motivující pracovní prostředí a poskytuje možnost profesního i osobnostního růstu zaměstnanců.

Ergotep implementuje vlastní inovační filozofii přístupu k integračnímu sociálnímu podnikání, který se nazývá Ergoprogress. Družstvo tak nabízí poradenskou a vzdělávací podporu i své vlastní zkušenosti, které nasbíralo za dobu své existence. Ergoprogress je příležitostí pro všechny, kteří se chtějí intenzivně zabývat integrací OZP a nabízí nejen filozofii sociálního podniku, ale rovněž zavádí integrační personalistiku, uplatňuje obchodní

a marketingové nástroje sociálního podnikání, nastavuje organizační strukturu, eviduje vnitřní předpisy a zapojuje CSR komunikaci.

V okamžiku, kdy má podnik vyjasněnou vizi, poslání a strategii, může začít se samotným utvářením základního rámce modelu BSC. Zavedení základního rámce modelu BSC sestává z pěti kroků. Prvním je určení strategických cílů, následuje vytvoření příčinně-následkových vztahů, tzv. strategické mapy, volba strategických měřítek, určení cílových hodnot strategických měřítek a posledním krokem je vytvoření strategických akcí.

4.2.2 Určení strategicky významných cílů v jednotlivých perspektivách

Strategické cíle podniku dle jednotlivých perspektiv modelu BSC by měly pomáhat naplňovat poslání podniku i podnikovou strategii.

a) Zákaznická perspektiva

V modelu BSC pro třetí sektor nahradila na vrcholu finanční perspektivu významnější zákaznická perspektiva. V zákaznické oblasti se Ergotep orientuje na následující cíle.

Spokojenost zákazníků a její zvyšování - spokojený zákazník je důležitým předpokladem úspěšného podnikání a generování zisku, který je využit k naplňování poslání podniku.

Udržení si stávajících zákazníků - Ergotep si uvědomuje, že získávání nových zákazníků je velmi náročné a nákladné, proto se orientuje na spokojenost zákazníků a předpokládá, že spokojený zákazník nemá potřebu měnit svého dodavatele a zůstává společnosti věrný.

Snížení počtu reklamací – souvisí se spokojeností zákazníků, která je podmíněna úrovní kvality zboží, kterou Ergotep přímo nedokáže ovlivnit, jelikož zajišťuje až prodej zboží, a rovněž úrovní kvality služeb, které vykonávají zaměstnanci Ergotepu.

Vstup na nové zahraniční trhy - Ergotep plánuje v budoucnu své další rozšiřování. Cílem je vstup na slovenský trh, kde je velký potenciál v získání nových zákazníků.

b) Perspektiva interních procesů

Udržení kvality poskytovaných služeb - znamená spokojeného zákazníka a konkurenční výhodu podniku. Snížení počtu reklamací vede ke snížení s tím spojených nákladů, času potřebného k vyřízení reklamace a tím zvýšení kvality poskytovaných služeb. Proto je důležitá vzájemná spolupráce mezi jednotlivými útvary podniku i spokojenost zaměstnanců.

Zdokonalení procesu vyhledávání a získávání nových zaměstnanců - jelikož Ergotep zaměstnává převážně osoby se zdravotním postižením, bere v potaz možnou delší pracovní

neschopností svých zaměstnanců, popřípadě nemožnost nadále vykonávat zaměstnání. V předvánočním období, kdy se zvyšuje počet zakázek, nebo při hledání nových zaměstnanců do nově zřízených prodejen, se Ergotep potýká se složitým hledáním pracovníků. Je tedy třeba zmapovat trh práce a vybudovat systém vyhledávání a získávání vhodných pracovníků.

Optimalizace nákladů – spočívá v provozních nákladech a v úspoře celkových nákladů i přes určité vynaložené počáteční investice. Náklady vynaložené na prodej zboží tvoří jednoznačně nejdominantnější náklady podniku, proto Ergotep začal rozvíjet koordinační koncept reportingu. Snížením nákladů může společnost docílit nižších cen a získat tak konkurenční výhodu a vyšší tržby.

c) Perspektiva učení se a růstu

Zvyšování spokojenosti a stimulace zaměstnanců - spokojení a správně stimulovaní zaměstnanci jsou hlavní zárukou kvality poskytovaných služeb, tím i zdrojem konkurenční výhody a tak mají nesmírný vliv na úspěšnost podnikání, jelikož svými výkony ovlivňují ukazatele z finanční perspektivy. Spokojení zaměstnanci, kteří budou cítit sounáležitost s podnikem, budou také loajální.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců - pro udržení konkurenční výhody je nutné neustále a pravidelně zaměstnance proškolenovat, ale rovněž jim nabízet možnosti pro jejich další profesní i osobnostní růst. Ergotep od svého založení, kdy se zabýval převážně montážními pracemi, prošel výrazným vývojem v předmětu svého podnikání a bez vzdělávání pracovníků by to jistě nebylo možné.

Stabilizace lidských zdrojů – Ergotep zamezuje fluktuaci kvalifikovaných a proškolených zaměstnanců tím, že jim nabízí vhodné pracovní podmínky a prostředí.

d) Finanční perspektiva

Z finanční analýzy (kapitola 4.1) vyplynulo, že Ergotep vykazuje dobré výsledky, ale přesto musí společnost sledovat určité cíle, aby si tento stav zachovala i nadále.

Udržení míry zadlužení - z finanční analýzy je zřejmé, že míra zadluženosti Ergotepu roste, i když nepřesáhla hranici 150 %, ale je nutné zadluženost stabilizovat. Za tímto účelem je třeba sledovat předzásobování prodejen se zbožím značky Tescoma. Ergotep má se společností Tescoma dojednané minimální doby splatnosti na 30-60 dní. U nových prodejen dokonce činí doba splatnosti závazků i 90 dní.

Sledování likvidity - pro zajištění platební schopnosti je nutné dostatečné množství peněžních prostředků. Finanční analýza ukázala, že vývoj okamžité likvidity Ergotepu je během sledovaného období nad optimální hranicí, tedy že má podnik více volných krátkodobých peněžních prostředků než krátkodobých závazků, které by mohl investovat do dalšího rozvoje, nebo snižovat míru zadluženosti.

Růst obchodní marže - v posledních letech je vývojový trend obchodní marže klesající. Přestože není hlavním cílem podniku zisk, růst obchodní marže znamená zvýšení tržeb a zisku, čímž by se Ergotep stal soběstačným a méně závislým na státních příspěvcích či dotacích a překlenovacím úvěru, který mu každoročně poskytuje Svaz českých a moravských výrobních družstev.

Pomocí vztahů příčin a následků je dále třeba identifikovat vzájemné vazby mezi jednotlivými strategickými cíli. Jedině propojením a vzájemným dosahováním dílčích cílů jednotlivých perspektiv lze dosáhnout poslání družstva. Proto byla vytvořena strategická mapa, která se skládá z poslání společnosti Ergotep a 12 cílů. Mapa vznikla na základě dedukce vazeb mezi jednotlivými cíli v rámci i napříč perspektivami a je přiložena v Příloze I.

4.2.3 Měřítko strategických cílů a určení cílových hodnot

K definovaným strategickým cílům jednotlivých perspektiv je zapotřebí určit měřítko, pomocí nichž se bude sledovat dosahování jednotlivých strategických cílů a tím poslání podniku. U měřítek je naznačen jejich dosavadní vývoj a cílová hodnota, které by měla Ergotep v následujícím roce dosáhnout. Dále je vhodné stanovit frekvenci sledování jednotlivých měřítek, aby byla zajištěna jejich kontrola. Cílové hodnoty byly stanoveny na základě konzultace s odpovědnou osobou z družstva invalidů Ergotep.

a) Měřítko ke strategickým cílům zákaznické perspektivy

Spokojenost zákazníků a její zvyšování

Spokojenost, především těch velkých zákazníků (Tescoma, Vileda, Hamé, ...), by měl Ergotep sledovat prostřednictvím indexu spokojenosti, který získá z dotazníků, jenž budou obsahovat otázky týkající se názorů zákazníka na kvalitu služeb, na přístup k zaměstnanců k zákazníkovi, co se zákazníkovi na Ergotepu líbí a co naopak nikoli. Takový dotazník by měl být předkládán zákazníkovi alespoň 1x ročně. Po vyplnění by měl být ihned vyhodnocen, výsledky projednány na poradách a měla by být přijata případná opatření.

Druhým měřítkem zvyšování spokojenosti zákazníků je zjišťování procenta reklamací a to alespoň 1x za rok na středisku reklamací jako počet zakázek, u nichž došlo k reklamaci, dělený celkovým počtem zakázek a vynásobený stem. Vývoj procenta reklamací za sledované období je znázorněn v tabulce 27.

Tabulka 27: Vývoj procenta reklamací [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Počet reklamací	1 530	2 014	2 466	2 788	3 798
Počet objednávek	78 243	100 012	120 045	150 032	180 307
Procento reklamací	1,96	2,01	2,05	1,86	2,11

Zdroj: vlastní zpracování dle konzultací

Jak vyplývá z tabulky 27, procento reklamací se kolísavě pohybuje okolo 2 %, což je vzhledem k počtu vyřízených objednávek přiměřená výše. Pro následující rok by měla být výše tohoto ukazatele zachována na 2,11 % či být spíše snížena.

Spokojenost zákazníků také pracovníci útvaru interního obchodu pravidelně sledují na serveru Heureca.cz. O tom, že jsou zákazníci spokojeni se službami Ergotepu také vypovídají ocenění, která získal, např. e-shop Tescoma se stal e-shopem roku 2015.

Udržení stávajících zákazníků

Udržení zákazníků je pro Ergotep rozhodující. Vývoj tržeb za prodané zboží byl uveden v Příloze F a z vertikální analýzy výkazů zisku a ztráty vyplynulo, že tržby za prodej zboží tvoří majoritní část celkových tržeb (např. v roce 2015 činily 95,59 %). Měřítkem udržení zákazníků je počet objednávek za rok. Vývoj tohoto ukazatele je znázorněn v tabulce 28, bude sledován opět útvarem interního obchodu a to minimálně 1x za rok.

Tabulka 28: Vývoj počtu objednávek

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Počet objednávek	78 243	100 012	120 045	150 032	180 307

Zdroj: vlastní zpracování dle konzultací

Z tabulky je 28 je vidět rostoucí trend v počtu objednávek. Výše počtu objednávek by se proto příští rok měla pohybovat mezi 190 000 až 200 000 objednávek. Předpoklad dalšího růstu objednávek je podmíněn hojným využíváním marketingových nástrojů (věrnostní programy, slevy, sms kampaně, atd.) a také rozšiřováním cílového trhu.

Vstup na nové trhy

Ergotep je zatím ve fázi plánování vstupu na další nové zahraniční trhy. Jako měřítko tohoto strategického cíle by podnik mohl využít vývoj počtu objednávek, z jejichž růstu (tabulka 28) se dá usuzovat o tom, že se Ergotepu daří, zákazníci jsou spokojeni a existuje tak dobrý předpoklad pro vstup na nový trh.

Následně by ale Ergotep také mohl využívat měřítko počet zákazníků z nového zahraničního trhu nebo podíl exportu na celkových tržbách. Počet zákazníků stejně jako podíl exportu na celkových tržbách by se měl zvětšovat, což bude vypovídat o získávání stále většího tržního podílu. Tento ukazatele by se měl zjišťovat alespoň pololetně, aby se dalo včas zasáhnout a akce se nestala ztrátovou.

b) Měřítko ke strategickým cílům perspektivy interních procesů

Udržení kvality poskytovaných služeb

Ergotep není výrobním podnikem, proto jsou pro něho podstatné služby, které poskytuje. Právě jejich kvalita má vliv na konkurenceschopnost podniku. Ergotep by měl kvalitu svých služeb sledovat pomocí ukazatelů počet reklamací, pozitivních referencí a hodnocení na webu Heureca.cz. Ukazatel počtu zákazníků, kteří navštívili webové stránky e-shopů, a především počet registrací zákazníků na webu vypovídá o tom, že zákazník je spokojený s kvalitou služeb, zaregistroval se, získává výhody a tím si podnik získává jeho věrnost. Počet registrovaných zákazníků Ergotep neustále roste. V roce 2014 činil 87 021 a v roce 2015 byl jejich počet 100 215. Tento ukazatel sleduje útvar obchodu vždy za účetní období a v příštím roce se předpokládá nárůst registrovaných zákazníků o 10 %.

Zdokonalení procesu vyhledávání a získávání nových zaměstnanců

Ergotep je ovlivněn sezónností, poměrně vysokou pracovní neschopností zaměstnanců a tedy i nižší produktivitou práce. Například v roce 2014 činila nemocnost zaměstnanců 28 495 hodin a v roce 2015 to již bylo 42 213 hodin.

Optimalizace nákladů

Jako většina podniků i Ergotep se zabývá otázkou optimalizace nákladů. Z výkazů zisků a ztrát je zřejmé, že největší položku tvoří náklady na prodej zboží a výkonová spotřeba. Ergotep zavedl koncept reportingu a hledá způsoby, jak náklady snižovat. Jedná se například o zavedení elektronických čteček zboží ve skladech, elektronický docházkový systém, který přinesl úsporu času personálnímu oddělení, či centrální nákup. Měřítkem optimalizace

nákladů byl zvolen ukazatel náklady na obrát, který lze pravidelně jednou ročně sledovat z výkazu zisků a ztrát, a jehož hodnota by měla v ideálním případě klesat.

c) Měřítko pro strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je klíčovým faktorem, jenž ovlivňuje řadu dalších strategických cílů. Jako měřítko lze použít tzv. index spokojenosti. Možným způsobem, jak zjišťovat spokojenost zaměstnanců a následně pracovat na jejím zvýšení je dotazníkové šetření. Dotazník by měl být předkládán zaměstnancům jednou ročně. V příloze J je uveden vzorový dotazník a jeho vyhodnocení. Tento dotazník byl v rámci diplomové práce předložen zaměstnancům Ergotepu s cílem zjistit jejich spokojenost nejen s pracovním prostředím, ale i vztahy na pracovišti či jejich celkový vztah k podniku. Dalším možným způsobem, jak posuzovat spokojenost zaměstnanců, je sledovat počet stížností zaměstnanců předaných vedoucím pracovníkům.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Aby byl podnik konkurenceschopný, musí rychle reagovat na potřeby zákazníků a moderní technologie. K tomu je zapotřebí zvyšovat kvalifikaci a pravidelně proškolovat zaměstnance na všech úrovních. Ergotep k proškolení využívá nejen školení pracovníků přímo na pracovišti, ale také vlastní školící středisko Ergoeduku. Cíl zvyšování kvalifikace zaměstnanců může podnik sledovat pomocí ukazatelů vynaložené náklady na školení nebo počet školení. V roce 2013 bylo provedeno 137 školení, v roce 2014 se jednalo o 189 školení a v roce 2015 proběhlo celkem 206 školení zaměstnanců. Tento ukazatel by se měl sledovat každý rok a měl by také nadále úměrně růst v závislosti na počtu zaměstnanců a jejich potřebám.

Stabilizace lidských zdrojů

Měřítkem stabilizace lidských zdrojů může být ukazatel fluktuace zaměstnanců, který by měla být co nejnižší a to především u klíčových zaměstnanců podniku. Fluktuace se určí jako počet zaměstnanců, kteří z podniku odejdou, ku celkovému počtu zaměstnanců. Vývoj fluktuace mezi roky 2013 a 2015 je znázorněn v tabulce 29.

Tabulka 29: Vývoj fluktuace zaměstnanců [v %]

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	91	106	167	215	244
Počet odchozích	13	11	20	67	67
Fluktuace zaměstnanců	12,50	9,40	10,70	23,76	21,54

Zdroj: vlastní zpracování dle konzultací

Je zřejmé, že určité procento fluktuace zde existuje, což je způsobeno nejen zdravotním stavem zaměstnanců, pracovním prostředím (viz. vyhodnocení dotazníku), ale také tím, že podnik uzavírá se zaměstnanci dohody o provedení práce především v předvánočních měsících, kdy dochází k prudkému nárůstu objednávek. Ukazatel fluktuace není sice alarmující, ale i tak došlo mezi roky 2013 a 2014 k jeho prudkému nárůstu. Proto by fluktuaci zaměstnanců mělo personální oddělení sledovat jednou ročně a její hodnota by se již neměla zvyšovat, ba naopak spíše snižovat. Za cílovou hodnotu byla pracovníkem podniku stanovena hodnota 15 %.

d) Měřítka ke strategickým cílům finanční perspektivy

Udržování míry zadluženosti

Tento cíl by měl Ergotep sledovat pomocí ukazatele míra zadluženosti, jehož vývoj je vystižen v tabulce 21. Míra zadluženosti by měla být kontrolována jednou ročně a cílová hodnota pro příští rok by měla být maximálně 132 % a nebo nižší.

Sledování likvidity

Tohoto cíle může Ergotep dosahovat tak, že bude kontrolovat jednou ročně ukazatel okamžité likvidity a udržovat ho v optimálním pásmu. Přebytečnou likviditu může použít dále v podniku. Vývoj okamžité likvidity za sledované období je shrnut v tabulce 17. Cílová hodnota pro rok 2016 byla stanovena na 0,6.

Růst obchodní marže

Cíl růst obchodní marže, je důležitý pro dosahování tržeb a zisku. Tím se zajistí větší nezávislost a soběstačnost Ergotepu. Marži může podnik každoročně sledovat pomocí analýzy výkazu zisku a ztráty a její změny pomocí horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát. Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že obchodní marže Ergotepu se neustále zvyšuje, její meziroční přírůstky se ovšem snižují. Toto měřítko bude kladně hodnoceno, pokud zůstane na stejné úrovni. V lepším případě bude docházet k 10 % růstu.

4.2.4 Měřítka pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Lidský faktor má podstatný vliv na úspěšnost celého podnikání. Spokojený zaměstnanec, jenž cítí sounáležitost s podnikem, vnímá smysl svého zaměstnání a je firmě loajální, podává vyšší výkon, čímž zvyšuje i výkonnost celého podniku. Proto je zapotřebí, aby zaměstnanci Ergotepu byli jak v podniku, tak i přímo na svém pracovišti spokojeni.

Metodou pro zjišťování údajů, která pomůže dokreslit situaci v podniku Ergotep, družstvo invalidů z pohledu jeho zaměstnanců, bylo zvoleno dotazníkové šetření zaměřené na identifikaci vztahu zaměstnanců k podniku a zhodnocení jejich spokojenosti.

Obsah a forma dotazníku byly uzpůsobeny tak, aby jeho vyplňování bylo pro respondenty přehledné, zabralo minimum času a otázky byly jednoznačně formulovány. Dotazník byl anonymní, distribuce mezi zaměstnance proběhla prostřednictvím vedoucích pracovníků. Dotazníky byly předloženy 60 respondentům z celkového základního souboru 128 pracovníků, kteří mají místo výkonu práce v Proseči (nikoli tedy všem zaměstnancům Ergotepu i na prodejnách). Vzorek respondentů byl vybrán náhodně, rovnoměrně dle délky zaměstnání v Ergotepu, družstvu invalidů. Ideální vzorek respondentů, tedy včetně rovnoměrného zastoupení mužů a žen, či rovnoměrného zastoupení vedoucích a řadových pracovníků, se nepodařilo zajistit. Návratnost dotazníků činila 76,7 % a mohla být ovlivněna obavami z porušení anonymity či zneužití údajů.

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit spokojenost zaměstnanců s jejich zaměstnáním. První část otázek dotazníku sledovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami a prostředím. Následovaly otázky týkající se dalšího vzdělávání zaměstnanců, odměňování, jistoty zaměstnání, mezilidských vztahů na pracovišti a celkového vnímání společnosti. Dále byly respondentům položeny otázky, které se zabývaly silnými a slabými stránkami Ergotepu. V závěru dotazníku byly respondentům položeny otázky faktografického charakteru (více viz Příloha J).

V rámci výzkumu byly položeny následující otázky:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti jsou celkově s pracovními podmínkami i pracovním prostředím spokojeni. Vyhovuje jim vybavení pracoviště a drtivá většina z dotazovaných (93 %) velmi kladně hodnotila přístup zaměstnavatele k ergonomii, což je velmi pozitivní výsledek. Otázka týkající se zajištění dopravy do a ze zaměstnání vykazuje vyšší variabilitu odpovědí. Spokojeno se zajištěním dopravy je 57 % zaměstnanců, 17 % je spíše nespokojeno a 24 % vyplnilo, že se jich tato otázka vůbec netýká, jelikož Ergotep

zajišťuje svoz a rozvoz zaměstnanců pouze ve směru na Hlinsko, zbytek zaměstnanců jsou buď místní, nebo se dopravují svépomocí. U otázky týkající se dostupnosti občerstvení na pracovišti se odpovědi rovněž mírně rozcházejí. Zaměstnanci mají sice možnost nechat si dovážet oběd z nedaleké jídelny, ale 57 % respondentů je spíše nespokojeno anebo rozhodně nespokojeno se stávajícím stavem a existuje zde tedy prostor pro vylepšení. Důležitou otázkou při zaměstnávání osob se zdravotním postižením je umožňování návštěv lékaře. Na tuto otázku odpovědělo 98 % rozhodně ano, což značí vysokou spokojenost zaměstnanců. Stejně tak s organizovaností pracovní doby je 70 % respondentů spíše spokojeno. Zaměstnanci mají možnost využívat zkrácených pracovních úvazků a to v závislosti na jejich zdravotních omezeních.

Druhá sekce dotazníku - Vzdělávání je respondenty hodnocena rovněž kladně. Přes 82 % dotazovaných je spokojeno s možnostmi dalšího vzdělávání, které podnik poskytuje, a 83 % považuje školení za užitečná pro výkon své práce.

Spokojenost zaměstnanců s jejich odměňování je ovšem horší. Podle 57 % dotazovaných je mzdové ohodnocení spíše neuspokojivé a mělo by se zvýšit. Na druhou stranu s poskytováním zaměstnaneckých výhod je 46% rozhodně spokojeno a zbylých 54 % spíše spokojeno. Možnost dalšího povýšení pozitivně vnímá pouze 30 % dotazovaných.

Pro prozkoumání závislosti délky zaměstnání respondenta v Ergotepu, jeho vnímání společnosti a důvěry v budoucí existenci podniku bylo nutné zjistit zastoupení zaměstnanců dle délky jejich pracovního poměru: 3 respondenti pracují v družstvu 11 a více let, 19 respondentů 6-10 let a 24 dotazovaných v Ergotepu pracuje 1-5 let. Vzhledem k 14- ti leté historii podniku se dá považovat toto zastoupení za vyhovující a tedy vzorek respondentů je ideální.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti, jejichž délka zaměstnání je v intervalu 1- 5 let, nepocítují nejistotu ze ztráty zaměstnání. Dokonce 59 % z nich považuje Ergotep za jednoho z nejlepších zaměstnavatelů v regionu a 67 % by rozhodně doporučilo Ergotep jako zaměstnavatele svému příteli. Rovněž téměř 96 % respondentů z této skupiny vnímá Ergotep jako podnik s velmi dobrou pověstí. Informovanost o cílech a dalším směřování podniku ovšem hodnotili spíše negativně, nemají tedy dostatek informací v této oblasti.

Zaměstnanci, kteří v Ergotepu pracují 6 - 10 let jsou si rovněž jisti svým zaměstnáním. Ergotep by jako zaměstnavatele bez váhání doporučilo 90 % respondentů této skupiny. Pověst družstva vnímají na vysoké úrovni a jsou tedy spokojeni s chováním svého zaměstnavatele.

Informace o cílech a směřování společnosti hodnotí pozitivněji, než skupina zaměstnanců s 1 – 5 letým zaměstnaneckým poměrem. To může být zapříčiněno nejen delším pracovním poměrem, ale také faktem, že v této skupině respondentů se nacházelo více vedoucích pracovníků, kteří mají lepší přístup k informacím o strategiích podniku.

U zaměstnanců s 11 a více letým pracovním poměrem vyšlo vnímání společnosti také pozitivně.

S mezilidskými vztahy jsou respondenti spíše spokojeni a pozitivně hodnotili i vztahy s přímými nadřízenými.

Zaměstnanci, kteří dotazník vyplnili, si na Ergotepu nejvíce cení jeho poslání (36%), přátelské atmosféry (15%) a také možnosti zkráceného pracovního úvazku (15%). Jako největší omezení podniku vnímají dotazovaní rozsáhlou administrativu (26 %) a také omezenou prostorovou (26%) a personální kapacitu (18%).

5 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI ERGOTEPU, DRUŽSTVA INVALIDŮ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Doporučení, která mají za cíl zvýšit výkonnost podniku, vycházejí z výsledků finanční analýzy a aplikace metody BSC.

5.1 Zhodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy

Z **horizontální analýzy rozvahy** vyplynulo, že aktiva družstva během sledovaného období rostla. Jednalo se především o nárůst zásob, který souvisí s rozšiřováním maloobchodní činnosti družstva. Výrazný pokles dlouhodobého nehmotného majetku mezi roky 2011 a 2012 byl způsoben zrychleným odepisováním zakoupeného softwaru. V roce 2012 získal Ergotep podíl v jednotce pod podstatným vlivem s názvem Komtesa, a od té doby dlouhodobý finanční majetek nemění svou velikost. Ergotep neeviduje žádné dlouhodobé pohledávky.

V roce 2013 došlo k navýšení ZK dvěma dodatečnými vklady na současnou hodnotu 240 000 Kč. Poměření vlastního a cizího kapitálu bylo zjištěno, že pasiva družstva jsou tvořena z větší části vlastním kapitálem kromě roku 2015, kdy docházelo k nárůstu krátkodobých závazků. Družstvo používá zisk běžného účetního období na výplatu dividend, dle rozhodnutí členské schůze, a zbytek eviduje na účtu Fondy ze zisku. Dlouhodobé závazky mají na rozdíl od krátkodobých závazků klesající charakter. Ergotep za sledované období nepřijal žádný bankovní úvěr, pouze využívá nízko úročeného překlenovacího úvěru od Svazu českých a moravských výrobních družstev.

Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát potvrdila jako rozhodující činnost družstva prodej zboží, jelikož první tři řádky výkazů představují nejvýznamnější položky. K markantnímu nárůstu tržeb za prodané zboží došlo mezi roky 2013 a 2014 a souvisí s otevřením řady nových prodejních míst. Výkony vykazují pozvolný pokles, naopak přidanou hodnotu se daří neustále zvyšovat. Vývoj provozního výsledku hospodaření, který se největší měrou podílí na výsledku hospodaření za účetní období, je do roku 2014 klesající. V roce 2015 začal opět růst a dosáhl hodnoty 7 700 tis. Kč. Družstvo neplatí daň z příjmu, neboť získané slevy na zaměstnávání zdravotně postižených jsou vyšší, než splatná daň z příjmů.

Analýza ukazatelů aktivity vypovídá o efektivním využívání vložených prostředků při hospodářských aktivitách Ergotepu. Obrat aktiv převyšuje minimální požadovanou hodnotu 1

a neustále roste. Obrat dlouhodobého majetku se rovněž neustále zvyšuje a v roce 2015 dosáhl hodnoty 8,85. Ergotepu se daří postupně zvyšovat ukazatel obratu zásob, tedy účinně využívat zásob na skladě, a to i přes neustálý růst zásob. Zároveň se zkracuje doba obratu zásob z nejvyšší hodnoty 48,31 dní v roce 2013 na hodnotu 39,54 dny v roce 2015, což je pro družstvo dobré znamení. Optimální hodnoty doby obratu pohledávek Ergotep sice ještě nedosáhl, ale za sledované období se mu daří tento ukazatel značně snižovat z nejvyšších 41,71 dní na 19,07 dní. Posledním počítaným ukazatelem analýzy aktivity byl ukazatel doby obratu krátkodobých závazků, který by měl být vyšší než splatnost pohledávek. Tato zásada je ve všech letech sledovaného období dodržena.

Další analyzovanou skupinou poměrových ukazatelů byly **ukazatele likvidity**. Tabulka 30 obsahuje vývoj jednotlivých druhů likvidit Ergotepu za sledované období.

Tabulka 30: Přehled ukazatelů likvidity

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,64	1,41	1,69	1,48	1,35
Pohotová likvidita	1,95	0,98	1,02	1,03	0,96
Okamžitá likvidita	1,29	0,56	0,51	0,58	0,77

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 30 je patrné, že vývoj běžné likvidity nevykazuje vždy optimální hodnoty, ale na druhou stranu se nejedná o žádné velké výkyvy. Pohotová likvidita se až na rok 2011 dostala do optimálního pásma. Okamžitá likvidita vykazuje vyšší hodnoty, než jaké jsou doporučeny, podnik tedy disponuje zbytečně volnými peněžními prostředky.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech se v Ergotepu vyvíjí kolísavě. V roce 2012 a 2015 si družstvo počínalo spíše rizikově, naopak v roce 2011 dosáhla hodnota 62,07 %.

Úvěrové zatížení družstva se zkoumalo v **analýze zadluženosti**. Jelikož Ergotep nevyužívá žádný dlouhodobý bankovní úvěr, jsou cizí zdroje tvořeny především krátkodobými závazky. Ukazatel celkové zadluženosti družstva (tabulka 19) se pohybuje během celého období v optimálních mezích. Rostoucí míra zadluženosti doposud nepřekročila 150 % (viz tabulka 20), ale dále už by raději neměla narůstat. Ukazatel úrokového krytí (tabulka 22) vychází pro Ergotep velmi dobře, v důsledku výhodného překlenovacího úvěru s velmi nízkými nákladovými úroky.

V **analýze produktivity** byly sledovány ukazatel tržby na zaměstnance, který se od roku 2013 úspěšně zvyšuje (tabulka 23), a ukazatel poměřující osobní náklady k tržbám, který vykazuje také rostoucí hodnoty vlivem růstu počtu zaměstnanců.

Na závěr byla provedena analýza finančního zdraví Ergotepu pomocí **syntetických ukazatelů**. Při výpočtu Altmanova Z – skóre bylo přihlédnuto k právní formě podniku a místo nerozděleného zisku, který je po celé sledované období nulový, se počítalo s položkou rozvahy Statutární a ostatní fondy, která je tvořena ze zisku. Dle vypočteného Altmanova Z - skóre se Ergotep po většinu sledovaného období nachází v neutrální šedé zóně, jen v roce 2011 se podařilo překročit horní maximální hranici a Ergotep byl hodnocen jako bonitní. Druhým testem pro posouzení celkové finanční situace byl Kralickův rychlý test, podle kterého lze Ergotep také hodnotit jako bonitní podnik (tabulka 26), což v celku koresponduje i s výsledky zjištěnými ve finanční analýze.

Z výsledků finanční analýzy i syntetických ukazatelů vyplývá, že si Ergotep vede po všech stránkách poměrně dobře. Existují sice oblasti, kde je prostor pro zlepšení (likvidita, zadluženost), ale zároveň se žádná z těchto oblastí nedá považovat za výslovně problémovou.

5.2 Doporučení pro zlepšení výkonnosti s uplatněním metody BSC

Doporučení vhodná pro zlepšení současného stavu výkonnosti družstva Ergotep a jednotlivé návrhy strategických akcí jsou rozděleny dle perspektiv modelu BSC, jež byly zkoumány v kapitole 4.2 a kde byly také stanoveny strategické cíle, jejich měřítka a nastíněn jejich dosavadní vývoj. Provedená měření ukázala, že situace v Ergotepu je sice stabilní, ale vždy existuje prostor pro zlepšení v určitých oblastech. Důsledkem těchto zdokonalení by mělo být zlepšení celkové výkonnosti a dosažení poslání podniku, tak jak to naznačuje strategická mapa (Příloha I).

Zákaznická perspektiva

Zvyšování spokojenosti zákazníků je prvním strategickým cílem zákaznické perspektivy družstva, které ji pravidelně sleduje na serveru Heureca.cz. Ergotep měří dosahování tohoto cíle sledováním procenta reklamací, které v průměru činí 2 %. Do budoucna by se mělo toto procento snižovat, čehož by podnik mohl docílit důraznější kontrolou správnosti objednávek před jejich odesláním a kontrolou plnění termínů objednávek. Zvyšovat spokojenost především dominantních zákazníků by Ergotep mohl i pomocí odstraňování nedostatků, jež vyplynou z jim předloženého dotazníku. Ke splnění strategického cíle zvyšování spokojenosti

zákazníků přispívá i plnění dalších cílů, jako je např. udržení kvality poskytovaných služeb. Druhým strategickým cílem zákaznické perspektivy je udržení zákazníků. Pro splnění toho cíle by si měl Ergotep vytvořit databázi informací o svých zákaznících. Tak by mohl identifikovat ziskové zákazníky, poskytovat jim konkrétní slevy na další nákupy či jiné bonusy a tak pracovat na jejich loajalitě. Dále je také možné zvolit významného konkurenta jako vhodný benchmark a neustále sledovat a včas reagovat na jeho kroky, aby zákazníci neodcházeli k němu. Vstup na nové trhy je posledním ze strategických cílů perspektivy zákazníků. Před vstupem na nový trh by měla společnost provést důkladnou analýzu daného trhu a následně vypracovat strategii pro vstup. Z počátku je vhodnější distribuovat zboží na nové trhy pomocí sítě obchodních zástupců a až po získání určitého tržního podílu zde vybudovat vlastní kamenné prodejny.

Perspektiva interních procesů

Prvním strategickým cílem této perspektivy je udržení kvality poskytovaných služeb (čímž se zvýší i spokojenost zákazníků), a to tak, že bude Ergotep své zaměstnance neustále vzdělávat, pravidelně proškolovat a také modernizovat používané technologie. Dalším strategickým cílem perspektivy interních procesů je zdokonalení procesu vyhledávání a získávání nových zaměstnanců. Ergotep sice intenzivně spolupracuje s úřady práce a zveřejňuje seznam volných pracovních míst na svých webových stránkách, ale měl by si také vybudovat vlastní databázi se žádostmi potencionálních zaměstnanců, z které by v případě potřeby mohl rychle vybrat vhodného uchazeče. Třetím strategickým cílem perspektivy interních procesů je optimalizace nákladů. Ergotep si je vědom úzkého spojení nákladů a kvality, a proto nechce optimalizovat náklady na úkor kvality. Měl by ovšem pomocí reportingu hledat další místa s vysokými náklady nebo dokonce rozšířit reporting do konceptu controllingu podle jednotlivých středisek. Dále je pro snižování nákladů vhodné určit příčiny jejich vzniku a poté se tyto příčiny snažit eliminovat např. pomocí metody ABC.

Perspektiva učení se a růstu

Mezi strategické cíle perspektivy učení se a růstu patří zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Z dotazníkového šetření prováděného v rámci této práce bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci s pracovními podmínkami a pracovním prostředím spíše spokojeni. Ergotep dbá na ergonomii a úpravu pracoviště pro konkrétní zdravotní omezení. Určitý prostor pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců vyvstal u otázky stravování. Zde by měl Ergotep provést hlubší analýzu, zjistit přání zaměstnanců a snažit se je naplnit. Nespokojenost respondentů se

mzdovým ohodnocením by mohl pomoci vyřešit strategický cíl z finanční perspektivy (využití likvidity). Nepotvrdila se závislost vnímání podniku a délky zaměstnání v Ergotepu. Všechny skupiny vidí Ergotep jako zaměstnavatele s dobrou pověstí, schopným managementem a přátelskou atmosférou uvnitř podniku. Jen zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle, mají větší povědomí o cílech a strategii podniku. Tady by družstvo mohlo zasáhnout a více mezi zaměstnance rozšiřovat své budoucí plány. Také v oblasti dalšího vzdělávání a školení, které souvisí s dalším strategickým cílem zvyšování kvalifikace zaměstnanců, by bylo vhodné zajistit centrálně řízené vyhledávání školení. To by mohl mít na starosti útvar Ergoeduka, jenž by vytvořil i plán systematického školení a rozpočet na školení. Doposud totiž návrhy na možná školení vyvstávala z jednotlivých útvarů a středisek. Třetím strategickým cílem perspektivy učení se a růstu je stabilizace lidských zdrojů, což úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec nemá potřebu své zaměstnání měnit. Fluktuace zaměstnanců v Ergotepu není sice vysoká, ale existuje. Snížit ji může družstvo zvýšením spokojenosti zaměstnanců, viz text výše, poskytnutím dalších benefitů (stravenky, hodiny výuky angličtiny, atd.) či pravidelným hodnocením pracovníků. Tak by vedení poznalo nejvýkonnější a klíčové zaměstnance a zaměřilo se na zabránění jejich případnému odchodu.

Finanční perspektiva

Nyní budou určeny strategické akce, které povedou k naplnění strategických cílů finanční perspektivy. Udržování míry zadluženosti je prvním strategickým cílem finanční perspektivy. Ergotep by měl dbát na poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. Ty jsou sice levnější, ale jen do určité doby, než se jejich rizikovost stane nežádoucí pro věřitele. Sledování likvidity je dalším strategickým cílem družstva. Přebytky finanční prostředky by Ergotep mohl využít k naplnění některého ze zmíněných strategických cílů, např. na zvýšení mezd zaměstnanců, úhradu některých krátkodobých závazků či zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Posledním strategickým cílem finanční perspektivy je růst obchodní marže. Tento cíl bude naplněn, pokud bude postupně plněn strategický cíl optimalizace nákladů.

Jako vhodný nástroj pro posuzování a zvyšování výkonnosti družstva by také mohl Ergotep použít Model Excellence EFQM, který je představen v teoretické části v kapitole 2.4.2, a je zaměřen na podnikové procesy. Analýza Společenské návratnosti investic SROI (kapitola 2.5.2) je rovněž velmi vhodným nástrojem pro zjišťování výkonnosti společnosti prostřednictvím dopadů změn v důsledku provedených investic, ale v práci nebyla v kvůli chybějícím datům použita.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce byla věnována tématu sledování a hodnocení výkonnosti sociálního družstva.

Sociální ekonomika je specifická jako ekonomika sociálně šetrná, s pozitivními sociálními dopady, jejímž prvořadým cílem není zisk. Smyslem sociálního podnikání, které spadá do tohoto tzv. třetího sektoru ekonomiky, je vytvářet vhodná pracovní místa pro osoby se zdravotním či sociálním handicapem a pomoci jim tak žít plnohodnotnější a nezávislejší život s pocitem určité potřeby pro společnost. Je založeno na principech společenské odpovědnosti, demokratičnosti, transparentnosti, klade důraz na lokálnost ve využívání zdrojů i uspokojování potřeb a ekologickou odpovědnost.

Sociální podnikání lze realizovat prostřednictvím nejrůznějších právních forem. Novou právní formou v české legislativě, přímo určenou k těmto účelům, je sociální družstvo. To usnadnilo cestu těm, kteří se chtějí stát sociálními podnikateli, neboť do nedávna museli volit buď mezi právními formami, které se hodily výhradně pro výkon charitativní činnosti, nebo byly vhodné pouze pro podnikání. Jistým problémem ale zůstává fakt, že se sociální podnikání začalo rozvíjet přímo z iniciativy sociálních podnikatelů, tedy „zespoda“. Ti si vytvořili vlastní koncepty a přístupy založené na jejich intuici, které se dnes při pokusech o standardizaci a ukotvení v právních normách obtížně zobecňují.

V práci jsou vymezeny základní pojmy pro pochopení fungování sociálního družstva, jako je invalidita, povinný podíl či chráněné pracovní místo. Dále jsou zde specifikovány nástroje na podporu zaměstnávání OZP a zdroje financování sociálního družstva, mezi nimiž hrají důležitou roli dotace, granty či strukturální fondy Evropské unie.

Cílem druhé pasáže teoretické části je představit možné metody pro hodnocení výkonnosti podniku. Důraz je zde kladen především na tradiční nástroj pro sledování a hodnocení výkonnosti, kterým je finanční analýza, a také na moderní a souhrnný koncept Balanced Scorecard. Ten je založen nejen na kvantitativních měřítkách, ale i na těch kvalitativních a umožňuje transformovat strategické cíle na operativní úroveň podniku.

Tyto metody byly aplikovány na vybraný podnik, kterým je Ergotep, družstvo invalidů, jež dokázalo prolomit hranici mezi ekonomickým a sociálním prostorem. Jeho zaměstnanci jsou z více jak 80 % OZP a to i ve třetím stupni invalidity. Ergotep se zabývá převážně maloobchodem a poskytováním reklamních a marketingových služeb.

Podstatou analytické části diplomové práce je měření a hodnocení výkonnosti. Pro zmapování situace v podniku bylo využito bonitního a bankrotního modelu a rovněž ukazatelů finanční analýzy s přihlédnutím na právní formu společnosti. Finanční analýza se prováděla za sledované období mezi roky 2011 a 2015, a to na základě veřejně dostupných účetních výkazů.

Následovalo provedení analýzy výkonnosti pomocí konkrétního návrhu komplexního konceptu BSC vytvořeného pro Ergotep. Nejprve byla definována mise a vize společnosti, poté určeny strategické cíle každé perspektivy, které byly vzájemně propojeny ve strategické mapě. Dále byla stanovena měřítko pro jednotlivé cíle a společně i jejich požadované hodnoty. Pro získání informací do perspektivy učení se a růstu bylo využito dotazníkového šetření zaměřeného na zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

Z celkového pohledu je Ergotep stabilní a rostoucí podnik, vykazuje kvalitní výsledky, efektivně nakládá se svými aktivy a žádná ze zkoumaných oblastí nevykazuje závažné problémy. Na základě výpočtu Altmanova Z - skóre může být podnik hodnocen jako finančně zdravý. Po většinu sledovaného období se nacházel v tzv. šedé zóně, spíše v její horní části, v jednom roce dokonce bonitní hranici překročil. Přesto zde existují místa, jejichž zdokonalením by se zvýšila výkonnost družstva.

Poslední kapitola je věnována zhodnocení výsledků z analytické části a jejich využití k tvorbě návrhů a doporučení pro zlepšení současného fungování a dalšího rozvoje Ergotepu, díky čemuž byl splněn cíl práce.

Ergotep je názorným příkladem toho, že lze byznys realizovat úspěšně a zároveň se při tom ohlížet na sociální hodnoty. Důležité je umění sociálních podnikatelů udržovat odpovídající rovnováhu mezi ekonomickými a sociálními cíli.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje:

- [1] AUGUSTA, V. *Manuál pro zaměstnávání OZP na volném trhu práce*. Ostrava: Centrum vizualizace a interaktivity vzdělávání, c2014, 39 s. ISBN 978-80-260-6239-4.
- [2] BEDNÁRIKOVÁ, D. a FRANCOVÁ, P. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR: plná verze*. Praha: Nová ekonomika, 2011, 36 s. ISBN 978-80-260-
- [3] DOHNALOVÁ, M. a kol. *Sociální ekonomika- vybrané otázky*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2009, 92 s. ISBN 978-80-7416-052-3.
- [4] DOHNALOVÁ, M., PRŮŠA, L. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 175 s. ISBN 978-80-7357-573-1.
- [5] DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 132 s. ISBN 978-80-7357-269-3.
- [6] DOLEJŠOVÁ, M. *Zdroje financování malých a středních podniků*. Bučovice: Martin Stříž, 2008, 74 s. ISBN 978-80-87106-17-4.
- [7] DRUCKER, P. *Managing the non-profit organization: practices and principles*. New York, N.Y: HarperBusiness, 1992. ISBN 0887306012.
- [8] HUNČOVÁ, M. *Sociální ekonomika a sociální podnik*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2007, 181 s. ISBN 978-80-7044-946-2.
- [9] KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- [10] KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [11] KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005, 137s. ISBN 80-7179-321-3.
- [12] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [13] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a CHODÚR, M. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

- [14] KREJČÍŘOVÁ, O., *Problematika zaměstnávání občanů se zdravotním postižením: studijní texty*. Praha: Rytmus, 2005, 88 s. ISBN 80-903598-1-7.
- [15] LASÁK, J. *Zákon o obchodních korporacích, obchodní zákoník: srovnávací texty*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 357 s. ISBN 978-80-7357-346-1.
- [16] MRKVIČKA, J. a KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [17] NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [18] NIVEN, P. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. 1. vyd. New Persey: Wiley. 320 s. ISBN 0471423289
- [19] OLSON, D. a Dash, D. WU. *Enterprise risk management*. Hackensack, NJ: World Scientific Pub, c2008, 252 p. ISBN 9812791485.
- [20] PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [21] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [22] SCHMIED, Z., KLÍMOVÁ, R. a SALAČOVÁ, M. a kol. *Průvodce mzdovou problematikou 2016*. Bohuňovice: Oswald, 2016, 684 s. ISBN 978-80-88128-02-1.
- [23] STEINICHOVÁ, L. *Zaměstnávání občanů se změněnou pracovní schopností*. Praha: Pragoeduca, 2001, 71 s. ISBN 80-85856-96-4.
- [24] ŠULÁK, M. a VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [25] URBAN, J. *Teorie národního hospodářství*. 3., dopl. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 560 s. ISBN 978-80-7357-579-3.
- [26] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011, 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [27] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Legislativní zdroje:

- [28] ČESKO. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In Sbíрка zákonů České republiky. 1992, částka 117. Dostupný také z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=40374&nr=586~2F1992&rpp=15#local-content>
- [29] ČESKO. Zákon č. 155 ze dne 30. Června 1995 o důchodovém pojištění. In Sbíрка zákonů České republiky. 1995, částka 41. Dostupný také z:
http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z155_1995o
- [30] ČESKO. Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních korporacích. In Sbíрка zákonů České republiky. 2012, částka 34. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2012&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=16s>
- [31] ČESKO. Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In Sbíрка zákonů České republiky. 2004, částka 143. Dostupný také z:
https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZOZ_PLATNE_ZNENI_OD_1.9.2016.PDF

Internetové zdroje:

- [32] ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ: [online]. [cit. 2016-11-26]. Dostupné z:
<<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani>>
- [33] Český benchmarkingový index. Czechinvest.org [online]. 2016 [cit. 2016-12-28].
Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>>
- [34] ERGOTEP: [online]. 2017 [cit. 2017-2-9]. Dostupné z: <<https://www.ergotep.cz/cs/>>
- [35] Informace o fondech. Strukturální fondy.cz [online]. [cit. 2016-11-26]. Dostupné z:
<<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>>
- [36] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR: *Metodická příručka (obecný návod)*: MMR.cz [online]. 2015 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z:
<<https://www.mmr.cz/getmedia/108270ee-0d00-4b2f-80e6-2412af3386b9/Methodicka-prirucka-SROI-analyza.pdf>>
- [37] Operační program lidské zdroje a zaměstnanost. Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ. ESFCR.cz [online]. [cit. 26-11-2016]. Dostupné z:
<<https://www.esfcr.cz/file/7884>>

- [38] TESSEA: *Principy sociálního podniku*: CSAS.cz [online]. [cit. 8-11-2016]. Dostupné z:<http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Spolecenska_odpovednost/Spolecenska_odpovednost/Prilohy/principy_soc_podniku.pdf>
- [39] VYSKOČIL, M.: *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020*. Vláda.cz: [online]. Brno: Katedra veřejné ekonomie Ekonomicko- správní fakulty Masarykovy univerzity. 2014 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf>
- [40] Výpis z obchodního rejstříku: Ergotep, družstvo invalidů. Justice. cz [online]. 2017 [cit. 2017-2-9]. Dostupné z:< <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=120733&typ=PLATNY>>

Další zdroje:

- [41] *Celoživotní vzdělávání zdravotně postižených občanů: závěry analytické fáze projektu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. 90 s. ISBN 80-86754-64-2.
- [42] Interní materiály společnosti Ergotep, družstvo invalidů
- [43] KONZULTACE V PODNIKU, Marta Mencová, vedoucí střediska ekonomiky, Ergotep, družstvo invalidů. 5. 1. 2017, 20. 1. 2017, 17. 2. 2017, 3. 3. 2017, 17. 3. 2017
- [44] MACHALA, M.: *Orgány družstva. Výrobní družstevnictví*. Praha: Svaz českých a moravských výrobních družstev, 2017, 3, 31. ISSN 0322 - 7677
- [45] Výroční zprávy společnosti Ergotep, družstvo invalidů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Základní informace o Ergotepu, družstvu invalidů.....	I
Příloha B: Organizační a statutární struktura subjektů skupiny Ergotep	II
Příloha C: Kumulovaná rozvaha [v tis. Kč]	IV
Příloha D: Horizontální analýza kumulované rozvahy	V
Příloha E: Vertikální analýza kumulované rozvahy [v %].....	VI
Příloha F: Kumulovaný výkaz zisků a ztrát [v tis. Kč].....	VII
Příloha G: Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát.....	VIII
Příloha H: Vertikální analýza kumulovaných výkazů zisků a ztrát [v %]	IX
Příloha I: Strategická mapa	X
Příloha J: Formulář dotazníkového šetření	XI

Příloha A: Základní informace o Ergotepu, družstvu invalidů

<i>Obchodní firma</i>	<i>ERGOTEP, družstvo invalidů</i>
<i>Sídlo</i>	<i>Zábořská 93, Záboří, 539 44 Proseč</i>
<i>Identifikační číslo</i>	<i>259 97 815</i>
<i>Právní forma</i>	<i>družstvo</i>
<i>Zapisovaný základní kapitál</i>	<i>240 000 Kč</i>
<i>Základní členský vklad</i>	<i>10 000 Kč</i>
<i>Datum založení</i>	<i>25. 6. 2003</i>
<i>Předmět podnikání</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</i>• <i>Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor</i>• <i>Sociální rehabilitace</i>• <i>Truhlářství a podlahářství</i>

Zdroj: upraveno dle [40]

Organizační a statutární struktura subjektů skupiny Ergotep

1 Ergotep, družstvo invalidů
Sídlo: Zábošská 93, Zábोří, Proseč 539 44
IČO: 25997815
DIČ: CZ25997815
www.ergotep.cz



2 Ergotep CSR Institut o.p.s.
Sídlo: Zábošská 93, Zábоří, Proseč 539 44
IČO: 28823702
www.ergotepcsr.cz



3 KomTeSa spol. s.r.o.
Sídlo: Jihlavská 127, Havlíčkův Brod 580 01
IČO: 45535663
DIČ: CZ45535663
www.komtesa.com



4 Ergotep Sp.zo.o
Sídlo: Warzywna 14, Katowice 40-545
IČO: 364920431
DIČ: PL9542767240



5 Ergomed s.r.o.
Sídlo: Zábošská 93, Zábоří, Proseč 539 44
IČO: 05228514



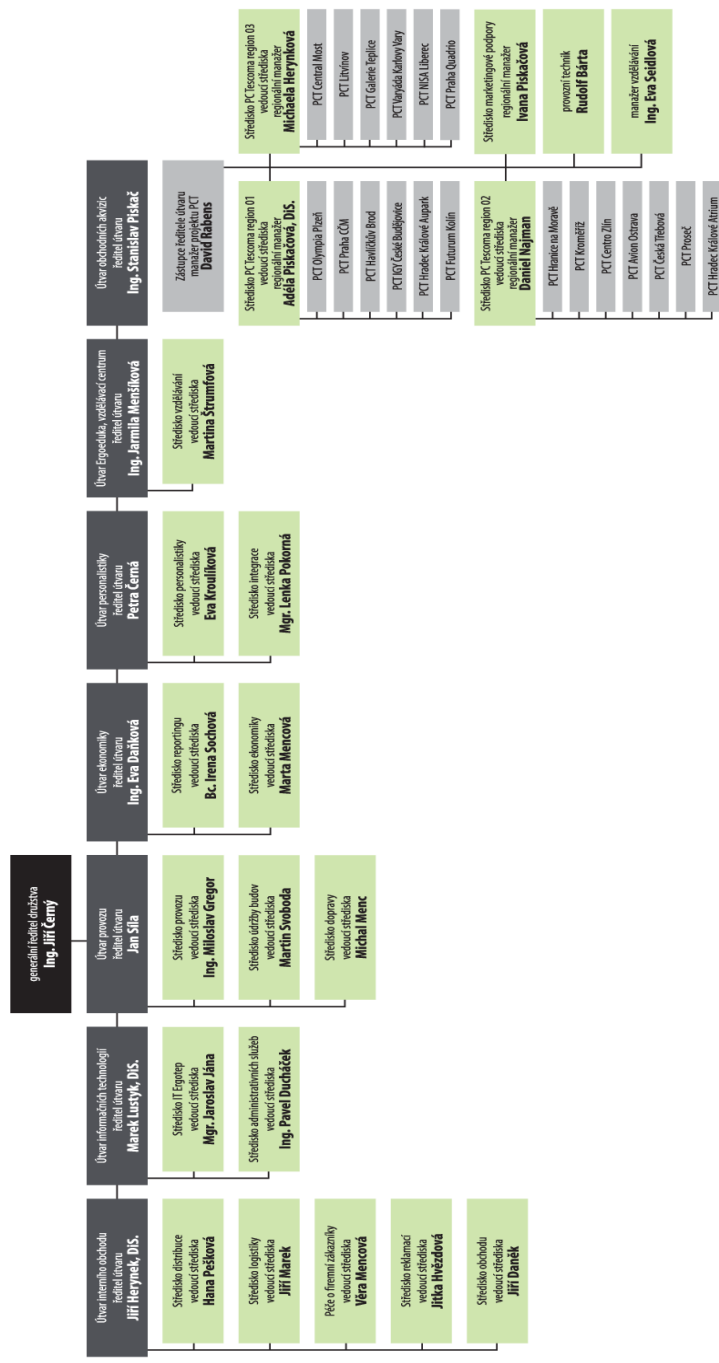
6 Hubbr, coworking Havlíčkův Brod, z.ú.
Sídlo: Masarykova 2853, Havlíčkův Brod 580 01
IČO: 05719828
www.hubbr.cz



Platnost ode dne 1. 2. 2017

1 Ergotep, družstvo invalidů

Zábořská 93, Záboký, Proseč 539 44, IČ: 25997815, DIČ: CZ25997815, www.ergotep.cz



Příloha C: Kumulovaná rozvaha [v tis. Kč]

ozn.	Položky rozvahy	2011	2012	2013	2014	2015
	AKTIVA					
	Aktiva celkem	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
A.	Pohledávky za upsaný zák. kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	14 061	36 446	28 769	26 504	25 543
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 626	578	804	662	973
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	12 325	35 725	27 820	25 697	24 425
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	110	145	145	145	145
C.	Oběžná aktiva	45 112	40 088	47 399	70 037	85 461
C.I.	Zásoby	11 710	12 251	18 710	21 116	24 838
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	11 335	11 927	14 445	21 688	11 978
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	22 067	15 910	14 244	27 233	48 645
D.	Ostatní aktiva (Časové rozlišení)	0	0	35	203	1 032
	PASIVA					
	Pasiva celkem	59 173	76 563	76 203	96 744	112 036
A.	Vlastní kapitál	39 149	43 886	46 850	48 202	48 072
A.I.	Základní kapitál	60	95	240	240	240
A.II.	Kapitálové fondy	3 099	3 099	3 099	3 099	3 099
A.III.	Fondy ze zisku	27 290	32 866	36 692	39 471	38 767
A.IV.	HV minulých let	0	0	0	0	0
A.V.	HV běžného úč.období	8 700	7 826	6 819	5 392	5 966
B.	Cizí zdroje	19 894	32 589	28 619	47 775	63 642
B.I.	Rezervy	2500	3 500	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	285	594	545	459	425
B.III.	Krátkodobé závazky	17 109	28 495	28 074	47 316	63 217
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
C.	Ostatní pasiva (Časové rozlišení)	130	61	734	767	322

Zdroj: zpracováno dle [45]

Příloha D: Horizontální analýza kumulované rozvahy

Ozn.	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	AR	RR [%]	AR	RR [%]	AR	RR [%]	AR	RR [%]
AKTIVA								
Aktiva celkem	17 390	29,39	-360	-0,47	20 541	26,96	15 292	13,65
Pohledávky za upsaný ZK	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dl. majetek	22 385	159,20	-7 677	-21,06	-2 265	-7,87	-961	-3,63
Dl. nehm. majetek	-1 048	-64,45	226	39,10	-142	-17,66	311	46,98
Dl. hm. majetek	23 400	189,86	-7 905	-22,13	-2 123	-7,63	-1 272	-4,95
Dl.fin.majetek	35	31,82	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	-5 024	-11,14	7 311	18,24	22 638	47,76	15 424	22,02
Zásoby	541	4,62	6 459	52,72	2 406	12,86	3 722	17,63
Dl.pohledávky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kr.pohledávky	592	5,22	2 518	21,11	7 243	50,14	-9 710	-44,77
Kr. fin.majetek	-6 157	-27,90	-1 666	-10,47	12 989	91,19	21 412	78,63
Ostatní aktiva	0	0,00	35	100,00	168	480,00	829	408,37
PASIVA								
Pasiva celkem	17 390	29,39	-360	-0,47	20 541	26,96	15 292	15,81
Vlastní kapitál	4 737	12,10	2 964	6,75	1 352	2,89	-130	-0,27
Základní kapitál	35	58,33	145	152,63	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	5 576	20,43	3 826	11,64	2 779	7,57	-704	-1,78
HV minulých let	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
HV běžného úč.obd.	-874	-10,05	-1 007	-12,87	-1 427	-20,93	574	10,65
Cizí zdroje	12 695	63,81	-3 970	-12,18	19 156	66,93	15 867	33,21
Rezervy	1 000	40,00	-3 500	-100,00	0	0,00	0	0,00
Dl. závazky	309	108,42	-49	-8,25	-86	-15,78	-34	-7,41
Kr.závazky	11 386	66,55	-421	-1,48	19 242	68,54	15 901	33,61
Bank.úvěry,výpomoci	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ostatní pasiva	-69	-53,08	673	1103,28	33	4,50	-445	-58,02

*AR – absolutní rozdíl [v tis. Kč]

*RR – relativní rozdíl [v %]

Zdroj: zpracováno dle [45]

Příloha E: Vertikální analýza kumulované rozvahy [v %]

Položky rozvahy	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA					
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Pohledávky za upsaný zák. kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý majetek	23,76	47,60	37,75	27,40	22,80
Dlouhodobý nehmotný majetek	2,75	0,75	1,06	0,68	0,87
Dlouhodobý hmotný majetek	20,83	46,66	36,51	26,56	21,80
Dlouhodobý finanční majetek	0,19	0,19	0,19	0,15	0,13
Oběžná aktiva	76,24	52,36	62,20	72,39	76,28
Zásoby	19,79	16,00	24,55	21,83	22,17
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	19,16	15,58	18,96	22,42	10,69
Krátkodobý finanční majetek	37,29	20,78	18,69	28,15	43,42
Ostatní aktiva (Časové rozlišení)	0,00	0,00	0,05	0,21	0,92
PASIVA					
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	66,16	57,32	61,48	49,82	42,91
Základní kapitál	0,10	0,12	0,31	0,25	0,21
Kapitálové fondy	5,24	4,05	4,07	3,20	2,77
Fondy ze zisku	46,12	42,93	48,15	40,80	34,60
HV minulých let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HV běžného úč.období	14,70	10,22	8,95	5,57	5,33
Cizí zdroje	33,62	42,56	37,56	49,38	56,80
Rezervy	4,22	4,57	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	0,48	0,78	0,72	0,47	0,38
Krátkodobé závazky	28,91	37,22	36,84	48,91	56,43
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní pasiva (Časové rozlišení)	0,22	0,08	0,96	0,79	0,29

Zdroj: zpracováno dle [45]

Příloha F: Kumulovaný výkaz zisků a ztrát [v tis. Kč]

ozn.	Položky Výkazu zisků a ztrát	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	73 496	84 897	123 057	176 240	216 336
A.	Náklady vynaložení na prodané zboží	56 812	62 959	84 788	119 611	143 477
+	Obchodní marže	16 684	21 938	38 269	56 629	72 859
II.	Výkony	24 731	21 938	16 431	11 007	9 973
B.	Výkonová spotřeba	19 590	23 275	31 541	37 539	43 959
+	Přidaná hodnota	21 825	20 607	23 159	30 097	38 837
C.	Osobní náklady	15 438	16 461	26 565	36 467	48 171
D.	Daně a poplatky	105	148	163	182	192
E.	Odpisy NM a HM	3 115	2 599	2 588	2 983	3 380
III.	Tržby z prodeje NM i HM a materiálu	11	150	1 651	1 411	53
F.	Zůstatková cena prodaného NM i HM a materiálu	0	0	1 651	1 411	485
G.	Změna stavu rezerv a OP	0	1 000	-3 500	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	8 483	8 014	12 354	17 758	22 589
H.	Ostatní provozní náklady	242	364	2 138	1 583	551
*	Provozní HV	11 419	8 199	7 559	6 640	7 700
VII.	Výnosy z dlouh. fin.majetku	0	0	1	1	1
K.	Náklady z fin. majetku	0	0	0	7	0
M.	Změna stavu rezerv a OP	2 500	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	89	63	12	10	9
N.	Nákladové úroky	75	80	65	83	39
XI.	Ostatní finanční výnosy	1	29	108	5	32
O.	Ostatní finanční náklady	302	436	1 073	1 770	2 268
*	Finanční HV	-2 787	-424	-1 017	-1 844	-2 265
Q.	Daň z příjmů z běžné činnosti	0	0	0	0	0
**	HV za běžnou činnost	7 775	8 632	6 542	4 796	5 435
XIII.	Mimořádné výnosy	76	54	287	608	567
R.	Mimořádné náklady	8	3	13	12	36
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
*	Mimořádný HV	68	51	274	596	531
***	Výsledek hospodaření za účetní období	8 700	7 826	6 816	5 392	5 966
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	8 700	7 826	6 816	5 392	5 966

Zdroj: zpracováno dle [45]

Příloha G: Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát

Ozn.	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	AR.	RR [%]	AR	RR [%]	AR.	RR [%]	AR	RR [%]
Tržby za prodej zboží	11 401	15,51	38 160	44,95	53 183	43,22	40 096	22,75
Náklady vynaložení na prodané zboží	6 147	10,82	21 829	34,67	34 823	41,07	23 866	19,95
Obchodní marže	5 254	31,49	16 331	74,44	18 360	47,98	16 230	28,66
Výkony	-2 793	-11,29	-5 507	-25,10	-5 424	-33,01	-1 034	-9,39
Výkonová spotřeba	3 685	18,81	8 266	35,51	5 998	19,02	6 420	17,10
Přidaná hodnota	-1 218	-5,58	2 552	12,38	6 938	29,96	8 740	29,04
Osobní náklady	1 023	6,63	10 104	61,38	9 902	37,27	11 704	32,09
Daně a poplatky	43	40,95	15	10,14	19	11,66	10	5,49
Odpisy NM a HM	-516	-16,57	-11	-0,42	395	15,26	397	13,31
Tržby z prodeje NM i HM a materiálu	139	1263,64	1 501	1000,67	-240	-14,54	-1 358	-96,24
Zůstatková cena prodaného NM i HM a materiálu	0	0,00	1 651	100,00	-240	-14,54	-926	-65,63
Změna stavu rezerv a OP	1 000	100,00	-4 500	-450,00	3 500	100,00	0	0,00
Ost. provozní výnosy	-469	-5,53	4 340	54,16	5 404	43,74	4 831	27,20
Ost. provozní náklady	122	50,41	1 774	487,36	-555	-25,96	-1 032	-65,19
Provozní HV	-3 220	-28,20	-640	-7,81	-919	-12,16	1 060	15,96
Výnosy z dlouh. fin. majetku	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00
Náklady z fin. majetku	0	0,00	0	0,00	7	100,00	-7	-100,00
Změna stavu rezerv a OP	-2 500	-100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výnosové úroky	-26	-29,21	-51	-80,95	-2	-16,67	-1	-10,00
Nákladové úroky	5	6,67	-15	-18,75	18	27,69	-44	-53,01
Ostatní fin. výnosy	28	2800,00	79	272,41	-103	-95,37	27	540,00
Ostatní finanční náklady	134	44,37	637	146,10	697	64,96	498	28,14
Finanční HV	2 363	84,79	-593	-139,86	-827	-81,32	-421	-22,83
Daň z příjmů z běžné činnosti	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
HV za běžnou činnost	857	11,02	-2 090	-24,21	-1 746	-26,69	639	13,32
Mimořádné výnosy	-22	-28,95	233	431,48	321	111,85	-41	-6,74
Mimořádné náklady	-5	-62,50	10	333,33	-1	-7,69	24	200,00
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mimořádný HV	-17	-25,00	223	437,25	322	117,52	-65	-10,91
HV za účetní období	-874	-10,05	-1 010	-12,91	-1 424	-20,89	574	10,65
HV před zdaněním	-874	-10,05	-1 010	-12,91	-1 424	-20,89	574	10,65

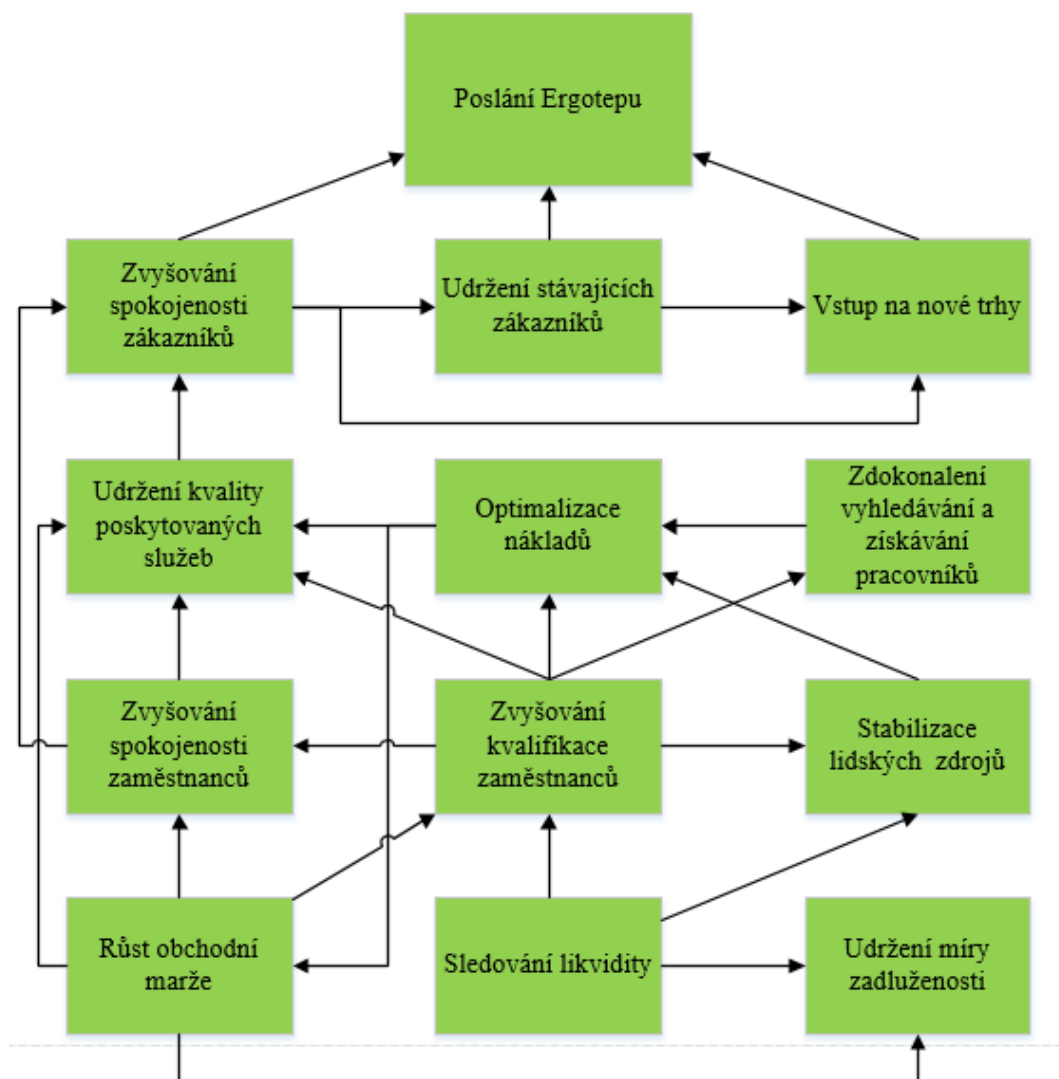
Zdroj: zpracováno dle [45]

Příloha H: Vertikální analýza kumulovaných výkazů zisků a ztrát [v %]

Položky Výkazu zisků a ztrát	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	74,82	79,47	88,22	94,12	95,59
Náklady na prodané zboží	57,84	58,93	60,79	63,88	63,40
Obchodní marže	16,99	20,53	27,44	30,24	32,19
Výkony	25,18	20,53	11,78	5,88	4,41
Výkonová spotřeba	19,94	21,79	22,61	20,05	19,42
Přidaná hodnota	22,22	19,29	16,60	16,07	17,16
Osobní náklady	15,72	15,41	19,04	19,48	21,29
Daně a poplatky	0,11	0,14	0,12	0,10	0,08
Odpisy NM a HM	3,17	2,43	1,86	1,59	1,49
Tržby z prodeje NM i HM a materiálu	0,01	0,14	1,18	0,75	0,02
Zůstatková cena prodaného NM i HM a materiálu	0,00	0,00	1,18	0,75	0,21
Změna stavu rezerv a OP	0,00	0,94	-2,51	0,00	0,00
Ostatní provozní výnosy	8,64	7,50	8,86	9,48	9,98
Ostatní provozní náklady	0,25	0,34	1,53	0,85	0,24
Provozní HV	11,63	7,67	5,42	3,55	3,40
Výnosy z dlouh. fin. majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náklady z fin. majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Změna stavu rezerv a OP	2,55	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosové úroky	0,09	0,06	0,01	0,01	0,00
Nákladové úroky	0,08	0,07	0,05	0,04	0,02
Ostatní finanční výnosy	0,00	0,03	0,08	0,00	0,01
Ostatní finanční náklady	0,31	0,41	0,77	0,95	1,00
Finanční HV	-2,84	-0,40	-0,73	-0,98	-1,00
Daň z příjmů z běžné činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HV za běžnou činnost	7,92	8,08	4,69	2,56	2,40
Mimořádné výnosy	0,08	0,05	0,21	0,32	0,25
Mimořádné náklady	0,01	0,00	0,01	0,01	0,02
Daň z příjmů z mim. činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mimořádný HV	0,07	0,05	0,20	0,32	0,23
HV za účetní období	8,86	7,33	4,89	2,88	2,64
HV před zdaněním	8,86	7,33	4,89	2,88	2,64

Zdroj: zpracováno dle [45]

Příloha I: Strategická mapa



Zdroj: vlastní zpracování

Vážená paní, vážený pane,
jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Pardubice, Fakulty ekonomicko-správní a ráda bych Vás tímto požádala o pomoc při vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí průzkumu prováděného v rámci mé diplomové práce. Cílem dotazníku je zhodnotit spokojenost a vztah zaměstnanců k Ergotepu, družstvu invalidů.

Prosím Vás o pečlivé a upřímné zodpovězení všech otázek dotazníku. Váš názor je důležitý. Dotazník je anonymní, získané informace budou sloužit pouze pro výzkumné účely a vyplnění dotazníku Vám zabere asi 5 minut. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Vyplňujte prosím zaškrtnutím jedné, nejvhodnější odpovědi, případně uveďte komentář.

1. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními. (Vyberte jednu možnost)

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím, netýká se mě
<i>Pracovní podmínky a prostředí</i>					
a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk, prašnost) mi vyhovují.	1	2	3	4	0
b) Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat.	1	2	3	4	0
c) Zaměstnavatel dbá na ergonomii na pracovišti. (prostorová úprava pracoviště pro handicapované)	1	2	3	4	0
d) Zaměstnavatel poskytuje dopravu do a ze zaměstnání.	1	2	3	4	0
e) Na pracovišti mám možnost zakoupit si občerstvení. (kantýna, jídelna, zajištění obědů jinou formou)	1	2	3	4	0
f) Na pracovišti mám možnost bezpečné úschovy svršků a osobních věcí.	1	2	3	4	0
g) Pracovní zátěž (množství práce) mi vyhovuje.	1	2	3	4	0
h) Délka pracovní doby mi vyhovuje.	1	2	3	4	0
i) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky, směny) mi vyhovuje.	1	2	3	4	0
j) Zaměstnavatel mi umožňuje bez větších obtíží návštěvy u lékařů.	1	2	3	4	0
k) Práce je zajímavá, různorodá a baví mě.	1	2	3	4	0
l) Stres spojený s výkonem práce je přiměřený.	1	2	3	4	0
<i>Vzdělávání</i>					
m) Podnik mi poskytuje možnosti a příležitosti pro další vzdělávání/ rozšiřování kvalifikace.	1	2	3	4	0
n) Školení, kterých jsem se zúčastnila, jsou užitečná pro výkon mé práce.	1	2	3	4	0
<i>Odměňování</i>					

o) Mzdové ohodnocení je odpovídající.	1	2	3	4	0
p) Jsou mi poskytovány zaměstnanecké výhody (13. plat, zvýhodněné ceny na zboží,...).	1	2	3	4	0
q) Mám možnost povýšení.	1	2	3	4	0
Jistota zaměstnání					
r) Jen zřídka si dělám starosti o ztrátu svého místa a mám důvěru v úspěšnou budoucnost našeho podniku.	1	2	3	4	0
s) Pro člověka s mým vzděláním a zkušenostmi je tento podnik jedním z nejlepších pracovních míst v regionu.	1	2	3	4	0
t) Příteli, který hledá zaměstnání, bych náš podnik bez váhání doporučil(a).	1	2	3	4	0
Mezilidské vztahy					
u) Vztahy s přímým nadřízeným jsou vstřícné.	1	2	3	4	0
v) Nadřízený mi poskytuje dostatečnou podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byla úspěšná ve své práci.	1	2	3	4	0
w) Můj nadřízený se zajímá o můj další rozvoj a dává podněty k rozvíjení mých dovedností.	1	2	3	4	0
x) Spolupráce mezi jednotlivými středisky je efektivní.	1	2	3	4	0
y) Atmosféra na mém pracovišti je přátelská. Na kolegy v týmu se mohu spolehnout.	1	2	3	4	0
Vnímání společnosti					
z) Naše společnost si vybudovala dobrou pověst (dobré vztahy s dodavateli, zákazníky, veřejností,...).	1	2	3	4	0
aa) Mám dostatečné informace o hospodaření a cílech společnosti.	1	2	3	4	0

2. Čeho si na podniku nejvíce ceníte? (Vyberte jednu nebo více možností)

- flexibilní pracovní doba
- moderní technologie a pracovní prostředí
- přátelská atmosféra
- benefity (13. plat,...)
- poslání podniku (zaměstnávání OZP)
- podnik je významným lídrem trhu

3. Čím si myslíte, že Váš podnik nejvíce omezuje? (Vyberte jednu nebo více možností)

- konkurence
- legislativní úprava
- administrativa
- prostorová kapacita
- personální kapacita

4. Jste:

- žena
- muž

5. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?

- řadový pracovník
- vedoucí pracovník

6. Délka Vašeho zaměstnání v Ergotepu, d.i. (Zaokrouhlete na celé roky)

Za čas, který jste věnovali vyplňování tohoto dotazníku a za Vaše upřímné odpovědi, Vám ještě jednou děkují. Informace o výsledcích šetření na st37761@student.upce.cz.

Zdroj: Vlastní zpracování