Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vliv podnikové kultury na efektivnost podniku

Tereza Kalíková

Bakalářská práce
2015

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2014/2015**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Tereza Kalíková**
Osobní číslo:	**E12230**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu:	**Vliv podnikové kultury na efektivnost podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je zhodnotit vliv podnikové kultury na efektivnost podniku. Zhodnocení bude provedeno s využitím dostupných dat na základě analýzy hodnot, norem, zdrojů a typu kultury vybraného podniku. Součástí práce bude také návrh na prohlubování podnikové kultury ve vybraném podniku.

Osnova:
- Zhodnocení významu podnikové kultury pro podnik.
- Analýza hodnot, norem, zdrojů a typu kultury vybraného podniku.
- Zhodnocení efektivnosti vybraného podniku z ekonomického hlediska.
- Návrh na prohlubování podnikové kultury ve vybraném podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
HAVRDOVÁ, Z. Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení. 1. vyd. Praha: FHS UK, 2011, 102 s. The Jossey-Bass business. ISBN 978-808-7398-142.
LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
MÜLLER, D. a kol. Kultura organizace je cestou ke strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 9788072612659.
SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, xvi, 436 s. The Jossey-Bass business. ISBN 978-0-470-18586-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Aleš Horčička**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

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

V Pardubicích dne 29. září 2014

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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015 Tereza Kalíková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Aleši Horčičkovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat jednateli společnosti panu Jiřímu Votroubkovi za poskytnuté informace o podniku, Ing. Josefu Šimkovi, Bc. Petře Kladivové a všem zaměstnancům, kteří mi pomohli a poskytli zásadní informace potřebné k vypracování práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá vlivem podnikové kultury na efektivnost podniku Bohemiatex, s. r. o. Použitím metod pozorování a dotazování, analýzy dokumentů, norem a účetních výkazů je zhodnocena podniková kultura a ekonomická efektivnost podniku. Výstupem práce je posouzení vlivu podnikové kultury na efektivnost podniku a návrh souboru opatření pro posílení kultury v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

podniková kultura, efektivnost, ukazatele efektivnosti, vstupy a výstupy podniku, podnik

TITLE

The Impact of Corporate Culture on the Effectiveness of the Company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the impact of corporate culture on the effectiveness of Bohemiatex, ltd. The evaluation of corporate culture and business efficiency is based on methods of observation, interviews, analysis of documents, regulations and financial statements. The result of this work is the assessment of impact of corporate culture on the effectiveness of the company as well as the proposal of measures needed for strengthening the corporate culture of the enterprise.

KEYWORDS

corporate culture, effectiveness, efficiency indicators, inputs and outputs of company, company

OBSAH

ÚVOD 13
1 PODNIKOVÁ KULTURA 15
1.1 Vnímání podnikové kultury 15
1.2 Prvky podnikové kultury 16
1.2.1 Artefakty 16
1.2.2 Hodnoty 16
1.2.3 Normy 17
1.2.4 Postoje 17
1.2.5 Přesvědčení 17
1.3 Typy podnikové kultury 17
1.4 Vztah podnikové kultury k moci, etice a strategii 18
1.4.1 Vztah podnikové kultury a moci 18
1.4.2 Vztah podnikové kultury a strategie 20
1.4.3 Vztah podnikové kultury a etiky 20
1.5 Diagnostika podnikové kultury 21
1.5.1 Kvalitativní metody 21
1.5.2 Kvantitativní metody 21
1.6 Vlivy působící na podnikovou kulturu 22
1.7 Vliv podnikové kultury na podnik 23
2 EFEKTIVNOST PODNIKU 25
2.1 Vnímání ekonomické efektivnosti 25
2.2 Efektivnost vstupů 26
2.2.1 Výrobní faktory 26
2.2.2 Kombinace výrobních faktorů 26
2.2.3 Spotřeba výrobních faktorů 27
2.3 Efektivnost výstupů 27
2.3.1 Žádoucí výstupy podniku 28
2.3.2 Nežádoucí výstupy podniku 28
2.4 Ukazatele efektivnosti 28
2.5 Pyramidový rozklad rentabilitních ukazatelů 29
2.6 Vliv podnikové kultury na efektivnost podniku 30
3 BOHEMIATEX, S. R. O. 32
3.1 Základní charakteristika podniku 32
3.2 Historie podniku 32
3.3 Výrobní program 33
3.4 Organizační uspořádání 34

3.4.1 Vlastník 34
3.4.2 Vedení podniku 34
3.4.3 Zaměstnanci 35
3.4.4 Organizační schéma 35
3.5 Firemní vize, plány 35
3.6 Analýza trhu podniku 36
3.7 Dosažené výsledky 36
3.8 Kultura v podniku 37
4 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY A EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU 38
4.1 Analýza podnikové kultury 38
4.1.1 Analýza prvků podnikové kultury pomocí kvalitativních metod 38
4.1.2 Analýza podnikové kultury pomocí kvantitativních metod 40
4.2 Analýza ekonomické efektivnosti podniku 44
4.2.1 Vstupy podniku (výrobní faktory) 45
4.2.2 Výstupy podniku 49
4.2.3 Výsledek hospodaření podniku 51
4.2.4 Efektivnost podniku 52
4.2.5 Výpočet ukazatelů efektivnosti 53
5 ZHODNOCENÍ VLIVU PODNIKOVÉ KULTURY NA EFEKTIVNOST VYBRANÉHO PODNIKU 58
5.1 Zhodnocení podnikové kultury 58
5.2 Zhodnocení ekonomické efektivnosti podniku 59
5.3 Zhodnocení vlivu podnikové kultury na efektivnost podniku 60
5.4 Návrh souboru opatření pro posílení podnikové kultury 61
ZÁVĚR 63
SLOVNÍK POUŽITÝCH TERMÍNŮ 65
LITERATURA 67
SEZNAM PŘÍLOH 70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Typy podnikové kultury 18
Tabulka 2: Vlivy působící na kulturu podniku 23
Tabulka 3: Vlivy podnikové kultury 24
Tabulka 4: Rozdíl mezi pohledem obecné teorie na výrobní faktory a pohledem podnikové ekonomiky 26
Tabulka 5: Členění nákladů v podniku 27
Tabulka 6: Ukazatele efektivnosti 29
Tabulka 7: Výhody a nevýhody silné podnikové kultury 31
Tabulka 8: Příklad vyplnění dotazníku 41
Tabulka 9: Analýza dominantních rysů podniku 42
Tabulka 10: Analýza vedení podniku 42
Tabulka 11: Analýza řízení zaměstnanců podniku 42
Tabulka 12: Analýza stmelovacího elementu podniku 43
Tabulka 13: Analýza hodnot podniku - na co je v podniku kladen důraz 43
Tabulka 14: Analýza kritérií úspěchu podniku 43
Tabulka 15: Současná kultura v podniku 44
Tabulka 16: Preferovaná kultura v podniku 44
Tabulka 17: Položky výrobních faktorů podniku za období od 30. 6. 2013 do 30. 6. 2014. 45
Tabulka 18: Tabulka výrobních faktorů vyjádřená v penězích v letech 2010 - 2014 46
Tabulka 19: Vstupy podniku podle spotřebovaných nákladů 48
Tabulka 20: Výstupy podniku podle výnosů a nákladů na výstupu 49
Tabulka 21: Členění odpadů v podniku 50
Tabulka 22: Náklady na odpady v podniku 51
Tabulka 23: Výsledek hospodaření v období od 30. 6. 2009 do 30. 6. 2014 51
Tabulka 24: Výpočet efektivnosti na základě výnosů a nákladů 52
Tabulka 25: Výpočet ROE 53
Tabulka 26: Výpočet ROA 54
Tabulka 27: Výpočet ROCE 55
Tabulka 28: Výpočet ROS a ROC 56

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Grafické znázornění prvků podnikové kultury 16
Obrázek 2: Cyklus ovlivňování 19
Obrázek 3: Graf popisující rozdělení moci v organizaci 19
Obrázek 4: Vztah kultury a strategie 20
Obrázek 5: Model soupeřících hodnot 22
Obrázek 6: Efektivnost podniku 25
Obrázek 7: Du pont rozklad 30
Obrázek 8: Logo společnosti Bohemiatex, s. r. o 32
Obrázek 9: Zleva: Příze, těsnění a ucpávky a výplně 34
Obrázek 10: Organizační schéma podniku Bohemiatex, s. r. o. 35
Obrázek 11: Výsečový graf znázorňující kombinaci výrobních faktorů 45
Obrázek 12: Graf znázorňující procentuální vývoj proporcionality výrobních faktorů 46
Obrázek 13: Grafické znázornění výrobního faktoru (práce) v peněžním vyjádření 47
Obrázek 14: Grafické znázornění výrobního faktoru (půdy) v peněžním vyjádření 47
Obrázek 15: Grafické znázornění výrobního faktoru (fyzický kapitál) v peněžním vyjádření 48
Obrázek 16: Graf znázorňující vývoj vstupů podniku 49
Obrázek 17: Graf znázorňující vývoj výstupů podniku 50
Obrázek 18: Graf znázorňující vývoj nákladů na odpady v podniku 51
Obrázek 19: Graf znázorňující vývoj EAT a EBT 52
Obrázek 20: Vývoj efektivnosti podniku podle nákladů a výnosů 53
Obrázek 21: Graf znázorňující vývoj ROE 54
Obrázek 22: Graf znázorňující vývoj ROA 55
Obrázek 23: Graf znázorňující vývoj ROCE 56
Obrázek 24: Graf znázorňující vývoj ROS 57
Obrázek 25: Graf znázorňující vývoj ROC 57
Obrázek 26: Graf současné a preferované kultury podniku 58
Obrázek 27: Graf znázorňující vývoj efektivnosti v období od 30. 6. 2009 do 30. 6. 2014 a odhad pro rok 2015 60
Obrázek 28: Model souvislostí 61

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Výpočet efektivnosti 25
Vzorec 2: Tržby 28
Vzorec 3: Výsledek hospodaření 28
Vzorec 4: ROE 29
Vzorec 5: ROA 29
Vzorec 6: ROCE 29
Vzorec 7: ROS 29
Vzorec 8: ROC 29

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
CVF	Competing values framework (model soupeřících hodnot)
ČR	Česká republika
EAT	Earnings after taxes (zisk po zdanění)
EBIT	Earnings before interest and taxes (zisk před odečtením úroků a daní)
EBT	Earnings before taxes (zisk před zdaněním)
ERP	Enterprise Resource Planning (software pro plánování zdrojů organizace)
ISO 9001:2008	Systém managementu kvality
IWAY	Etický kodex společnosti Ikea
Kč	Koruna česká
Km	Kilometr
NP	Čistý příjem
OCAI	Organizational culture assesment instrument (nástroj pro posouzení organizační kultury)
p	Cena výrobku
q	Objem prodeje
ROA	Return on assets (rentabilita celkového vloženého kapitálu)
ROC	Return on costs (rentabilita nákladů)
ROCE	Return on capital employed (rentabilita celkového investovaného kapitálu)
ROE	Return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROI	Return on investments (rentabilita celkového vloženého kapitálu)
ROS	Return on sales (rentabilita tržeb)
Sb.	Sbírka zákonů
s. r. o	Společnost s ručením omezeným
T	Tržby
tis.	Tisíc
tj.	To je
tzv.	Tak zvaný
%	Procento
°C	Stupeň Celsia

ÚVOD

Pro podnik je v dnešní době stále těžší získat a udržet si svoji konkurenční pozici. Pro zákazníka již není nejdůležitější cena, kvalita a dostupnost. To nabízí většina podniků dnešní doby a je to bráno jako samozřejmost. Zákazníci stále více vyhledávají podniky, které nabídnou něco navíc. Jedná se například právě o podnikovou kulturu. Tu vnímají jak zákazníci, zaměstnanci, tak obchodní partneři. Pro zaměstnance je důležité, v jakém prostředí pracují, jaké hodnoty jsou v podniku upřednostňovány, jaké jsou normy a chování dané organizace. Čím více bude zaměstnanec spokojený se svou organizací a bude přesvědčen o kvalitách této organizace, tím více bude šířit pozitivní vliv na okolí. Partnerské vztahy v rámci podnikové kultury jsou důležité pro pochopení, jaké chování a jednání může podnik očekávat od dodavatelů, odběratelů a naopak.

První kapitola práce je zaměřena na problematiku podnikové kultury. Jsou zde vymezeny základní definice, prvky a typy. Dále je podniková kultura charakterizována ve vztahu ke strategii, k etice a moci. Tato část se také věnuje diagnostice podnikové kultury. Jsou zde představeny základní metody analýzy. V závěru této kapitoly jsou vymezeny základní vlivy podnikové kultury na podnik a vlivy, které ovlivňují podnikovou kulturu. Další kapitola se věnuje efektivnosti, a to především efektivnosti ekonomické. Je zde vyjádřen základní vzorec pro efektivnost a charakterizovány vstupy a výstupy podniku. Dále jsou v této části vymezeny základní vztahy pro výpočet ukazatelů efektivnosti. Třetí kapitola se věnuje charakteristice podniku, kde se vyskytují základní údaje, historie, organizační struktura, vize a dosažené výsledky podniku. Je zde na základě prvního pozorování a dojmu krátce nastíněna podniková kultura. Další kapitoly se věnují analýze podnikové kultury a ekonomické efektivnosti vybraného podniku. Poslední kapitola je věnována celkovému zhodnocení těchto kapitol, zhodnocení vlivu podnikové kultury na efektivnost a návrhu souboru opatření pro posílení podnikové kultury vybraného podniku.

Cíle práce jsou:

Analyzovat podnikovou kulturu a ekonomickou efektivnost vybraného podniku

Zhodnotit vliv podnikové kultury na efektivnost podniku

Navrhnout soubor opatření pro posílení podnikové kultury ve vybraném podniku

Autorka této práce spolupracuje se společností Bohemiatex, s. r. o., která se zabývá výrobou vysoce kvalitních technických textilií ze skleněných vláken.

Ke zpracování práce jsou využity rešerše především české, ale i zahraniční odborné literatury. Dále byly využity internetové, legislativní a podnikové zdroje. Analýza podnikové kultury je založena na kvalitativních a kvantitativních metodách. Z metod kvalitativních je využita metoda pozorování, metoda analýzy dokumentů a metoda individuálních rozhovorů. Z metod kvantitativních je použita metoda dotazování a to především pomocí OCAI dotazníku. V rámci dotazníku byli osloveni pracovníci administrativy a manažeři. Ekonomická efektivnost podniku je zhodnocena na základě analýzy účetních výkazů, výpočtu efektivnosti a výpočtu ukazatelů efektivnosti.

Mnoha podniků dnešní doby se problematikou podnikové kultury příliš nezajímá. Tato práce by měla proto přispět ke zvýšení zájmu o tuto problematiku. Manažeři by si měli uvědomit, že podniková kultura se stává stále důležitějším prvkem a předpokladem úspěšného podnikání. Je zřejmé, že podniková kultura má značný vliv na efektivnost podniku.

1 PODNIKOVÁ KULTURA

Zájem o podnikovou kulturu započal v 70. letech dvacátého století. Podnikovou kulturu lze nazvat také jako kulturu organizační nebo „corporate culture“. Pojem kultura zahrnuje vše, co vede lidi k určitému chování a jednání. Každá kultura je jedinečná, neboť i jednotlivci v podniku jsou jedinečný svými charakteristickými vlastnostmi, povahou a chováním. Tyto charakteristiky se pak odráží na další jednotlivce, tedy i na celou skupinu, která pak utváří podnikovou kulturu. [11, s. 16]

1.1 Vnímání podnikové kultury

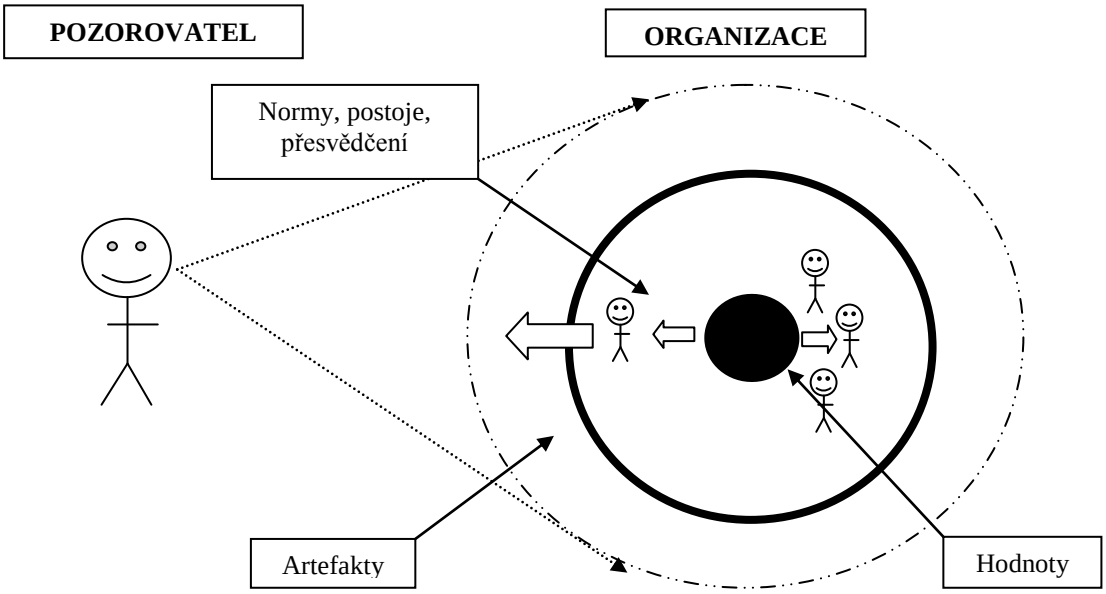
- Edgar H. Shein definuje ve své knize *Organizational culture and Leadership* podnikovou kulturu jako „*vzor společně sdílených základních předpokladů a přesvědčení, naučených a osvojených skupinou při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se osvědčily natolik, že jsou považovány za platné a předávány novým členům organizace jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění“*. [13, s. 18]
- Definice podnikové kultury může být brána v užším a širším pojetí. Užší pojetí podnikové kultury je zaměřeno především na vnější projevy, které působí navenek a na své okolí. Okolí vnímá vzhled, styl, prezentační nástroje, dress code. V širším pojetí je podniková kultura chápána jako „*soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot, či norem, pracovních i sociálních, psaných i nepsaných. Jejich význam spočívá v tom, že vytvářejí rámec ovlivňující jednání jednotlivých pracovníků či jejich skupin“*. [16, s. 11]
- Podle Lukášové je podniková kultura „*souborem základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění, a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“*. [9, s. 18]
- Podle Armstronga podniková kultura *„představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“* [1, s. 257]

Podnikovou kulturu lze tedy obecně definovat jako soubor všech prvků podnikové kultury, mezi něž patří hodnoty, normy, postoje, přesvědčení a artefakty. Tyto prvky ovlivňují myšlení, jednání a chování lidí v organizaci. Kultura podniku je pak vnímána okolím,

zákazníky, obchodními partnery, veřejností a odráží tak pozitivní či negativní pohled na organizaci.

1.2 Prvky podnikové kultury

Mezi základní prvky podnikové kultury patří artefakty, hodnoty, normy, postoje a přesvědčení.



Obrázek 1: Grafické znázornění prvků podnikové kultury

Zdroj: Zpracováno dle [11, s. 20]

1.2.1 Artefakty

Artefakty jsou veškeré vnější projevy kultury, které pozorovatel vnímá, a které jsou charakteristickým znaky kultury. Jsou rozděleny podle materiální a nemateriální povahy. Materiálními artefakty jsou například vybavení firem, produkty, výroční zprávy a brožury. Mezi nemateriální artefakty patří organizační mluva, historky a mýty, zvyky, rituály a ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi artefakty také symboly, mezi něž patří například logo podniku. [9, s. 18][10, s. 22]

1.2.2 Hodnoty

Hodnoty v podniku ukazují, co je v dané skupině důležité, na co se klade největší význam a o co daná organizace usiluje. Hodnoty by měli vycházet z firemní strategie. Příkladem hodnot v podniku je například průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zdokonalování pracovních postupů, důraz na standardy kvality, týmová organizovaná práce, zachování vyšší

úrovně mezd ve srovnání s trhem a další. Tyto hodnoty umožňují podniku získat kvalitní pracovní sílu. Hodnoty v podniku jsou deklarovány ve firemních vizích a podobných dokumentech. [16, s. 15]

1.2.3 Normy

Normy jsou v podnikové kultuře myšleny jako pravidla, která jsou zaměstnanci přijata jako zásady chování v určitých situacích. Normy se týkají způsobu práce, komunikace se zákazníky, kolegy a nadřízenými a další. [16, s. 15]

1.2.4 Postoje

Postojem se jednoduše rozumí vztah k určité věci, osobě, události nebo problému. [9, s. 21]

1.2.5 Přesvědčení

„Přesvědčení, nebo také základní předpoklady, jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné“. [9, s. 18]

1.3 Typy podnikové kultury

- **Typy podnikové kultury podle strukturálního pohledu**

Strukturální pohled rozlišuje čtyři typy podnikové kultury. Jedná se o kulturu mocenskou, funkční, úkolovou a osobní. Kultura mocenská se nejčastěji vyskytuje v malých organizacích. Je založena na důvěře a neformální komunikaci. Funkční kultura je charakteristická vysokou byrokracií, formálností, stabilitou a efektivitou. Úkolová kultura se vyskytuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku odpovědností. Osobní kultura je charakteristická neformálností. Důležitým prvkem je jednotlivec organizace. [2, s. 223]

- **Typy podnikové kultury podle Camerona a Quina**

Následující tabulka rozlišuje čtyři typy podnikových kultur podle Camerona a Quina. Tyto typy podnikové kultury vychází z dotazníku, který slouží k diagnostice podnikové kultury. Metodika dotazníku je rozebrána v další kapitole této práce.

Tabulka 1: Typy podnikové kultury

Kultura	Znaky podnikové kultury
Klanová	➢ přátelské prostředí, kultura rodinného typu, loajalita a tradice ➢ vysoká oddanost k firmě, týmová spolupráce a participace ➢ význam kladen na morálku, soudržnost, sdílení společných hodnot a cílů ➢ zákazníci jsou chápáni jako partneři
Hierarchická	➢ formalizované a strukturované pracovní prostředí ➢ důraz je kladen na postupy a předpisy ➢ vedoucí jsou dobrými koordinátory a organizátory ➢ cílem této kultury je stabilita a efektivnost ➢ firma se snaží o spolehlivost dodávek, plnění harmonogramů a to vše při nízkých nákladech
Adhokratická	➢ dynamické a tvůrčí prostředí ➢ lidé v této kultuře riskují, experimentují, chtějí být nejlepší v oblasti inovací, znalostí, vývoji nových produktů ➢ manažeři podporují individuální iniciativu, svobodu a tvořivost
Tržní	➢ orientace na výsledky ➢ pracovníci této kultury jsou soupeřivý, jsou poháněny k vysokým výkonům ➢ cílem této kultury je získat tržní podíl, konkurenční pozici a vůdcovství na trhu

Zdroj: Zpracováno dle [9, s. 108]

1.4 Vztah podnikové kultury k moci, etice a strategii

Následující kapitola popisuje podnikovou kulturu ve vztahu k moci, etice a strategii.

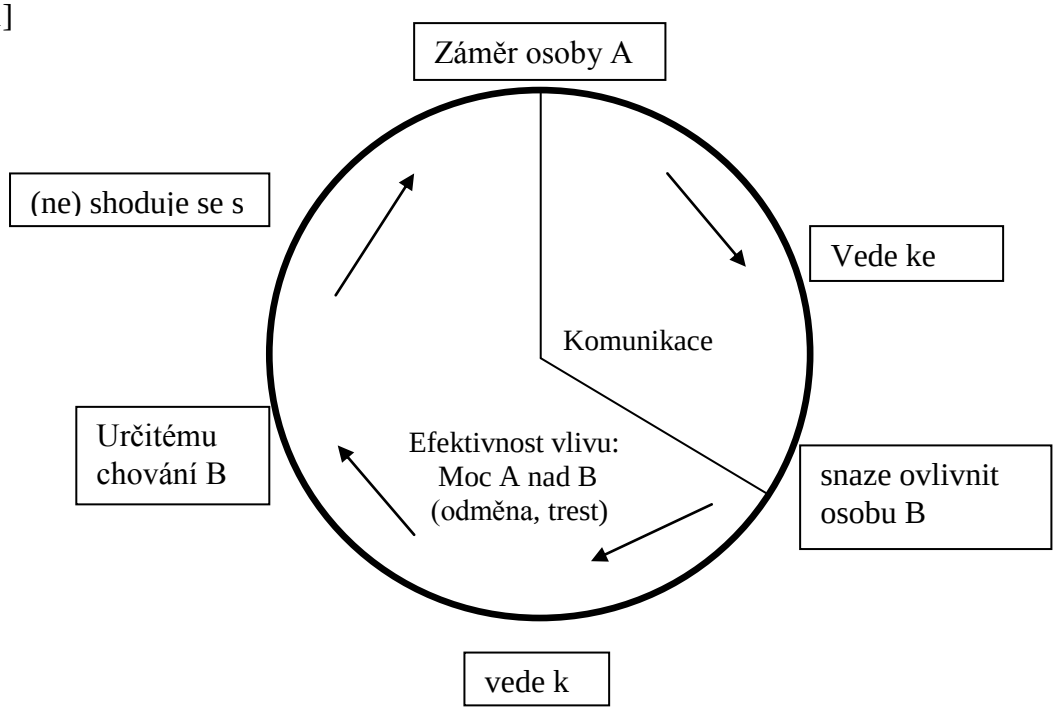
1.4.1 Vztah podnikové kultury a moci

Na první pohled lze vidět, kdo má v podniku větší nebo naopak menší moc. V podniku se vyskytuje moc centralizovaná a decentralizovaná. V moci centralizované je moc soustředěna především do rukou jednoho člověka, ať už se jedná o manažera nebo majitele firmy. V moci decentralizované je moc soustředěna mezi široký okruh lidí. Ti musí o všech rozhodnutích společně mluvit, domlouvat se a zpracovávat různé argumenty. [11, s. 106]

- **Projevy moci v kultuře**

V každém podniku je důležitý proces ovlivňování. Největší úspěch ovlivnit zaměstnance mají vedoucí, jež si svoji moc získali sami, tzv. achieved power. Tito vedoucí jsou

zaměstnanci přijímáni lépe než vedoucí, kteří moc získali náhodně, nebo jiným rozhodnutím, neboli ascribed power. V následujícím obrázku je znázorněn mechanismus ovlivňování. [11, s. 121]



Obrázek 2: Cyklus ovlivňování

Zdroj:[11, s. 122]

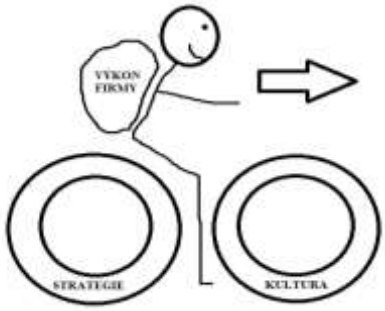
Následující graf znázorňuje celkové rozložení moci v organizaci. Největší moc nepatří řediteli organizace, ale vrcholovým manažerům. Je to způsobeno tím, že ředitel je jeden a jeho kapacita pro uzavírání ovlivňovacích cyklů je omezená. Pro podniky, které chtějí být flexibilní, je důležité, aby byla moc rozdělena především na nižší úrovně vedení. Rozhodnutí pak jsou prováděna na úrovni s největším množství informací. [11, s. 121]

Obrázek 3: Graf popisující rozdělení moci v organizaci

Zdroj: [11, s. 124]

1.4.2 Vztah podnikové kultury a strategie

Souvislost podnikové kultury a strategie lze popsat z následujícího obrázku. Cyklista jede na jízdním kole. Zadní kolo představuje strategii. Ta je hlavním pohonem celého kola (neboli podniku). Přední kolo představuje kulturu podniku. Ta určuje směr celé jízdy. Záleží hlavně na předním kole neboli kultuře, jakým směrem se bude cyklista neboli podnik ubírat. Pokud cyklista pojede po rovné a správné cestě, uveze cyklista větší náklad úspěchu. Tento vztah lze vyjádřit jednoduchou rovnicí: strategie + kultura = výkon firmy. [11, s. 94]



Obrázek 4: Vztah kultury a strategie

Zdroj: [11, s. 94]

1.4.3 Vztah podnikové kultury a etiky

Dalším důležitým aspektem podnikové kultury je etika podniku. Podniková etika se zaměřuje především na chování a morálku zaměstnanců. Vymezení zásad, principů a norem bývá zakotveno v kodexech, chartách, příručkách, ale i v konkrétních řídících dokumentech. Tyto dokumenty mají předcházet neetickému chování a rizikovým situacím. [4, s. 79]

„*Má-li být podnikové řízení dlouhodobě úspěšné, je důležité vycházet z trvale platných etických principů, vedoucích k harmonické vyváženosti s lidmi i přírodou. Etika je důležitým integrujícím prvkem, který přináší snížení nákladů, zefektivňuje komunikaci, zvyšuje podnikovou výkonnost a přináší konkrétní ekonomické efekty*.“ [4, s. 79]

- **Etický kodex**

Etický kodex určuje pravidla, která jsou závazná pro všechny pracovníky organizace. Obsahuje vize etiky podniku. Etický kodex by měl řešit problémy na pracovišti, ale také odběratelsko-dodavatelské vztahy. Etický kodex by měl řešit i problematiku životního prostředí. Zásady etického kodexu by měli být dodržovány všemi pracovníky bez ohledu na funkční postavení. [5, s. 124]

Jak již bylo zmíněno, je důležité vyžadovat etické chování i od odběratelsko-dodavatelských firem. Například společnost Ikea dříve využívala dodavatelské společnosti, které byly spojovány se zneužíváním dětské práce a špatnými pracovními podmínkami zaměstnanců. Dnes společnost Ikea kontroluje všechny firmy, s nimiž spolupracuje. Sleduje, zda dodavatelé dodržují etický kodex IWAY, který společnost zavedla roku 2010, založený na mezinárodních dohodách a deklaracích. [24]

1.5 Diagnostika podnikové kultury

Pokud se management podniku rozhoduje o změnách ve vývoji firemní strategie, či plánování, hledá příčiny nízké výkonnosti podniku, nebo plánuje-li jakékoliv formy spolupráce, je zapotřebí diagnostikovat organizační kulturu. Podnikovou kulturu lze diagnostikovat pomocí kvalitativních a kvantitativních metod. [9, s. 138]

1.5.1 Kvalitativní metody

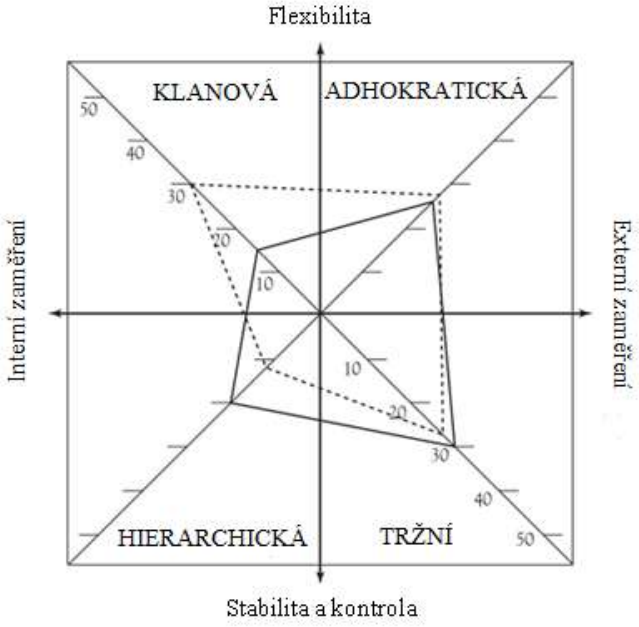
Mezi kvalitativní metody diagnostiky podnikové kultury patří pozorování, individuální rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů. Pozorování a rozhovory jsou prováděny prostřednictvím nezávislé osoby. Pozorovatel se účastní porad, meetingů a jiných společných akcí. Pozornost je soustředěna na chování členů, ale i celého týmu, na celkovou atmosféru a na prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. [9, s. 143]

1.5.2 Kvantitativní metody

Mezi kvantitativní metody diagnostiky podnikové kultury patří dvě základní techniky sběru dat. Patří sem pozorování a dotazování. Kvantitativní metody jsou na rozdíl od kvalitativních ve standardizované podobě. To znamená, že pro získání odpovědí od respondentů jsou užívány striktně jednotné podněty a také odpovědi jsou omezeny na volbu odpovědi. [9, s. 145]

- **Dotazník OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)**

Dotazník OCAI vypracoval Cameron a Qiunn. Je založen na modelu soupeřících hodnot podle Quinna a Rohrbaugha, který vznikl na základě výzkumu zabývajícího se nejdůležitějšími faktory ovlivňující efektivnost podniku. Dotazník je založen na dvou základních dimenzích, jejichž kombinací vznikají čtyři typy kultur: kultura klanová, adhokratická, hierarchická a tržní. Dotazník je tvořen na základě dominantních rysů organizace, způsobu vedení v organizaci, způsobu řízení zaměstnanců, soudružnosti organizace, prioritních strategických faktorech a kritériích úspěchu. [9, s. 145]



Obrázek 5: Model soupeřících hodnot

Zdroj: [3, s. 105]

První dimenze je založena na kritéria efektivity zaměřující se na flexibilitu, volnost v rozhodování, dynamiku, nebo na kritéria zaměřená na stabilitu, kontrolu a pořádek. Oběma způsoby lze dosáhnout efektivnosti. Druhá dimenze klade důraz buď na interní, nebo externí zaměření. Základními prvky OCAI modelu tedy jsou flexibilita, stabilita a kontrola, externí a interní zaměření. Kvadranty vzniklé kombinací dimenzí pak mezi sebou soupeří po diagonále, proto se tomu říká tzv. Model soupeřících hodnot. Zjednodušeně lze říci, že například pro levý dolní kvadrant, neboli Hierarchy, je důležité interní zaměření oceňující stabilitu a kontrolu. Dotazník OCAI je nástrojem pro hodnocení dominantního směru, typu a síly převládající kultury. [7, s. 80]

Cameron a Quinn ve své práci definovali základní důvody, proč je důležité sledovat podnikovou kulturu. Říkají, že pokud práce v organizaci nebude založena na týmové práci, zákaznickém servisu a spolupráci, organizace dlouho nepřežije. Pokud podnik stojí o analýzu podnikové kultury a chce změnit svoji podnikovou kulturu, je důležité zkoumat podnikovou kulturu hlouběji. Rozhovory a pozorování nestačí. Analýza kultury pomocí OCAI metody je založena na analýze současné a žádoucí kultury. [3, s. 105]

1.6 Vlivy působící na podnikovou kulturu

Charles Handy definoval základní vlivy působící na kulturu podniku. Následující tabulka obsahuje vymezení nejdůležitějších vlivů, které působí na podnikovou kulturu.

Tabulka 2: Vlivy působící na kulturu podniku

<table>
<tr><th>VLIVY PŮSOBÍCÍ NA PODNIKOVOU KULTURU</th><th>PŘÍKLAD</th></tr>
<tr><td>Historie</td><td>➢ Sociální hodnoty uvnitř podniku</td></tr>
<tr><td>Vedení organizace</td><td>➢ Osobnostní nastavení zakladatele</td></tr>
<tr><td>Velikost organizace</td><td><table><tr><td>Větší organizace</td><td>Menší organizace</td></tr><tr><td>Méně flexibilní, méně orientované na zákazníka, špatná spolupráce.</td><td>Flexibilní, více orientované na zákazníka, dobře probíhá spolupráce a komunikace</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>Používané technologie</td><td>➢ Neustále se měnící používané technologie (zaměstnanci se musí přizpůsobit a učit)</td></tr>
<tr><td>Cíle</td><td><table><tr><td>Dlouhodobé</td><td>Krátkodobé</td></tr><tr><td>Vyžadují více času, financí.
Větší hodnotové nastavení.</td><td>Méně času a financí.</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>Lidé</td><td>➢ Dodavatelé, obchodní partneři, odběratelé, zákazníci, zaměstnanci</td></tr>
</table>

Zdroj: Zpracováno dle [11, s. 89]

1.7 Vliv podnikové kultury na podnik

Podniková kultura má zásadní vliv na podnik. Ovlivňuje především moc, etiku, strategii a řadu dalších činností a procesů v podniku. Především ovlivňuje celkovou efektivnost. Tento vliv je rozebrán podrobně v kapitole zabývající se efektivností podniku.

Tabulka 3: Vlivy podnikové kultury

PODNIKOVÁ KULTURA OVLIVŇUJE	Silná podniková kultura…
Moc	➢ Má vliv na proces ovlivňování, vedení, rozhodování, motivaci zaměstnanců, komunikaci, pracovní prostředí
Strategii	➢ Podniková kultura povede k úspěšnější implementaci strategie a adaptivnosti podniku na změny
Etiku	➢ Etika podniku je vnímána zákazníky, zaměstnanci, obchodními partnery (dodržování zásad etických kodexů)
Efektivnost	➢ tento vliv bude analyzován v podkapitole 2.6
DALŠÍ VLIVY	
Zapojení pracovníků	➢ Pracovníci jsou aktivní, iniciativní, přijímají odpovědnost za svou práci a jsou loajální k organizaci.
Chování a jednání zaměstnanců	➢ Zaměstnanci jsou ti, co jednají se zákazníky.
Adaptivnost podniku	➢ Podnik je schopen přijímat signály z vnějšího prostředí, chápat potřeby zákazníků a je schopen přizpůsobit se změnám.
Potenciální a současnou pracovní sílu	➢ Zaměstnanci chtějí pro podnik pracovat. Tím se zvyšuje možnost podniku vybírat kvalitní pracovní sílu.
Zákazníky	➢ Zákazníci se na základě projevů podnikové kultury rozhodují pro nákup.
Obchodní partnery	➢ Obchodní partneři vědí, jaké chování od podniku očekávat.

Zdroj: Vlastní zpracování

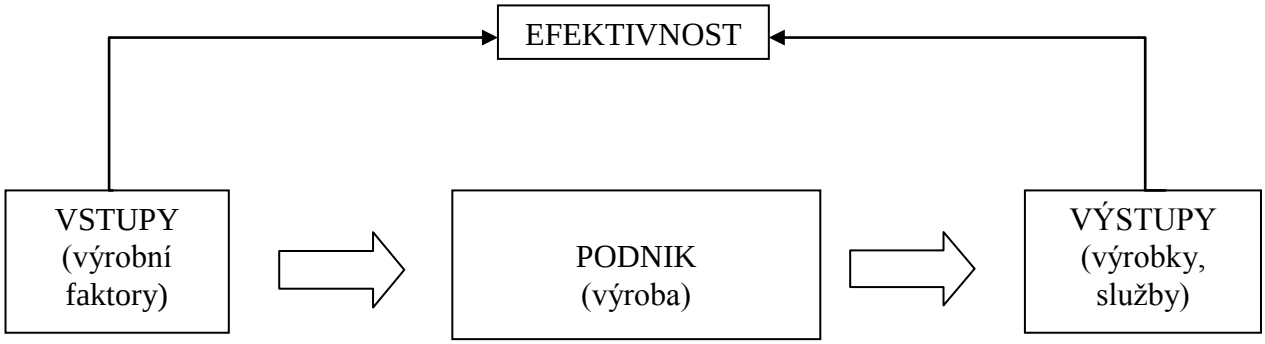
2 EFEKTIVNOST PODNIKU

Pro podnik je rozhodující zaměřovat se především na souhrnnou efektivnost podniku. Souhrnná efektivnost zahrnuje efektivnost celého podniku, ale také efektivnost všech výrobních faktorů. Výsledkem činnosti podniku jsou i dílčí efekty, například sociální, ekologické, politické, etické atd. Součástí souhrnné efektivnosti je také efektivnost ekonomická. [14, s. 50]

2.1 Vnímání ekonomické efektivnosti

Ekonomická efektivnost nastane, jestliže podnik vyrobí výrobky, které uspokojí požadavky trhu při optimální kombinaci výrobních faktorů. [18, s. 15]

Základem slova efektivnost je slovo efekt, neboli výsledek, účinek a následek. Jsou tedy výrobky nebo služby (výstupy). Ty vznikají spotřebou výrobních faktorů (vstupů). Efektivnost bývá obecně vyjádřena poměrem žádoucích výstupů, které hodnocená jednotka produkuje, a vstupů, které při této produkci spotřebovává. Měření efektivnosti podniku a identifikace zdrojů neefektivnosti je základním předpokladem pro zlepšování konkurenční pozice podniku. [8, s. 9] [15, s. 47]



Obrázek 6: Efektivnost podniku

Zdroj: [15, s. 47]

Ekonomická teorie definuje efektivnost jako: „*stav, kdy není možno při daných zdrojích vyrobit o jednotku statku více, aniž by bylo omezit výrobu statku jiného. Jinými slovy neexistuje žádné plýtvání*.“ [8, s. 10]

$$\text{EFEKTIVNOST} = \frac{výstupy\ (output)}{vstupy\ (input)} = \frac{výrobky\ (služby)}{výrobní\ faktory} \quad (1)$$

Vzorec 1: Výpočet efektivnosti

[6, s. 14]

2.2 Efektivnost vstupů

Vstupy jsou tedy výrobní faktory, které produkční jednotka spotřebovává na produkci výstupů. Jsou to zaměstnanci, stroje, materiál, suroviny, budovy, půda. Hlavním předpokladem pro měření vstupů je, že se dají kvantifikovat. Zaměstnanci se měří počtem úvazků, počtem odpracovaných hodin, půda v hektarech, materiál a suroviny se měří náklady vynaloženými na pořízení, stroje počtem hodin v provozu. [8, s. 19]

2.2.1 Výrobní faktory

Pro uskutečnění výroby jsou důležité základní výrobní faktory. Obecná teorie rozlišuje dva druhy výrobních faktorů. Jsou to faktory původní a odvozené. Mezí původní patří práce a půda a mezi odvozené patří kapitál. V tomto pojetí je za kapitál považován kapitál fyzický (stroje, materiály, budovy). [14, s. 34]

Wöhe rozlišuje výrobní faktory z hlediska podnikové ekonomiky na výrobní faktory: Dispozitivní řídící práce, výkonná práce, dlouhodobý hmotný majetek a materiály. [21, s. 33]

Tabulka 4: Rozdíl mezi pohledem obecné teorie na výrobní faktory a pohledem podnikové ekonomiky

OBECNÁ TEORIE	PODNIKOVÁ EKONOMIKA
1. Práce	**1. Dispozitivní řídící práce** (vedení, plánování, organizace, kontrola)
2. Půda	**2. Výkonná práce** (práce vztažená k objektu)
3. Kapitál	**3. Hmotný dlouhodobý majetek** (provozní prostředky, půda, budovy, stroje a zařízení dopravní prostředky, výpočetní technika)
	4. Materiál (pracovní předměty, suroviny)

Zdroj: Zpracováno dle[14, s. 35][21, s. 33]

2.2.2 Kombinace výrobních faktorů

Hlavním úkolem managementu je zajistit optimální kombinaci výrobních faktorů efektivně fungující jednotky se zajištěním kvality vstupů. *„Proporcionalita vstupů je dána přírodně technickými činiteli, cenou jednotlivých výrobních faktorů a náklady, které jsou spojeny s výrobou“.* V průběhu času se tyto proporce neustále mění. Je to zapříčiněno neustálou robotizací pracovišť, především v automobilovém průmyslu, kdy je lidská pracovní síla nahrazena strojem.

K hodnocení proporcionality výrobních faktorů slouží ukazatel využití výrobní kapacity, ukazatel postihující vývoj vybavenosti lidské práce kapitálem a produktivity práce, ukazatel produktivity práce a průměrných mezd.

[14, s. 37]

2.2.3 Spotřeba výrobních faktorů

Spotřeba výrobních faktorů je peněžně vyjádřena náklady. Členění nákladů v podniku popisuje následující tabulka.

Tabulka 5: Členění nákladů v podniku

Členění nákladů podle:	
Druhu	➢ spotřeba materiálu, energií a externích služeb ➢ osobní náklady ➢ odpisy dlouhodobého majetku ➢ finanční náklady
Účelu	➢ režijní náklady ➢ jednicové náklady ➢ přímé náklady ➢ nepřímé náklady
Závislosti na změnách objemu výroby	➢ fixní náklady ➢ variabilní náklady
Původu spotřebovaných vstupů	➢ prvotní náklady (externí) ➢ druhotné náklady (interní)
Podnikových funkcí	➢ náklady na pořízení ➢ náklady na skladování ➢ náklady na výrobu ➢ náklady na správu ➢ náklady na odbyt

Zdroj: Zpracováno dle [14, s. 39]

2.3 Efektivnost výstupů

Hodnota výstupu se obvykle určuje výnosy (tržby) nebo také „čistými“ výnosy, peněžním objemem produkce, výkony, výsledkem hospodaření. Jsou také výstupy, které nejsou tak

snadno kvantifikovatelné. Mezi tyto výstupy patří například usnadnění práce, zlepšení životního a pracovního prostředí atd. [14, s. 50]

2.3.1 Žádoucí výstupy podniku

- **Výsledek činnosti podniku**

Výsledkem (výstupem) výroby podniku jsou výrobky nebo služby. Peněžním vyjádřením výsledků podniku jsou výnosy podniku, bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k inkasu. Hlavními výnosy podniku jsou tržby. Ty jsou závislé na ceně výrobku (p) a objemu prodeje (q). Důležitý vztah pro tržby je tedy:

$$T = \sum p \; x \; q \tag{2}$$

Vzorec 2: Tržby

Veškeré výnosy podniku jsou uvedeny stejně jako veškeré náklady podniku ve výkazu zisku a ztráty. Rozdíl mezi výnosy a náklady za určité období je výsledek hospodaření.

$$Výsledek\ hospodaření\ = výnosy - náklady \tag{3}$$

Vzorec 3: Výsledek hospodaření

Pokud je výsledek hospodaření kladný, jedná se o zisk. V opačném případě se jedná o ztrátu. Zisk je základním motivem podnikání, je zdrojem samofinancování a je důležitý pro výpočet ukazatelů rentability.

[14, s. 44]

2.3.2 Nežádoucí výstupy podniku

- **Odpady**

Odpad je podle zákonu 185/2001 Sb. o odpadech, každá movitá věc, které se osoba zbavuje, nebo má v úmyslu, či povinnost se věci zbavit. Dalším důležitým pojmem v podniku je odpadové hospodářství. To má za úkol předcházet vzniku odpadů. Zaměřuje se na nakládání s odpady, na následnou péči, o místo, kde jsou odpady uloženy a na kontrolu těchto činností. [36]

2.4 Ukazatele efektivnosti

Efektivnost podniku, nebo také výnosnost a rentabilita, bývá měřena pomocí různých poměrových ukazatelů, které vycházejí ze standardních finančních výkazů, především výkazu

zisku a ztráty a rozvahy. Poměrové ukazatelé jsou potřebné pro základní poznání fungování podniku. Měření efektivnosti podniku je důležité pro vymezení a zhodnocení základního přínosu existence podniku. [12, s. 21]

Výši zisku se určuje přímo z výkazu zisku a ztráty. Používají se 3 formy vyjádření zisku.

- EBIT (zisk před odečtením úroků a daní)
- EAT neboli NP (zisk po zdanění neboli čistý zisk)
- EBT (zisk před zdaněním)

[12, s. 21]

Tabulka 6: Ukazatele efektivnosti

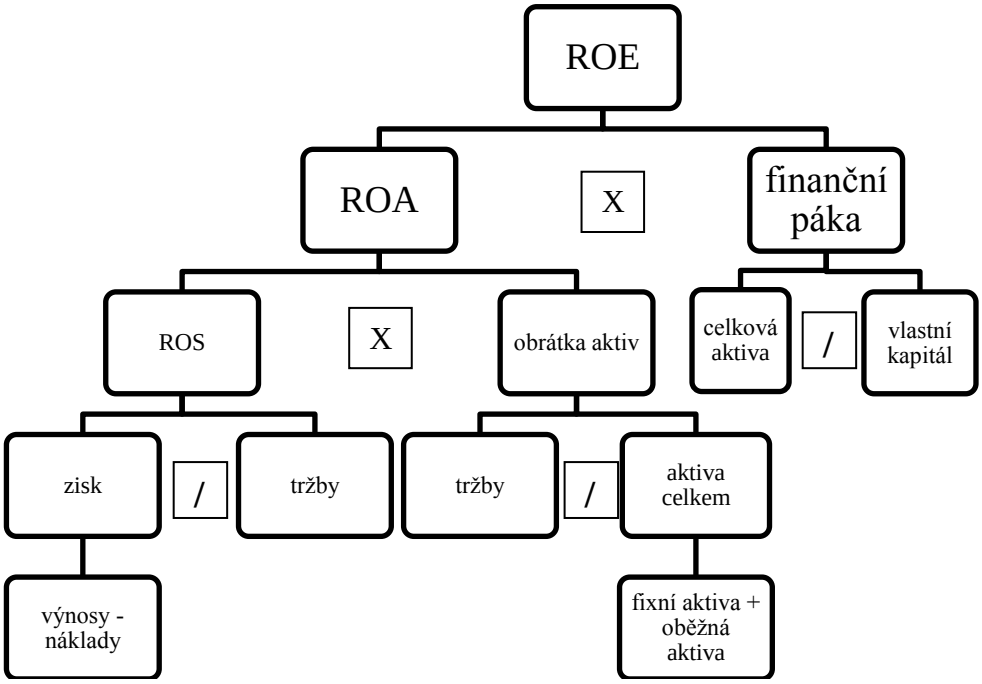
UKAZATEL	VZOREC	VYJADŘUJE
Rentabilita vlastního kapitálu	$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$ (4) **Vzorec 4:** ROE	Míru zhodnocení vlastního kapitálu
Rentabilita celkového vloženého kapitálu	$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$ (5) **Vzorec 5:** ROA	Celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost, nebo také produkční sílu.
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$ (6) **Vzorec 6:** ROCE	Míru zhodnocení celkového investovaného kapitálu. Zohledňuje financování i cizími zdroji
Rentabilita tržeb	$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$ (7) **Vzorec 7:** ROS	Kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb
Rentabilita nákladů	$\text{ROC} = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \rightarrow 1 - ROS$ (8) **Vzorec 8:** ROC	Poměr celkových nákladů k tržbám podniku. Jedná se o doplňkový ukazatel k ROS

Zdroj: Zpracováno dle [12, s. 53 - 56]

2.5 Pyramidový rozklad rentabilitních ukazatelů

Jedná se o velmi rozšířenou analytickou metodu měření výkonnosti podniku. Pyramidový rozklad je založený na rozkladu jednotlivých faktorů působících na výkonnost podniku. Určuje, jakým způsobem ovlivnily tyto faktory hodnotu vrcholového měřítka. Vrcholové

měřítko může být určeno vlastním kapitálem nebo aktivem. Mezi základní pyramidovou strukturu rozkladu ROE patří rozklad Du pont. [19, s. 225]



Obrázek 7: Du pont rozklad

Zdroj: Zpracováno dle [19, s. 225]

2.6 Vliv podnikové kultury na efektivnost podniku

Na efektivnost podniku působí síla a obsah podnikové kultury. Obsahem podnikové kultury jsou veškeré prvky podnikové kultury. Sílou podnikové kultury je myšleno, jakým způsobem jsou tyto prvky v podniku sdíleny. Jsou-li tyto prvky v podniku sdíleny ve vysoké míře, je zde předpoklad silné kultury a silného pozitivního ovlivnění fungování podniku. Ve větších podnicích, kde je organizace rozčleněna do více dílčích jednotek, mohou vznikat tzv. subkultury. [10, s. 32]

„*Silná kultura je obecně chápána jako kultura charakteristická vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčení, hodnot a norem v rámci organizace*“. [9, s. 73]

Silná podniková kultura přináší pro efektivnost organizace výhody, ale i nevýhody.

Tabulka 7: Výhody a nevýhody silné podnikové kultury

VÝHODY	**NEVÝHODY**
Silná kultura…	Silná kultura…
➢ Vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků (usnadňuje komunikaci, redukuje konflikty, urychluje realizaci rozhodnutí)	➢ Fixuje organizaci na minulou zkušenost (vede k uzavřenosti, nevnímání potřeby změny, k pocitu, že silná kultura má arogantní rysy)
➢ Usměrňuje chování lidí (hodnoty a normy nastavené v podniku ovlivňují chování, koordinaci)	➢ Zabraňuje myšlení v alternativách (podporuje konformitu)
➢ Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů (ovlivňuje pozitivní postoj ke spolupráci, soudržnost organizace)	➢ Způsobuje rezistenci vůči změnám (v případě změny lidé neakceptují nutnost změny, mají tendenci zůstat u svých starých návyků)

Zdroj: Zpracováno dle [9, s. 73]

3 BOHEMIATEX, S. R. O.

Následující kapitola je věnována charakteristice podniku Bohemiatex, s. r. o., především základním informacím obsažených v obchodním rejstříku, historii podniku, výrobnímu programu, vizím, plánům a dosaženým výsledkům podniku.

3.1 Základní charakteristika podniku

Bohemiatex je společnost s ručením omezeným, která vznikla společenskou smlouvou 10. března 1999 podle zákona č. 513/91 Sb. a byla zapsána do obchodního rejstříku 23. března 1999. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby. Sídlo společnosti je v Litomyšli na Smetanově náměstí, činnost je provozována v obci Sebranice. Základní jmění společnosti je 11 650 000 Kč. Statutárním orgánem je sám jednatel společnosti, který za společnost jedná samostatně. Společnost patří mezi malé a střední podniky. [25]

Bohemiatex je firma vyrábějící vysoce kvalitní technické textilie. Výrobky firmy jsou používány v oblasti tepelných a akustických izolací. Výrobky se používají především jako výztuže plastů v automobilovém průmyslu a stavebnictví. Výrobky jsou vyráběny ze speciální textilie ze skleněných vláken. Jejich zakázky jsou řešeny individuálně pro každého zákazníka po celém světě. Inovativní myšlení a vývoj nových technických řešení jsou silnou stránkou společnosti. [22]

Obrázek 8: Logo společnosti Bohemiatex, s. r. o

Zdroj: [22]

3.2 Historie podniku

Společnost Bohemiatex, s. r. o. je česká firma s dlouholetou zkušeností ve výrobě materiálů ze skelných vláken.

Úplné počátky firmy jsou již v roce 1997, kdy byla firma v obchodním rejstříku zapsána jako BOHEMIA TECHNICAL TEXTILIES, s. r. o. V tomto období firma vyráběla bazezbestové těsnící šňůry a ucpávky. Tato firma však nevykazovala dostatečnou efektivnost a neměla předpoklady pro další růst společnosti. Proto se tehdejší majitelé rozhodli firmu prodat. Tu odkoupil jako jediný současný majitel. Jako nový vlastník spojil technologie mateřské a dceřiné společnosti, optimalizoval sortiment a navýšil výrobní kapacitu. Tento krok se stal předpokladem úspěchu na zahraničních trzích a dalšího růstu firmy.

V roce 2011 se v historii společnosti odehrála další důležitá událost. Na základě fúze, která se uskutečnila 4. ledna 2011, došlo ke sloučení společnosti BOHEMIA TECHNICAL TEXTILIES, s. r. o. a BOHEMIATEX - HOUSE, s. r. o. v souladu s právními předpisy. K tomuto dni došlo ke zrušení společnosti BOHEMIA TECHNICAL TEXTILIES, s. r. o. bez likvidace a jejímu výmazu z obchodního rejstříku. BOHEMIATEX - HOUSE, s. r. o. se tak stala nástupnickou společností a přešlo na ní veškeré jmění společnosti, včetně pohledávek a závazků, práv a povinností.

V roce 2011 jednatel společnosti splatil svůj 100% vklad ve výši 11 650 000 Kč. Společnost v tomto roce byla v obchodním rejstříku přepsána na BOHEMIATEX, s. r. o. Ročně firma zpracuje v procesech texturování, skaní, družení, spirálového vinutí, pletení, tkaní a mykání více než 2000 tun skleněných vláken.

[29]

3.3 Výrobní program

Hlavním výrobním programem podniku jsou skleněné objemované a skané příze, tkané pásky, elektroizolační trubičky, mykané, sekané a rozvolněné vlákno. Hlavní vstupní surovinou jsou skleněná vlákna. Výrobky podniku jsou produkovány především do zemí západní a východní Evropy, kde tato produkce tvoří 60% z celkové produkce. Dále jsou výrobky produkovány na domácí trh ve velikosti produkce 25%. Zbylých 15 % produkce patří ostatním zemím z celého světa.

Hlavní kategorie výrobního programu jsou:

- objemované příze
- skané příze
- výplně
- těsnění a ucpávky
- tkaniny a pásky

Objemované příze jsou vyráběny z vysoce kvalitních devíti mikronových vláken E-skla. Skleněná vlákna jsou objemována neboli texturována. Tento proces dává přízi vysoké izolační vlastnosti. Tyto příze jsou vhodné pro další zpracování. Tepelná odolnost E-skla je od 550°C až do 850°C. Skané příze a výplně jsou také vhodné pro další zpracování. Těsnění a ucpávky jsou používány jako statická izolační těsnění, pletená těsnění pro čerpadla, ventily a

elektroizolační dutinky. Tkaniny a pásky jsou vhodné pro různé typy aplikací v oblasti elektrické a tepelné izolace a jako výztuhy plastů.

[23]

Obrázek 9: Zleva: Příze, těsnění a ucpávky a výplně

Zdroj: [23]

3.4 Organizační uspořádání

Tato část práce je věnována organizačnímu uspořádání podniku, hlavní charakteristice vlastníka, vedení podniku, zaměstnancům a organizačnímu schématu podniku.

3.4.1 Vlastník

Současný vlastník společnosti je statutárním orgánem společnosti. Je jediným jednatelem společnosti, za společnost jedná samostatně. Jeho vklad ve výši 11 650 000 Kč byl splacen v plné výši. [25]

3.4.2 Vedení podniku

Vedení v podniku je rozděleno do dvou úrovní, strategické a řídící. Strategickou úroveň řízení představuje jednatel společnosti, tedy i vlastník společnosti. Řídící úroveň představují manažeři jednotlivých oddělení. V podniku jsou čtyři řídící manažeři, kteří odpovídají v rozsahu své působnosti za chod svých oddělení. V podniku působí:

- Hlavní účetní
- Manažer nákupu a prodeje
- Manažer výroby
- Manažer kvality

[29]

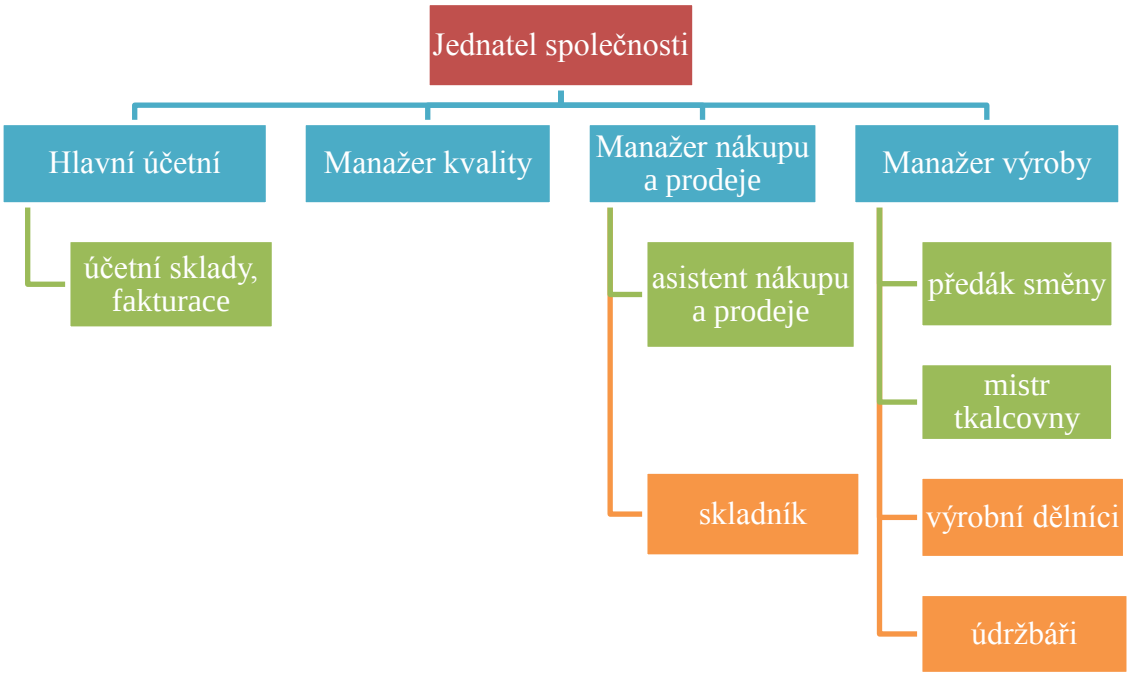
3.4.3 Zaměstnanci

V podniku je 67 zaměstnanců. Proto se podnik řadí mezi malé a střední podniky. Firma klade důraz na kvalifikaci a motivaci svých zaměstnanců. To umožňuje vstřícný a flexibilní přístup k zákazníkovi v otázkách technických parametrů a termínů dodávek.

[29]

3.4.4 Organizační schéma

Organizační schéma podniku je rozlišeno barvami pro upřesnění úrovně. Barva červená označuje strategickou úroveň řízení, barva modrá řídící úroveň, barva zelená výkonnou a operativní úroveň a barva oranžová výrobní úroveň.



Obrázek 10: Organizační schéma podniku Bohemiatex, s. r. o.

Zdroj: [30]

3.5 Firemní vize, plány

Vizí podniku je vyrábět kvalitní výrobky, neustále zlepšovat partnerské vztahy a zdokonalovat systémy podporující péči o zákazníka. Vždy se snaží zákazníkovi vyjít vstříc a své výrobky dodává zákazníkovi podle jeho individuálních požadavků a přání. Společnosti záleží na kvalitě, a proto se neustále snaží obnovovat systémy řízení jakosti.

Plánem podniku do budoucna je rozšíření výroby, které bude možné za předpokladu postavení nové výrobní haly. Výstavba nové výrobní haly je v podniku hlavním plánem a aktuálním cílem společnosti.

V současné době, v souvislosti se stále dynamičtějším rozvojem podniku, roste potřeba dokonalejšího informačního systému. Podnik se snaží získat dotaci na využívání informačního systému Byznys ERP. V souvislosti s podnikovým cílem rozšířit výrobu tak roste také požadavek na elektronizaci dokumentů, sledování, plánování výroby, zjednodušení a urychlení řídících procesů, efektivní předávání informací, zlepšení komunikace se zákazníkem, monitorování a vyhodnocování potřeb zákazníka na základě CRM a jiné. V oblasti skladování se předpokládá rozšíření elektronické evidence, kompletní zadávání parametrů skladovaného zboží, propojení s dalšími procesy zpracování. V rámci rozvoje systému managementu jakosti je kladen důraz na efektivnější řízení kvality, využití nástrojů pro řízení kvality – splnění požadavků zákazníka, hodnocení dodavatelů, měření, analýza údajů, technická dokumentace.

[29]

3.6 Analýza trhu podniku

Firma BOHEMIATEX, s. r. o. je zavedeným výrobním podnikem na trhu se stabilním základem zaměstnanců, technologického vybavení, portfoliem výrobků, finančních prostředků i širokým spektrem stálých zákazníků. V Evropě existuje malý počet konkurujících podniků. Vzhledem úzkému sortimentu konkurentů nelze spatřovat v konkurenci hrozby. Mezi takové konkurenční firmy se řadí v České republice společnost Saint – Gobain, Stap Vilémov, dále v Německu firma Frenzelit, HKO, Clevers, Delfing a v Itálii firma SIGI. Jelikož jsou hlavními výrobky podniku technické textilie, které slouží především jako náhradní díly důležité pro pravidelnou údržbu a výměnu, neohrožuje firmu sezónnost, hospodářské výkyvy, finanční krize apod. Lze tedy konstatovat, že firma je stabilní, má vysokou konkurenční pozici a těží z konkurenčních výhod, není ohrožena vnějšími vlivy a její rizika jsou minimální.

[29]

3.7 Dosažené výsledky

Vzhledem k dynamickému rozvoji podniku, neustálému inovačnímu přístupu, zavádění nových technologií a minimální konkurenci, patří podnik k úspěšnějším malým a středním

podnikům v České republice. Dosahuje vysokých obratů a patří do 10 % horních firem v České republice. Firma meziročně obratově stagnuje a nevykazuje silné výkyvy ohrožující hospodářské výsledky firmy.

Společnost Bohemiatex, s. r. o. se stará o kvalitu svých výrobků. V listopadu roku 2013 úspěšně obhájila platnost certifikátu ISO 9001 : 2008.

Společnost se účastní mnoha veletrhů. Nejčastěji navštěvuje veletrh Techtextil ve Frankfurtu nad Mohanem.

Firma Bohemiatex neustále zlepšuje péči o zákazníka. Ve firmě byl implementován modul CRM (Customer Relationship Management). Tento modul má za cíl podpořit navazování nových a udržování stávajících vztahů s partnery společnosti. Snaží se lépe porozumět konkrétním potřebám a požadavkům zákazníků. Modul CRM se dotýká marketingu, komunikace, obchodu a servisu, operativních úseků a vrcholového vedení společnosti.

[22]

3.8 Kultura v podniku

Kultura podniku je vnímána jako pozitivní. Z pohledu pozorovatele lze zhodnotit kulturu jako klanovou. Kdy v podniku hraje velkou roli pozice jednatele. Jednatel je vnímán pozitivně a nastavuje v organizaci hlavní hodnoty, normy, chápaní, myšlení a jednání. Řízení podniku je založeno na participaci. V podniku zaměstnanci jednají neformálně. To přispívá k silné organizační kultuře. Na základě výsledku z následujících analýz bude potvrzeno, či vyvráceno prvotní zařazení organizace do klanového typu podnikové kultury.

4 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY A EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU

Nejdříve se tato část věnuje analýze podnikové kultury, poté analýze ekonomické efektivnosti podniku. Zhodnocení analýz je provedeno v další kapitole.

4.1 Analýza podnikové kultury

Analýza podnikové kultury bude provedena pomocí kvalitativní a kvantitativní metody. Z metody kvalitativní bude použita metoda pozorování a metoda analýzy dokumentů daného podniku. Pomocí těchto metod budou zhodnoceny prvky podnikové kultury. Metoda kvantitativní bude provedena metodou dotazníku. Na základě výsledků z dotazníku bude podnik zařazen do konkrétního typu podnikové kultury.

4.1.1 Analýza prvků podnikové kultury pomocí kvalitativních metod

Pozorování v podniku proběhlo v rámci vysokoškolské praxe v podniku Bohemiatex. Byly zaznamenány hlavní charakteristiky dané kultury. Dále byly analyzovány důležité dokumenty podniku.

- **Artefakty podniku**

Podnik Bohemiatex se z hlediska nemateriálních artefaktů projevuje jako rodinný podnik založený na tradici. V podniku pracují zaměstnanci, kteří jednají navenek přátelsky a vždy snaží vyhovět požadavkům zákazníků. Na pracovišti fungují vztahy na principu vstřícnosti a důvěrnosti. Pozitivním znakem podnikové kultury je komunikace na pracovišti. Zaměstnanci se mezi sebou znají, a proto probíhá veškerá komunikace neformálně. V tom je spatřen hlavní pozitivní přínos pro silnou podnikovou kulturu.

Z hlediska materiálních prvků podnik vystupuje pozitivně. Účastní se mnoha veletrhů, kde prostřednictvím propagačních předmětů prezentuje mnoha svých produktů. Zdůrazňuje především kvalitu svých výrobků. Bohemiatex ke své reklamě a ke zvýšení povědomí u zákazníků používá webové stránky. Bohemiatex sídlí v obci Sebranice, vzdálené přibližně 14 km od Litomyšle. Současná budova a lokalizace podniku je pro zákazníky spíše špatně dostupná a značená. Z tohoto důvodu, ale především z důvodu rozšíření výroby, chce podnik do budoucna realizovat výstavbu nové výrobní haly. To bude z hlediska podnikové kultury pozitivním přínosem jak pro zákazníky tak zaměstnance. Lokalizace nové výrobní haly bude na lépe přístupnějším místě, blíže k městu Litomyšl, tedy také blíže k hlavnímu tahu silnici E 442 spojující Hradec Králové a Brno.

- **Hodnoty podniku**

Podnik Bohemiatex klade důraz především na kvalitu, orientaci na zákazníka, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, týmovou spolupráci, zdokonalování pracovních postupů a na využívání nejnovějších technologií. Uspokojení potřeb zákazníka prostupuje celým pracovním procesem. Loajálního a spokojeného zákazníka chápe jako perspektivní zdroj všestranného růstu. Politika a cíle jakosti v podniku jsou v souladu se strategickými cíli společnosti. Podnik je ryze česká firma založená na dlouholeté zkušenosti poskytující rozsáhlý sortiment svých výrobků.

Jednatel společnosti, který v podniku pracuje, je pozitivním ovlivňovatelem podnikové kultury. Své zaměstnance na pozicích managementu odměňuje, jedná vstřícně, komunikuje se svými zaměstnanci a zapojuje se do všech procesů v podniku. Jednatel společnosti svou moc získal na principu tzv. achieved power. Proto je svými zaměstnanci lépe přijímán. Řízení společnosti je založeno na individuální iniciativě pracovníků, která je předpokladem společného úspěchu.

- **Mise podniku**

„Naše podnikání musí být vždy v souladu se zákony, s etikou podnikání a ohleduplné k životnímu prostředí.“ [27]

- **Vize podniku**

„Ačkoliv usilujeme o dlouholetou prosperitu společnosti, víme, že představa o pouhém ekonomickém růstu je zcestná. Uvědomujeme si, že každé rozhodnutí má svůj etický rozměr, který tvaruje budoucnost. Tento přístup managementu považujeme za důležitou součást kultury regionu.“ [27]

- **Normy podniky**

Normy podniku nebo také pravidla, kterými se zaměstnanci řídí, týkající se způsobu práce a komunikace, jsou všemi zaměstnanci všeobecně přijímány. Každý zaměstnanec, který je do podniku přijímán musí splňovat základní pravidla chování a jednání.

- **Postoje podniku**

Podnik Bohemiatex zaujímá na trhu postoj kvalitního a spolehlivého partnera. Snaží se vyhovět veškerým požadavkům zákazníka. V podniku je aplikován modul CRM. Cílem tohoto modulu je podpora získávání nových a udržení stávajících vztahů s partnery, lepší porozumění a identifikace konkrétních potřeb zákazníků.

- **Přesvědčení podniku**

Podnik preferuje umění a fungování učících se organizací, přičemž vychází z následujících přesvědčení neboli předpokladů:

- *„schopnost společnosti dělat věci lépe a její schopnost učit se nemůže být nikdy větší, než je u pracovníků*
- *naši práci chápeme jako soustavný proces učení se*
- *základem učících se organizací nejsou špičkoví jedinci, ale učící se týmy, jenž, jsou jednotkami organizace*
- *účelem dialogu je porozumět a sdílet, nikoliv přesvědčit a vyhrát*
- *bez systémového myšlení nemá nic z předcházejícího celku význam*
- *každý pracovník musí pochopit, jakou roli hraje při řešení libovolného problému organizace“*

[27]

4.1.2 Analýza podnikové kultury pomocí kvantitativních metod

Analýza podnikové kultury pomocí dotazníkového šetření je založena na metodice OCAI, kde kombinací dvou základních dimenzí vznikají čtyři typy kultury. Výsledkem dotazníku je tedy zařazení organizace do jednoho typu podnikové kultury. Dotazník rozlišuje kulturu klanovou, adhokratickou, hierarchickou a tržní. Dotazník je rozdělen do dvou časových dimenzí, které hodnotí současnou situaci podnikové kultury a situaci preferovanou, neboli budoucí. Té, které by chtěla organizace dosáhnout. Dotazník obsahuje šest položek, z nichž je každá ohodnocena 100 body. Každá položka obsahuje čtyři možnosti předtištěných odpovědí, které jsou charakteristické pro daný typ kultury. Položky byly určeny na základě literatury Lukášové. Jsou to důležité faktory ovlivňující podnikovou kulturu.

Jsou to faktory:

- dominantní rysy podniku
- vedení organizace
- řízení zaměstnanců
- stmelovací element
- na co je v podniku kladen důraz

- kritéria úspěchu

Úkolem dotazovaných je rozdělit 100 bodů mezi tyto možnosti podle nejvhodnější charakteristiky dané organizace, to znamená: že, čím více je daná odpověď shodná s charakteristikou organizace, tím více bodů daná odpověď získá.

Tabulka 8: Příklad vyplnění dotazníku

1. Dominantní rysy podniku	**Současná situace**	**Preferovaná situace**
a. přátelské a rodinné prostředí, vysoká oddanost k firmě, loajalita a tradice, spolupráce	50	50
b. formalizované a strukturované prostředí, standardizovaná pravidla a postupy, kontrolní mechanismy	20	10
c. dynamické, podnikatelské a tvůrčí prostředí, flexibilita, kreativita a nejasnost	20	20
d. založené na interních procesech, zákaznících, produktivitě a ziskovosti	10	20
Součet	**100**	**100**

Zdroj: Zpracováno dle [9, s. 108]

Dotazník byl předán do společnosti. Počet respondentů, kteří odpověděli na dotazník, bylo devět. Dotazování byli informování o metodice dotazníku, anonymitě a možnostech zpětné vazby. Dále byl dotazník vyplněn autorkou práce, aby bylo možné porovnat kulturu podniku, jak jí vidí pozorovatel, tedy možný obchodní partner společnosti a kulturu, jak ji vidí a vnímají zaměstnanci. Jednotlivé faktory tvořící podnikovou kulturu budou následovně rozebrány tímto způsobem. Tato analýza se zaměřuje na současnou situaci podnikové kultury. Hodnoty zaměstnanců byly vypočítány průměrem, hodnoty pozorovatele byly přiděleny na základě pozorování.

- **Analýza současného stavu**

  - **Dominantní rysy podniku**

Dominantní rysy podniku vnímá pozorovatel stejně jako zaměstnanci. Výsledkem tedy je klanová kultura, kde jsou charakteristickými rysy přátelské a rodinné prostředí, vysoká oddanost k firmě, loajalita, tradice a spolupráce zaměstnanců. Tyto rysy jsou předpokladem silné podnikové kultury a je dobře, že hodnocení zaměstnanců a pozorovatele se shodují.

Tabulka 9: Analýza dominantních rysů podniku

Typ kultury	zaměstnanci	pozorovatel
Klanová	**38**	**40**
Hierarchická	18	10
Adhokratická	27	30
Tržní	18	20

Zdroj: Zpracováno dle [26]

- **Vedení organizace**

Pozorovatel vnímá vedoucí organizace jako „instruktory“ či „rodiče“, přiklání se tedy ke klanové kultuře. Zaměstnanci hodnotí vedoucí podniku jako efektivní koordinátory a organizátory. Kulturu, tedy podle faktoru vedení organizace, hodnotí zaměstnanci jako hierarchickou.

Tabulka 10: Analýza vedení podniku

Typ kultury	zaměstnanci	pozorovatel
Klanová	27	**40**
Hierarchická	**39**	30
Adhokratická	11	10
Tržní	23	20

Zdroj: Zpracováno dle [26]

- **Řízení zaměstnanců**

Řízení zaměstnanců v podniku je chápáno stejně u zaměstnanců, jako u pozorovatele. Pozorovatel však této položce přiřadil jednoznačně více bodů. Řízení v podniku je tedy charakteristické týmovou spoluprací, participací, zapojením všech zaměstnanců do rozhodování a rozvojem zaměstnanců.

Tabulka 11: Analýza řízení zaměstnanců podniku

Typ kultury	zaměstnanci	pozorovatel
Klanová	**36**	**50**
Hierarchická	24	10
Adhokratická	29	20
Tržní	12	20

Zdroj: Zpracováno dle [26]

- **Stmelovací element**

Stmelovací element v podniku byl zhodnocen stejně zaměstnanci jako pozorovatelem. Pro podnik je tedy důležité sdílení společných hodnot a cílů, soudržnost a spoluúčast. Tyto rysy jsou charakteristické pro klanovou kulturu.

Tabulka 12: Analýza stmelovacího elementu podniku

Typ kultury	zaměstnanci	pozorovatel
Klanová	**41**	**40**
Hierarchická	17	30
Adhokratická	20	0
Tržní	22	30

Zdroj: Zpracováno dle [26]

- **Na co je v organizaci kladen důraz**

Pozorovat v tomto případě hodnotil kulturu jako klanovou, zaměstnanci jako kulturu hierarchickou. Pozorovatel tedy vnímá kulturu, na základě tohoto rysu, jako kulturu, kde je důležitá soudržnost, morálka, pracovní prostředí a posílení účasti a angažovanosti pracovníků. Zaměstnanci v organizaci kladou důraz na udržování hladkého chodu organizace, stabilitu a efektivnost.

Tabulka 13: Analýza hodnot podniku - na co je v podniku kladen důraz

Typ kultury	zaměstnanci	pozorovatel
Klanová	28	**40**
Hierarchická	**30**	30
Adhokratická	26	0
Tržní	17	30

Zdroj: Zpracováno dle [26]

- **Kritéria úspěchu**

V tomto případě došlo ke shodnému přidělení bodů zaměstnanci u kultury klanové a hierarchické. Pozorovatel vnímá, z hlediska tohoto prvku, kulturu jako hierarchickou. Vnímá tedy, že kritériem úspěchu organizace je efektivnost, spolehlivost, plynulost práce a to vše za nízkých nákladů. Tak to vnímá i většina zaměstnanců. Další většina vidí kritéria úspěchu v rozvoji lidských zdrojů, týmové spolupráci, oddanosti pracovníků a péči o lidi.

Tabulka 14: Analýza kritérií úspěchu podniku

Typ kultury	zaměstnanci	pozorovatel
Klanová	**36**	30
Hierarchická	**36**	**40**
Adhokratická	16	10
Tržní	12	20

Zdroj: Zpracováno dle [26]

Výsledky odhalily, že kultura v podniku směřuje především ke klanové a hierarchické kultuře. Ve většině případů vnímá pozorovatel kulturu podniku stejně jako zaměstnanci podniku.

Následující tabulka řadí kulturu podniku do klanového typu podnikové kultury. Zařazení do tohoto typu bylo provedeno na základě výpočtu průměru bodů, které daný typ získal. Jak lze vidět klanová kultura získala celkově největší počet bodů. Průměrem je to 34 bodů pro klanovou kulturu.

Tabulka 15: Současná kultura v podniku

Typ kultury	celkový součet přidělených bodů	průměr	průměr zaokrouhlený
Klanová	**206**	**34,33**	**34**
Hierarchická	164	27,33	27
Adhokratická	129	21,50	22
Tržní	104	17,33	17

Zdroj: Zpracováno dle [26]

- **Analýza preferovaného stavu**

Výsledky analýzy preferovaného stavu ukázaly, že zaměstnanci chtějí i nadále pracovat v prostředí klanové kultury. Počet bodů vzrostl pouze o 3 body, z 34 na 37. To znamená, že zaměstnanci jsou spokojeni s prostředím, ve kterém pracují. Změny v kultuře by na základě výsledků neměli být velkého rozměru.

Tabulka 16: Preferovaná kultura v podniku

typ kultury	celkový součet přidělených bodů	průměr	průměr zaokrouhlený
Klanová	**224**	**37,33**	**37**
Hierarchická	169	28,17	28
Adhokratická	125	20,83	21
Tržní	83	13,83	14

Zdroj: Zpracováno dle [26]

4.2 Analýza ekonomické efektivnosti podniku

Analýza ekonomické efektivnosti podniku je provedena na základě analýzy účetních výkazů podniku Bohemiatex, s. r. o. Účetní závěrka podniku je sestavována vždy k 30. červnu.

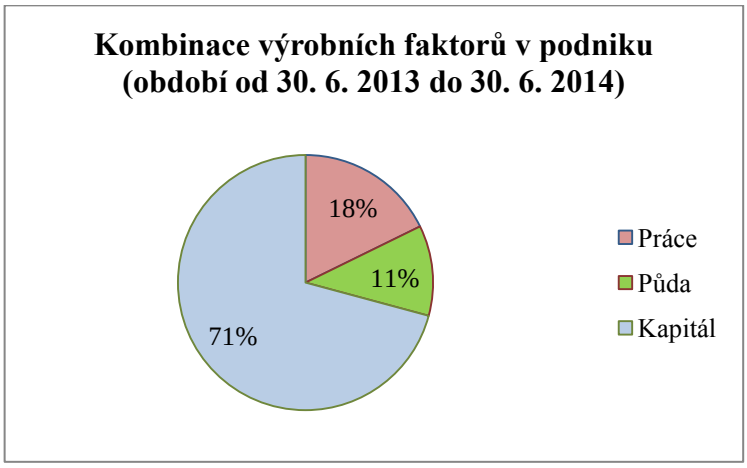
4.2.1 Vstupy podniku (výrobní faktory)

Hlavními vstupy nebo také výrobními faktory jsou podle obecné ekonomické teorie práce, půda a kapitál. V následující tabulce jsou uvedeny vstupy každého výrobního faktoru. Na základě tabulky je vytvořen výsečový graf, který znázorňuje procentuální kombinaci výrobních faktorů v podniku pro období od 30. 6. 2013 do 30. 6. 2014.

Tabulka 17: Položky výrobních faktorů podniku za období od 30. 6. 2013 do 30. 6. 2014.

Práce	(tisíc Kč)	Půda	(tisíc Kč)	Kapitál	(tisíc Kč)
mzdové náklady	13232	pozemky	8540	Software	121
				Stavby	16782
				samostatné věci movité a soubor movitých věcí	6400
				Zásoby	29509
Celkem	**13232**	**celkem**	**8540**	**Celkem**	**52812**

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]



Obrázek 11: Výsečový graf znázorňující kombinaci výrobních faktorů

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

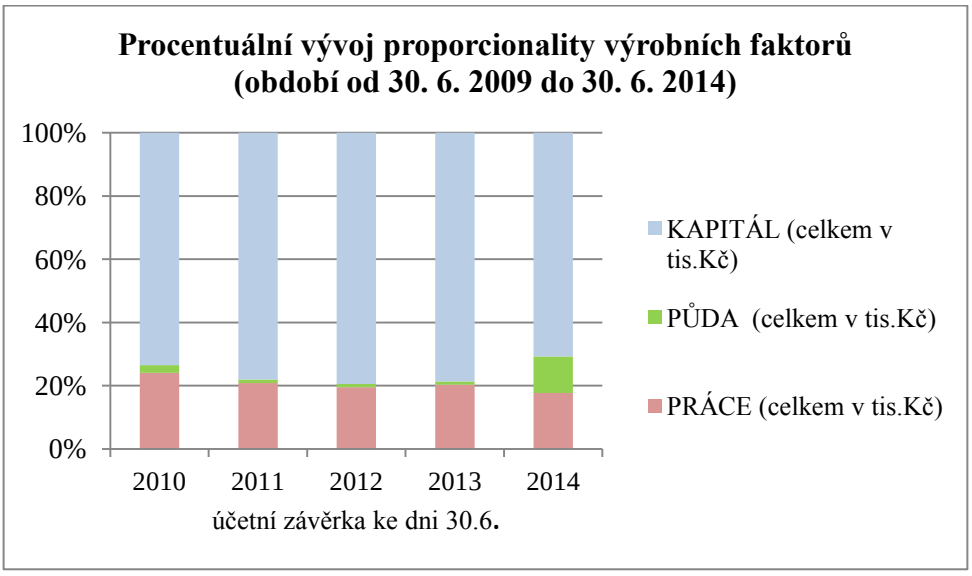
Následující tabulka obsahuje konkrétní položky jednotlivých výrobních faktorů v podniku. Uvedená data jsou z účetní závěrky vždy ke dni 30. 6. roku 2010 až 2014, vyjádřena v tisících Kč.

Tabulka 18: Tabulka výrobních faktorů vyjádřená v penězích v letech 2010 - 2014

k 30. 6. roku	2010	2011	2012	2013	2014
PRÁCE (celkem v tis. Kč)	**5212**	**10745**	**11264**	**11141**	**13232**
mzdové náklady	5212	10745	11264	11141	13232
PŮDA (celkem v tis. Kč)	**540**	**540**	**540**	**540**	**8540**
Pozemky	540	540	540	540	8540
KAPITÁL (celkem v tis. Kč)	**15920**	**40228**	**45776**	**43172**	**52812**
Software	0	18	0	0	121
Stavby	14514	13477	12479	11519	16782
Samostatné věci movité a soubor movitých věcí	1008	4062	2996	3647	6400
Zásoby	398	22671	30301	28006	29509

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

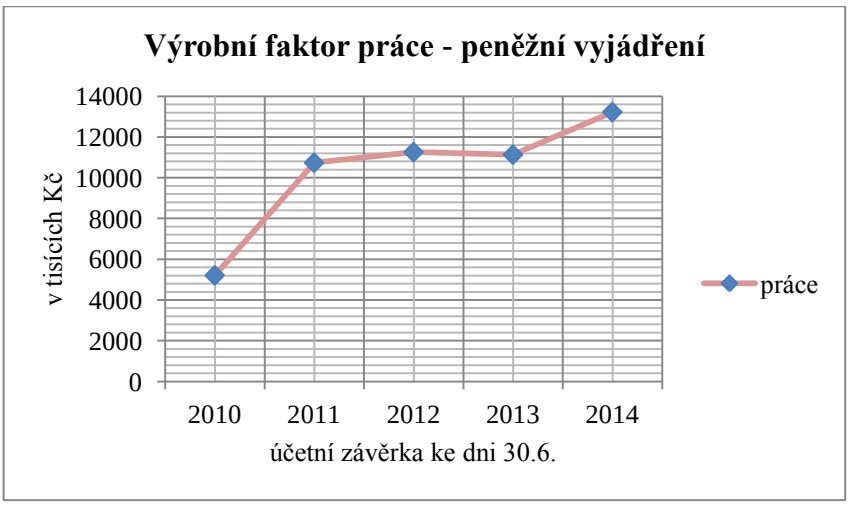
Následující graf vyjadřuje procentuální vývoj proporcionality výrobních faktorů v období od 30. 6. 2009 do 30. 6. 2014



Obrázek 12: Graf znázorňující procentuální vývoj proporcionality výrobních faktorů

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

Základním vstupem pro práci je lidská pracovní síla. Podnik se řadí počtem zaměstnanců mezi malé a střední podniky. Jedná se aktuálně o 67 zaměstnanců pracujících na vedoucích pozicích, administrativní pracovníky a pracovníky ve výrobě. Náklady na pracovní sílu v podniku tvoří druhou největší položku, která od roku 2010 neustále s menšími výkyvy roste.



Obrázek 13: Grafické znázornění výrobního faktoru (práce) v peněžním vyjádření

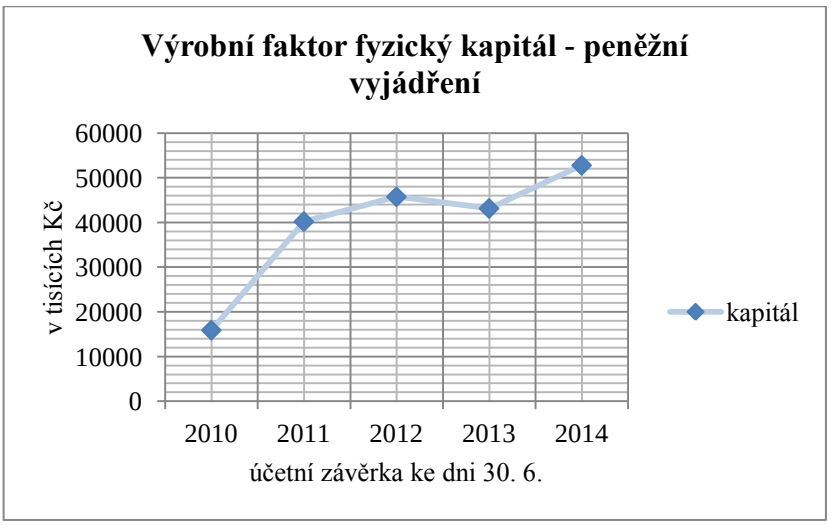
Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

Důležitým vstupem výrobního faktoru půda jsou pozemky. Pozemky v podniku byly od roku 2010 až do roku 2013 na stejné úrovni. Vzhledem k podnikovému cíli rozšířit výrobu byl v roce 2014 nakoupen nový pozemek pro výstavbu nové výrobní haly. To se promítlo i do celkové kombinace výrobních faktorů.

Obrázek 14: Grafické znázornění výrobního faktoru (půdy) v peněžním vyjádření

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

Dalším výrobním faktorem, který vstupuje do podniku, je kapitál. Podle obecné teorie se jedná o kapitál fyzický. Tedy stroje, zařízení, budovy a materiál. Neustále rostoucí množství fyzického kapitálu (především materiálu, surovin a strojů) a nedostatek skladových a výrobních prostor, jsou hlavní příčinou výstavby nové výrobní haly. Hlavní vstupní surovinou v podniku jsou skleněná vlákna. Vývoj fyzického kapitálu v podniku v letech 2010 - 2014 je vyjádřen v následujícím grafu.



Obrázek 15: Grafické znázornění výrobního faktoru (fyzický kapitál) v peněžním vyjádření

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

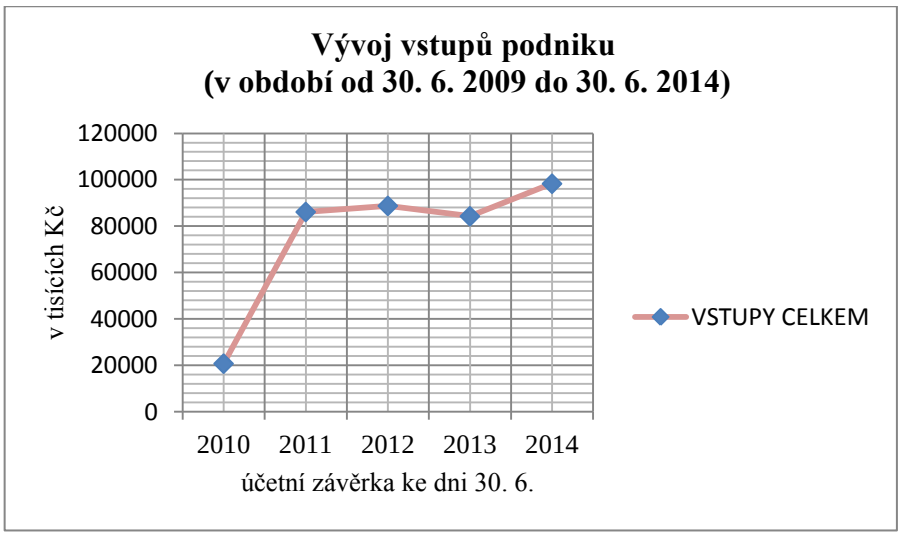
- **Spotřeba výrobních faktorů**

Spotřebou výrobních faktorů v podniku v peněžním vyjádření jsou náklady. V následující tabulce jsou uvedeny náklady spojené se vstupy podniku. Jsou to náklady, které podnik musel vynaložit k dosažení výnosů.

Tabulka 19: Vstupy podniku podle spotřebovaných nákladů

Vstupy (v tisících Kč) (účetní závěrka ke dni 30. 6.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
náklady vynaložené na prodej zboží	0	14571	15667	11600	12003
výkonová spotřeba	7728	48267	50720	51018	60175
osobní náklady	9938	16591	16370	16188	19008
daně a poplatky	121	34	57	65	109
odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	1751	2673	2459	2459	3039
ostatní provozní náklady	298	301	249	165	1767
nákladové úroky	633	1193	1438	1118	848
ostatní finanční náklady	320	2539	1832	1694	1407
VSTUPY CELKEM	**20789**	**86169**	**88792**	**84307**	**98356**

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]



Obrázek 16: Graf znázorňující vývoj vstupů podniku

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

Vstupy podniku neustále od roku 2010 neustále rostou. Je to zapříčiněno neustálým rozvojem výroby v podniku. V následujících letech se předpokládá další zvýšení vstupů s ohledem na vystavení nové výrobní haly. Lze předpokládat, že porostou také náklady na pozemky, budovy, stroje a zařízení a pracovní sílu.

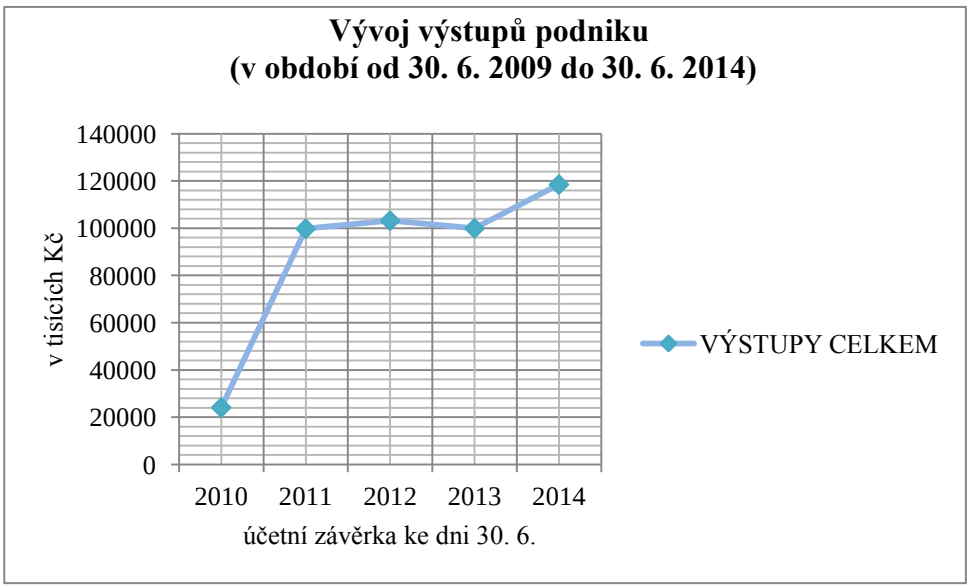
4.2.2 Výstupy podniku

Hlavními žádoucími výstupy podniku jsou výrobky vyrobené ze skleněných vláken. Ty jsou dále prodávány a poskytovány zákazníkům za účelem dalšího zpracování. Peněžním vyjádření výrobků v podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků. Od roku 2011 se staly součástí tržeb také tržby za prodej zboží. Dalšími výnosy podniku jsou tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, výnosové úroky, ostatní provozní a ostatní finanční výnosy. Tyto výstupy podniku patří k žádoucím výstupům.

Tabulka 20: Výstupy podniku podle výnosů a nákladů na výstupu

Výstupy (v tisících Kč) (účetní závěrka ke dni 30. 6.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
tržby za prodej zboží	0	16450	18548	14165	15738
Výkony	23981	71309	73306	74412	86795
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiál	10	10712	9115	9984	14040
Ostatní provozní výnosy	53	167	131	227	167
Výnosové úroky	3	105	2	1	61
Ostatní finanční výnosy	92	1082	2155	1211	1740
ŽÁDOUCÍ VÝSTUPY CELKEM	**24139**	**99825**	**103257**	**100000**	**118541**

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]



Obrázek 17: Graf znázorňující vývoj výstupů podniku

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

Vývoj výstupů podniku vykazuje neustálý růst. Jestli se podniku úspěšně povede plán výstavby nové výrobní haly, a tím rozšíření výroby, a bude-li podnik schopný udržet si své zákazníky a získat nové, lze předpokládat, že výstupy podniku budou vykazovat podobný vývoj.

Dále se v podniku vyskytují i výstupy nežádoucí. Nežádoucími výstupy v podniku jsou odpady. Odpadové hospodářství v podniku je součástí managementu jakosti, který se snaží minimalizovat vznik odpadů, řídí nakládání s odpady a následnou likvidaci. Odpady v podniku jsou v účetnictví zaneseny v položce ostatní provozní náklady.

Tabulka 21: Členění odpadů v podniku

Odpady v podniku	Způsob třídění	Náklad/Výnos
směšný komunální odpad	kontejnery - platba za odvoz	Náklad
odpad ze skleněných vláken	kontejnery - platba za odvoz	Náklad
nebezpečné odpady	kontejnery - platba za odvoz	Náklad
papírové a lepenkové odpady	odváží firma – fakturace	Výnos

Zdroj: Zpracováno dle [28]

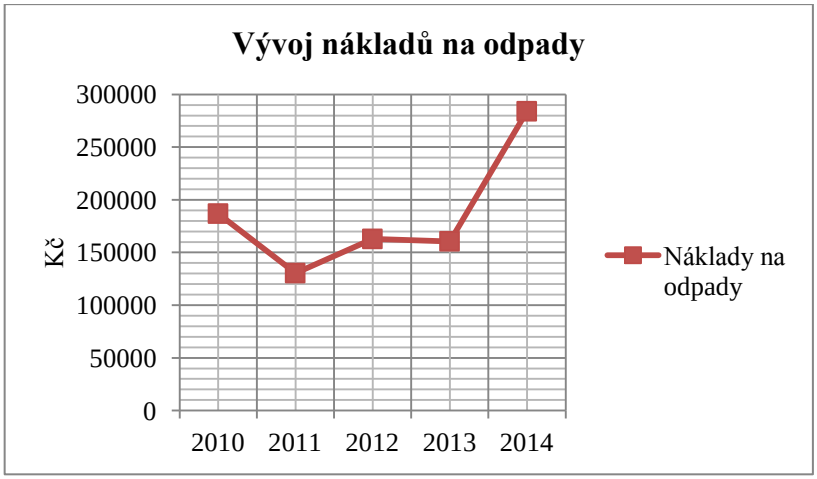
Odpady v podniku tvoří nákladové, ale také výnosové položky. Následující tabulka obsahuje náklady na odpady snížené o výnosy z odpadů. Graf znázorňující vývoj odpadů vykazuje postupný růst nákladů na odpady.

Odpadové hospodářství je aktuální problematikou podniku. Podnik se snaží nalézt nejlepší a efektivní řešení pro nakládání s odpady.

Tabulka 22: Náklady na odpady v podniku

Rok	Kč
2010	186837
2011	130387
2012	162815
2013	160563
2014	283952

Zdroj: Zpracováno dle [28]



Obrázek 18: Graf znázorňující vývoj nákladů na odpady v podniku

Zdroj: Zpracováno dle [28]

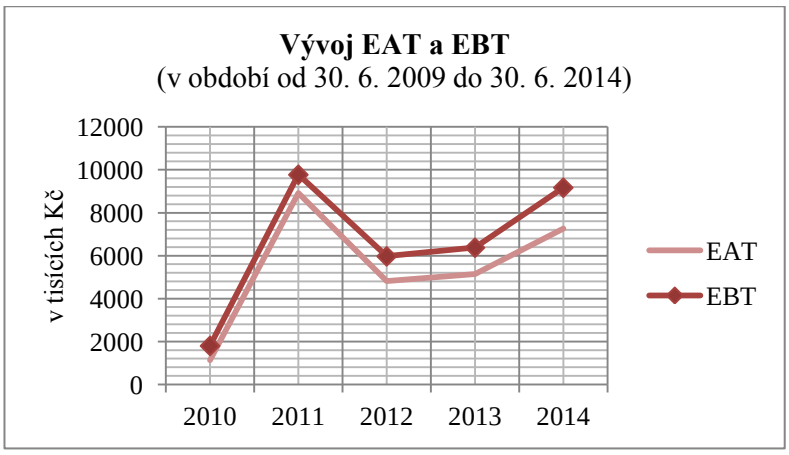
4.2.3 Výsledek hospodaření podniku

Výsledek hospodaření podniku je vypočítán na základě odečtení nákladů od výnosů. V následující tabulce a grafu je znázorněn vývoj zisku před zdaněním (EBT) a vývoj zisku po zdanění (EAT) v období od 30. 6. 2009 do 30. 6. 2014**.**

Tabulka 23: Výsledek hospodaření v období od 30. 6. 2009 do 30. 6. 2014

Výsledek hospodaření (v tisících Kč) (účetní závěrka ke dni 30. 6.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
EAT	1124	8914	4814	5140	7267
EBT	1801	9777	5974	6378	9174

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]



Obrázek 19: Graf znázorňující vývoj EAT a EBT

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

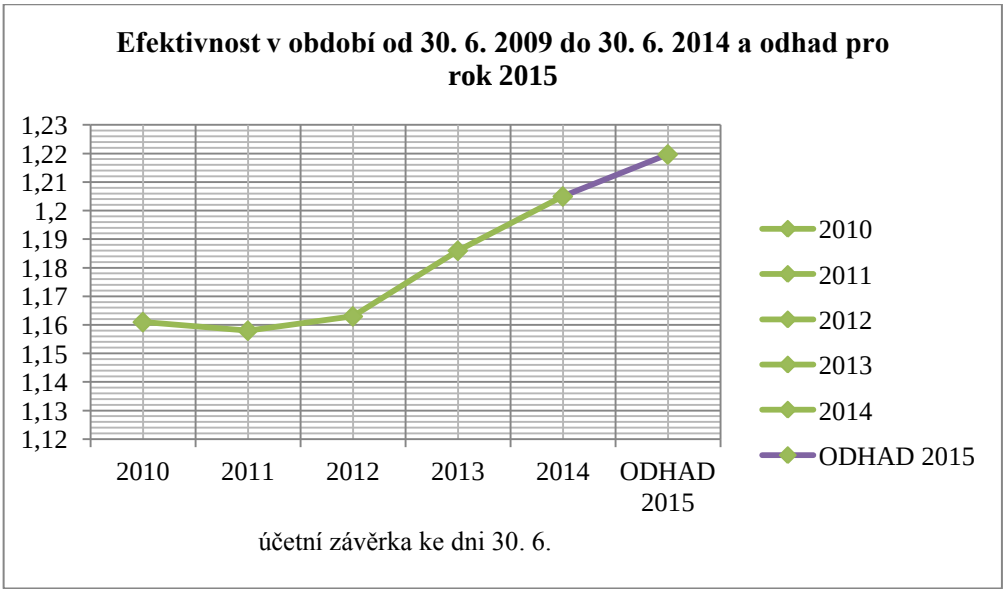
4.2.4 Efektivnost podniku

Efektivnost podniku je určena podle vztahu výstupy / vstupy. Následující výpočet efektivnosti je určen na základě nákladů a výnosů v podniku. Jsou tedy použity pouze žádoucí výstupy. Dále je v tabulce uveden odhad vstupů a výstupů v podniku za rok 2015. Odhad byl určen na základě průměrného procentuálního růstu každé položky ve vstupech a výstupech. Výsledná efektivnost je tedy určena výpočtem pouze na základě odhadu.

Tabulka 24: Výpočet efektivnosti na základě výnosů a nákladů

Účetní závěrka ke dni 30.6.	**Výstupy** (v tisících Kč)	**Vstupy** (v tisících Kč)	**Efektivnost**
2010	24139	20789	**1,161**
2011	99825	86169	**1,158**
2012	103257	88792	**1,163**
2013	100000	84307	**1,186**
2014	118541	98356	**1,205**
ODHAD 2015	**126759**	**103926**	**1,22**

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]



Obrázek 20: Vývoj efektivnosti podniku podle nákladů a výnosů

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

Efektivnost vypočítaná za použití všech výnosů v podniku neustále od roku 2010 roste. V roce 2011 efektivnost mírně poklesla v důsledku fúze, kdy pro podnik bylo zásadní především udržet nebo zvýšit svoji pozici na trhu. Dále efektivnost roste a s ohledem na potenciál podniku lze předpokládat podobný vývoj. Do grafu efektivnosti jistě zasáhne fakt, kdy podnik zahájí výstavbu nové výrobní haly a tím tak dojde ke zvýšení vstupů, tedy i ke snížení efektivnosti.

4.2.5 Výpočet ukazatelů efektivnosti

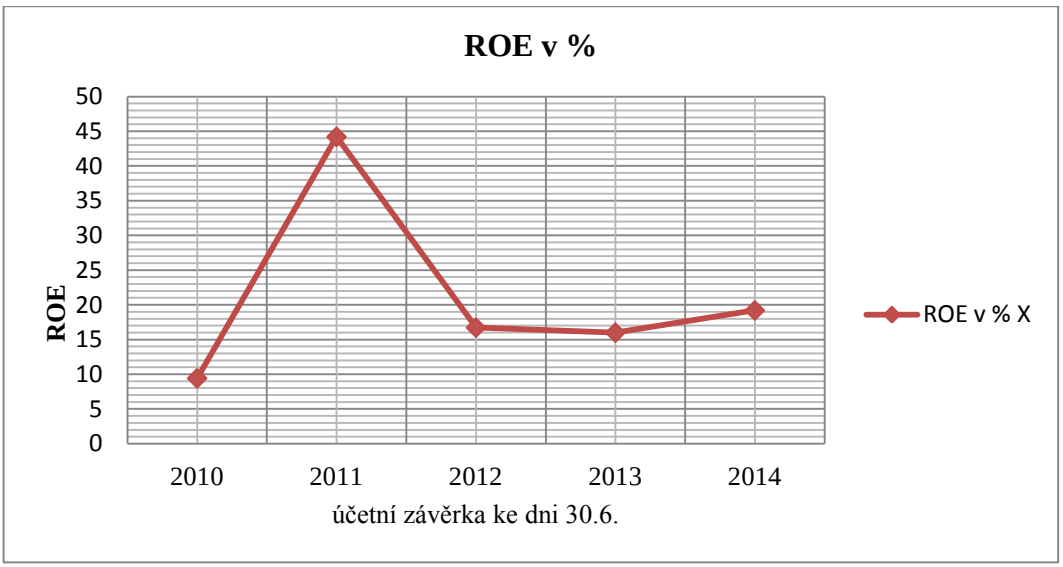
Ukazatele efektivnosti budou vypočítány pomocí zisku po zdanění (EAT).

- **ROE**

Tabulka 25: Výpočet ROE

ROE (účetní závěrka ke dni 30. 6.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
VLASTNÍ KAPITÁL (v tisících Kč)	11351	12476	27842	29681	34521	41137
EAT (v tisících Kč)	X	1124	8914	4814	5140	7267
ROE	X	0,0943	0,4422	0,1674	0,1601	0,1921
ROE v %	X	9,43	44,22	16,74	16,01	19,21

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]



Obrázek 21: Graf znázorňující vývoj ROE

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

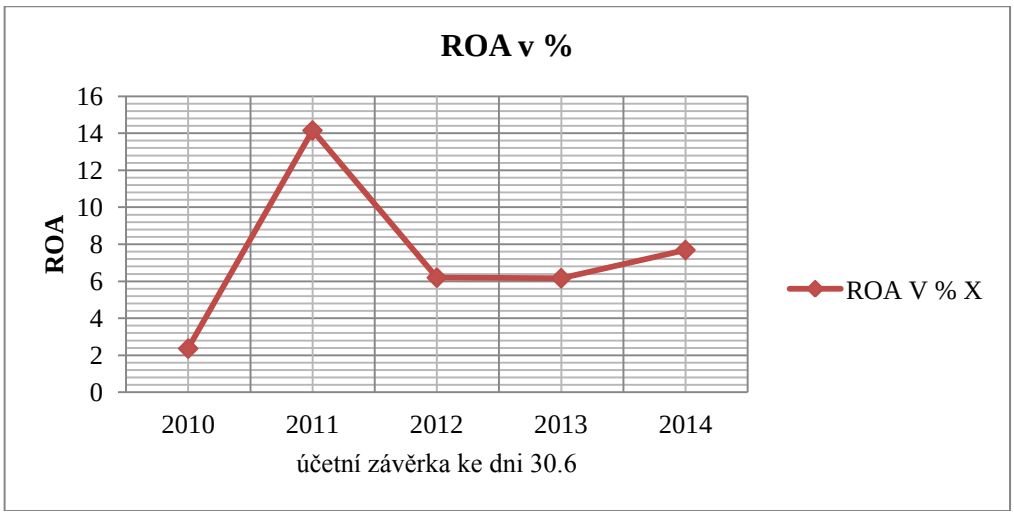
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) určuje míru zhodnocení vlastního kapitálu. Vývoj ROE v podniku byl ovlivněn fůzí podniku v roce 2011, kdy hodnota ROE výrazně stoupla. Následný vývoj je charakteristický pozvolným růstem.

- **ROA**

Tabulka 26: Výpočet ROA

ROA (účetní závěrka ke dni 30. 6.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
AKTIVA (v tisících Kč)	45795	48989	76932	78252	88239	100621
EAT (v tisících Kč)	X	1124	8914	4814	5140	7267
ROA	X	0,0237	0,1416	0,0620	0,0617	0,0770
ROA V %	X	2,37	14,16	6,20	6,17	7,70

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]



Obrázek 22: Graf znázorňující vývoj ROA

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA nebo ROI) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Ukazatel hodnotí celkovou výnosnost vloženého kapitálu. Pro tento ukazatel je důležitý opět rok 2011, rok kdy nastala fúze podniku. S ohledem na pozvolně rostoucí čísla ukazatele, podnik prokazuje svou výdělečnou schopnost a produkční sílu.

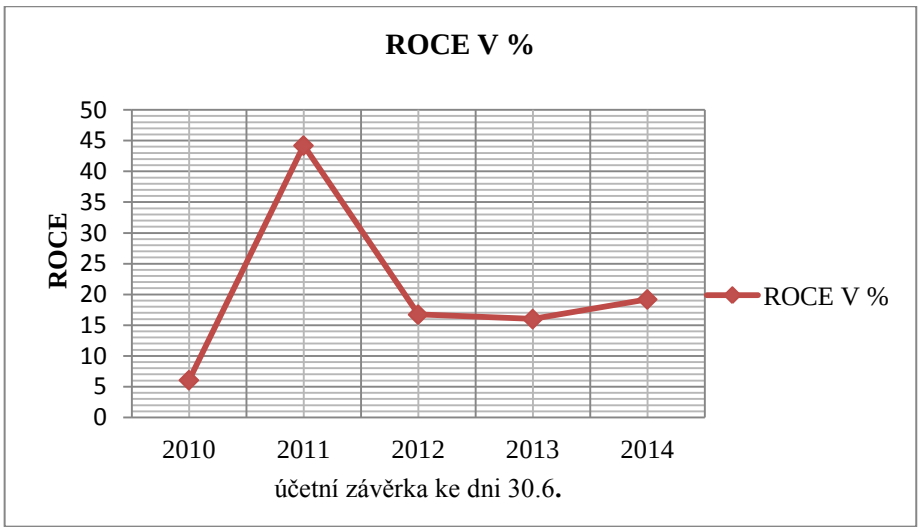
- **ROCE**

Tabulka 27: Výpočet ROCE

ROCE (účetní závěrka ke dni 30. 6.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
VLASTNÍ KAPITÁL (v tisících Kč)	11351	12476	27842	29681	34521	41137
DLOUHODOBÉ DLUHY (v tisících Kč)	13180	0	0	0	0	0
vlastní kapitál+dlouhodobé dluhy	24531	12476	27842	29681	34521	41137
EAT (v tisících Kč)	X	1124	8914	4814	5140	7267
ROCE	X	0,0607	0,4422	0,1674	0,1601	0,1921
ROCE v %	X	6,07	44,22	16,74	16,01	19,21

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

Ukazatel ROCE, nebo také rentability celkového investovaného kapitálu, hodnotí podnik s hlediska vlastních, ale i cizích zdrojů.



Obrázek 23: Graf znázorňující vývoj ROCE

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

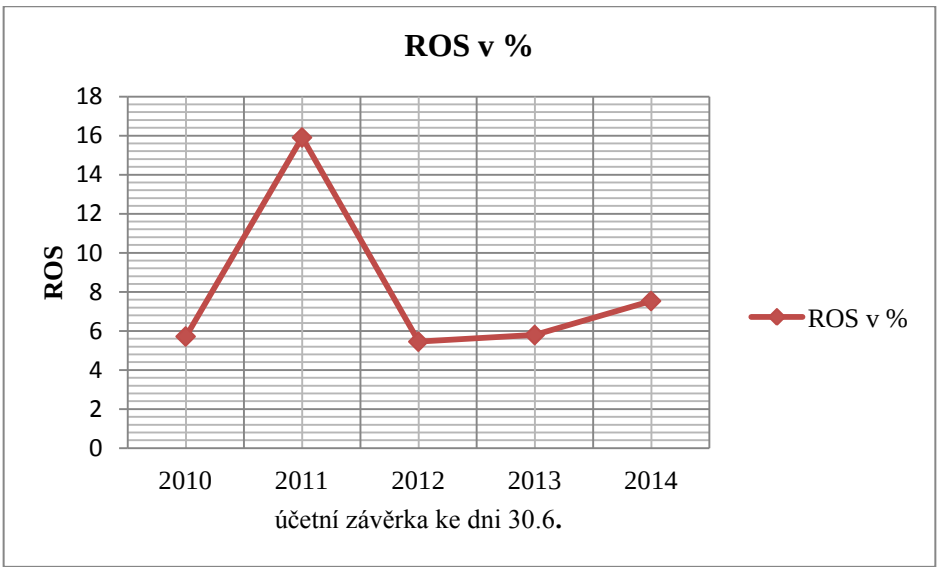
➢ ROS a ROC

Tabulka 28: Výpočet ROS a ROC

ROS (účetní závěrka ke dni 30. 6.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Tržby za prodej zboží (v tisících Kč)	0	0	16450	18548	14165	15738
Tržby za prodej vlastních výrobků (v tisících Kč)	15294	23981	71616	69752	74813	88047
TRŽBY (v tisících Kč)	15294	23981	88066	88300	88978	103785
EAT (v tisících Kč)	X	1124	8914	4814	5140	7267
ROS	X	0,0572	0,1591	0,0546	0,0580	0,0754
ROS v %	X	5,72	15,91	5,46	5,80	7,54
ROC (účetní závěrka ke dni 30. 6.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
ROC = 1 - ROS	X	0,94	0,84	0,95	0,94	0,92
ROC v %	X	94,28	84,09	94,54	94,20	92,46

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

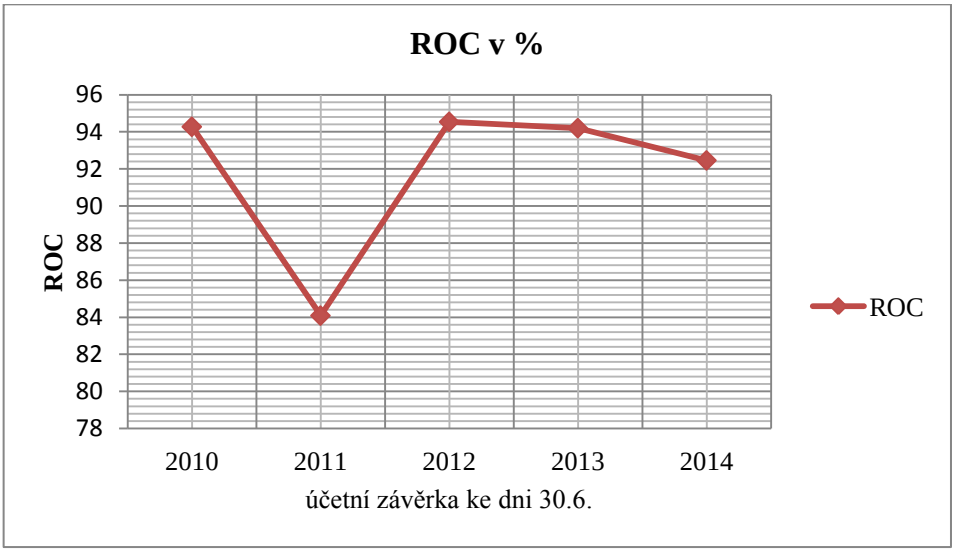
Rentabilita tržeb hodnotí, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Výpočet byl proveden pomocí zisku po zdanění. Hodnoty ROS v podniku pozvolně stoupají.



Obrázek 24: Graf znázorňující vývoj ROS

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

Čím nižší je hodnota ukazatele rentability nákladu, tím je větší výsledek hospodaření podniku. Hodnota ROC v podniku vykazuje nestálý vývoj s náznakem pozvolného poklesu.



Obrázek 25: Graf znázorňující vývoj ROC

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33] [34] [35]

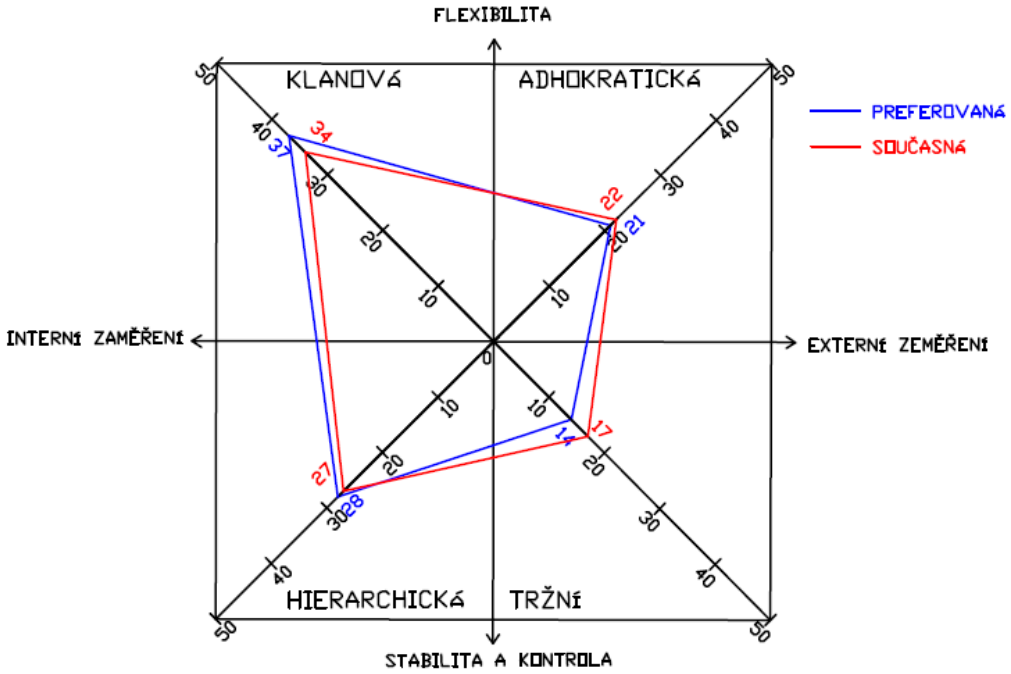
Vztah těchto dvou ukazatelů byl vysvětlen již v kapitole efektivnost. Rentabilita tržeb pozvolně roste s výjimkou roku 2011, zatímco rentabilita nákladů pozvolně klesá, opět s výjimkou roku 2011. Tento fakt dokazuje vzájemný vztah obou ukazatelů.

5 ZHODNOCENÍ VLIVU PODNIKOVÉ KULTURY NA EFEKTIVNOST VYBRANÉHO PODNIKU

Tato kapitola se věnuje celkovému zhodnocení kultury a ekonomické efektivnosti podniku, vymezení vlivu podnikové kultury pro podnik a návrhu souboru opatření k posílení podnikové kultury.

5.1 Zhodnocení podnikové kultury

Výsledky analýzy podnikové kultury potvrdily prvotní zařazení organizace do klanového typu kultury. Následující graf znázorňuje současnou a preferovanou podnikovou kulturu.



Obrázek 26: Graf současné a preferované kultury podniku

Zdroj: Zpracováno dle [26]

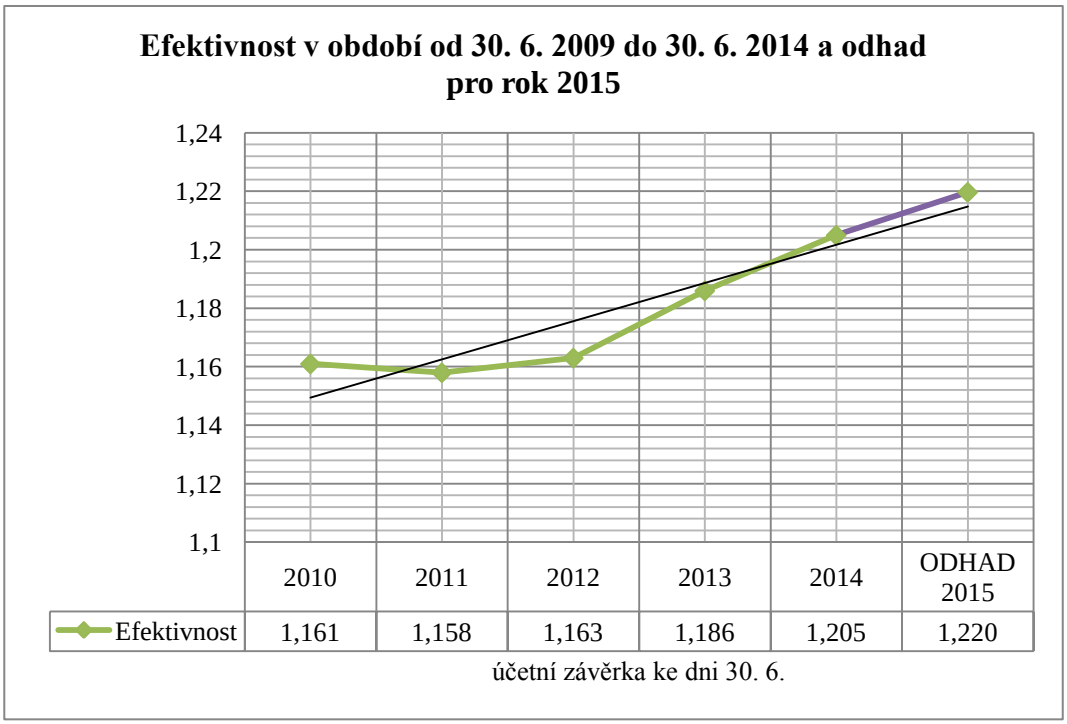
Kultura v podniku je založena na přátelském a rodinném prostředí. Charakteristickým rysem je loajalita, tradice a spolupráce. Zaměstnanci jsou oddaní své firmě. Hlavním vedoucím v podniku je jednatel společnosti, který svou moc získal na tzv. principu achieved power. Je svými zaměstnanci vnímán pozitivně a nastavuje základní hodnoty v podniku, které jsou zaměstnanci přijímány. Moc v podniku je decentralizována. Vyskytuje se zde manažer výroby, manažer nákupu a prodeje, manažer kvality a hlavní účetní. Zaměstnanci podniku uvedli v dotazníku, že základem úspěšného vedení podniku je schopnost vedoucích být efektivní, být dobrými koordinátory a organizátory. Řízení zaměstnanců je založeno na spolupráci, participaci, zapojení všech a rozvoji zaměstnanců. Důležitým stmelovacím

elementem je sdílení společných hodnot a cílů, soudržnost a spoluúčast. Organizace klade důraz na morálku, pracovní prostředí a angažovanost pracovníků. Kritériem úspěchu organizace je efektivnost, ale také rozvoj lidských zdrojů a oddanost pracovníků.

Toto zhodnocení patří současnému stavu kultury v podniku. Preferovaná situace se příliš nemění. Zaměstnanci, chtějí nadále pracovat v prostředí klanové kultury s minimálními změnami. Klanová kultura nese do podniku značné výhody, ale i nevýhody. Výhodou jsou neformální vztahy, spolupráce, práce v týmu, dobrá komunikace, příjemné pracovní prostředí, sdílení společných hodnot. Mezi nevýhody klanové kultury patří uzavřenost a nevnímaní potřeby změny. Právě změna je v této organizaci chápána jako nepotřebná. Zaměstnanci chtějí zůstat u svých starých návyků.

5.2 Zhodnocení ekonomické efektivnosti podniku

Ekonomická efektivnost podniku Bohemiatex,s. r. o. je na výborné úrovni. Ve všech výsledných vývojových grafech se vyskytuje jeden důležitý mezník charakteristický náhlým výstupem hodnot. Jedná se o rok, kdy zhruba o sedmínásobek vzrostl výsledek hospodaření podniku. Stalo se tak v důsledku fúze z roku 2011, kdy došlo ke sloučení dvou společností BOHEMIA TECHNICAL TEXTILIES, s. r. o a BOHEMIA TEX-HOUSE, s. r. o. Ekonomická efektivnost předchozích společností neustále klesala, proto byla fúze společností nevyhnutelná. Nový majitel společnosti splatil svůj vklad v 100% výši a stal se tak jediným jednatelem společnosti. Tento krok se stal velmi důležitým v následujícím vývoji společnosti. Od tohoto roku neustále rostly vstupy, ale také výstupy podniku s menšími výkyvy v roce 2013, kdy klesly mzdové náklady a náklady na kapitál. Neustálý růst s malými výkyvy lze předpokládat i pro budoucí vývoj. Následující graf znázorňuje předpokládaný vývoj podle lineární rovnice. Jak lze vidět, dva roky po fůzi trvalo podniku, než svou efektivnost zvýšil nad úroveň trendu.



Obrázek 27: Graf znázorňující vývoj efektivnosti v období od 30. 6. 2009 do 30. 6. 2014 a odhad pro rok 2015

Zdroj: Zpracováno dle [31] [32] [33][34] [35]

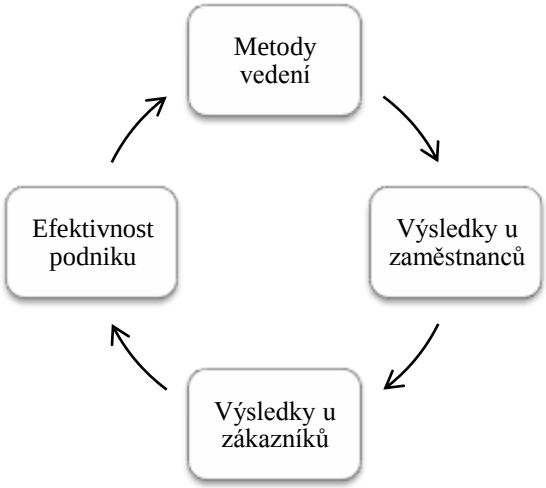
Vysoké hodnoty ukazatelů efektivnosti v roce 2011 lze vysvětlit novými inovacemi zavedených ve výrobě, sjednocením pohledávek předešlých společností a sjednocením veškerých aktiv a pasiv těchto společností. Následný výrazný pokles výsledku hospodaření v roce 2012 není pro podnik rozhodující, jelikož z grafu efektivnosti lze vyčíst nízký pokles efektivnosti v roce 2012. Nízký pokles hodnot nastal ještě v roce 2013. Kdy s poklesem výstupů nastal také pokles vstupů. Od Roku 2011 veškeré výsledky dosahují vysokých hodnot. Pokud se podniku vydaří investice do nové výrobní haly a tím také rozšíření výroby, lze předpokládat s ohledem na velmi nízkou konkurenci podobný vývoj.

Výsledné hodnoty ukazatelů efektivnosti dosahují s ohledem na rok 2010 pozitivní výsledky. Důležité výsledné hodnoty jsou dosaženy v roce 2014, bez ohledu na rok 2011. Tyto hodnoty vykazují stabilitu a následný pozitivní vývoj společnosti.

5.3 Zhodnocení vlivu podnikové kultury na efektivnost podniku

Mezi efektivností a podnikovou kulturou je silný vzájemný vztah. Pokud zaměstnanci budou s kulturou v podniku spokojeni a budou tedy vykazovat pozitivní vliv na další zaměstnance a povede to ke spokojenosti především zákazníku a to pak povede k efektivnosti podniku. A pokud budou zaměstnanci vědět o tom, jak je podnik efektivní, budou motivování

a spokojeni se svojí pracovní pozicí a budou mít důvod stát se součástí podniku a tím také udržet si svoji pozici. Tento vztah znázorňuje model souvislostí.



Obrázek 28: Model souvislostí

Zdroj: [20, s. 178]

Podnik Bohemiatex by se měl tedy na kulturu podniku zaměřit a posílení podnikové kultury by se mělo stát součástí podnikových strategií a cílů. Na základě pozorování bylo zjištěno, že podniková kultura má ve společnosti Bohemiatex významnou roli. V efektivních podnicích se zaměstnanci aktivně a iniciativně zapojují, mají vliv na rozhodování, budují tým a kooperaci. Pokud se zaměstnanci budou vracet do příjemného prostředí, budou pak efektivněji pracovat. Jedná se především o malé dílčí efekty. Ale i malé efekty jsou součástí celkové efektivnosti podniku.

5.4 Návrh souboru opatření pro posílení podnikové kultury

Preferovaná podniková kultura se příliš nemění od současné. Zaměstnanci jsou spokojeni s prostředím, ve kterém pracují a požadavky na změny podnikové kultury jsou minimální. Jelikož je ale hlavním kritériem úspěchu podniku efektivnost, je zapotřebí věnovat se problematice podnikové kultury v organizaci více. Autorka práce navrhuje následující doporučení:

- Je potřeba se zaměřit na komunikaci, vztahy na pracovišti, na zapálení a oddanost zaměstnanců. Zaměstnanci by za sdílení společných hodnot měli spolupracovat na plnění podnikových cílů.
- Pro posílení podnikové kultury autorka doporučuje zaměřit se na společné akce, aktivity a vzájemné poznávání.

- Autorka práce dále doporučuje, aby individuální iniciativa zaměstnanců nebyla potlačována, aby každý zaměstnanec byl součástí řízení, rozhodování a plnění podnikových cílů.

Jak již bylo zmíněno, jednatel společnosti je pozitivním ovlivňovatelem. Na okolí působí jako silná osobnost a fakt, že dokázal rozjet tak prosperující podnik bez vystudování jakékoliv vysoké školy, je obdivuhodný.

- Jednatel by měl i nadále motivovat své zaměstnance, měl by být příkladem, měl by vzbuzovat respekt, vycházet svým zaměstnancům vstříc, komunikovat se svými zaměstnanci a být v neustálém kontaktu se zaměstnanci a jejich osobními životy.
- Podnik by se neměl bát jakýchkoliv změn. Je potřeba, aby byl podnik adaptivní vůči okolí, aby se přizpůsobil veškerým změnám. Podnik by měl být otevřený novým možnostem a přemýšlet o vlivu podnikové kultury na efektivnost podniku.

ZÁVĚR

Pokud se podniky nebudou věnovat problematice podnikové kultury, stanou se nestabilními a ostatní podniky jim budou lehce konkurovat. Důležitým faktorem, který ovlivňuje podnikovou kulturu, jsou především lidé a mezilidské vztahy. Vztahy na pracovišti a psychické rozpoložení se snadno přenáší na další zaměstnance, obchodního partnera a hlavně zákazníky. Na podnikovou kulturu lze tedy nahlížet ze tří pohledů.

První pohled směřuje na zákazníky. Zákazník díky dobré podnikové kultuře ví, co od podniku očekávat. Je potřeba si najít k zákazníkovi tu nejlepší cestu, nabízet nadstandardní služby, umožňovat slevy, snadné reklamace a vstřícné chování. Celkové chování a jednání charakterizuje podnikovou kulturu, kterou zákazník vnímá a na základě svého dojmu a zkušenosti, se rozhoduje pro svůj nákup. Určitě každý volí podniky a obchody o kterých ví, že se zákazníky jednají vstřícně, dodržují etické kodexy, chrání životní prostředí a to nejdůležitější, dokážou nabídnout zákazníkovi něco navíc.

Druhý pohled směřuje na zaměstnance a to jak na stávající, tak na potencionální. Pro zaměstnance, kteří se ucházejí o práci ve firmě, je důležité, do jakého prostředí vstupují. Někdy bývá právě přátelské prostředí předností, kterou zaměstnanci volí i za cenu nižšího platu. Pro zaměstnance je důležitá jistota v zaměstnání, rozvoje a to jak zaměstnavatel reaguje na nadstandardní situace.

Poslední pohled směřuje na obchodní partnery. Jak bylo zmíněno, pro obchodní partnery je důležité dodržování určitých zásad, férového jednání a dodržování uzavřených smluv.

Tyto lidské faktory, ale i jiné faktory, které formují podnikovou kulturu, jsou zásadním předpokladem efektivnosti podniku. To jak budou zaměstnanci a vstupy podniku efektivní, jaké budou dopady na životní prostředí, jaké budou sociální, politické a etické dopady, je důležité pro pozitivní vývoj efektivnosti podniku. Práce se zabývá především efektivností ekonomickou.

Na základě analýzy dokumentů podniku a metody pozorování, tedy použitím metod kvalitativních, byly zhodnoceny prvky podnikové kultury. Byla provedena také kvantitativní analýza za použití metody dotazování. Podnik byl na základě výsledků z dotazníku zařazen do klanového typu kultury. Dotazník byl vyplněn zaměstnanci, ale také autorkou této práce. A to z toho důvodu, aby byl podnik ohodnocen i z jiného pohledu a to především tak, jak vnímá podnik okolí. Tato hodnocení se příliš nelišila, a proto je shledáno pozitivním, že tak jak působí podnik na okolí, tak to funguje i v samotném podniku.

Na základě analýzy účetních výkazu byla zhodnocena ekonomická efektivnost podniku. Byly vyčísleny vstupy a výstupy podniku. Dále byla vypočítána ekonomická efektivnost podniku. Efektivnost podniku je na dobré úrovni. V grafu vývoji efektivnosti byl spatřen značný výstup hodnot a to v roce 2011. V tomto roce se uskutečnila fúze společnosti. Tato skutečnost měla důležitý vliv jak na vývoj efektivnosti, tak na vývoj dalších ukazatelů efektivnosti, tak na další celkový vývoj společnosti.

Cíle bakalářské práce byly splněny.

Přínos této práce pro podnik spočívá především v uvědomění, že podniková kultura je důležitým předpokladem úspěšného podniku. Kultura v podniku má významný vliv na celkovou efektivnost podniku, ale také především na efektivnost ekonomickou. Podnik se po prostudování této práce zamyslí, nad možností využití poznatků z této práce.

Podniková kultura má významný vliv na efektivnost podniku. Tato problematika bude do budoucna stále více probíraným tématem. Podniky budou v důsledku neustále rostoucí konkurence nuceny věnovat se podnikové kultuře více a nabízet svým zaměstnancům, zákazníkům a obchodním partnerům něco navíc.

SLOVNÍK POUŽITÝCH TERMÍNŮ

Centralizace – *soustředění kompetence na jednoho vedoucího [17, s. 223]*

Certifikace – *audit systému kvality vykonaný pověřenou organizací [10, s. 153]*

Decentralizace – *rozdělení moci na nižší složky [17, s. 223]*

Delegování – *přenesení pravomocí a odpovědností na jinou osobu [17, s. 129]*

Efektivnost – *jedná se o účinnost výrobních faktorů, je dána poměrem výstupů ke vstupům v podniku [15, s. 431]*

Etika – *je to soubor zásad, zvyklostí a norem chování, které byly společností přijaté a jsou považovány za správné [17, s. 637]*

Firemní styl – *způsob, kterým se firma prezentuje navenek pomocí loga, firemní barvy, architektury, oblečení zaměstnanců atd. [17, s. 182]*

Firma – *obchodní jméno, kterým se označuje určitý podnikatelský právní subjekt, aby se odlišil od jiných právních subjektů [15, s. 432]*

Fúze – *sloučení dvou nebo více podniků v jediný podnik [15, s. 433]*

Komunikace – *jedná se o výměnu informací [17, s. 182]*

Kontrola - *určuje zda bylo dosaženo shody mezi realitou a požadavky [17, s. 134]*

Koordinace – *je součástí řídících aktivit. Cílem je dosáhnout plynulosti a synchronizace [17, s. 133]*

Kultura - *je určitý způsob, který vede lidi k určitému chování, jednání a myšlení. Zahrnuje postoje, hodnoty, názory a normy chování [11, s. 16]*

Kvalita – *shoda výrobku nebo služby s jasně vymezenými měřitelnými a měřenými požadavky [10, s. 155]*

Manažer – *je to samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění řídí dané činnosti s odpovídající způsobilostí, pravomocemi a odpovědnostmi [17, s. 20]*

Manažerská kompetence (způsobilost) – *jedná se o schopnosti manažera, které jsou dány jeho odborností, jednáním a chováním [17, s. 36]*

Mise (poslání) – *prezentuje smysl existence podniku, vztah k ostatním subjektům, prezentuje normy a hodnoty v podniku [17, s. 548]*

Moc – *jedná se o schopnost prosadit si svoji vůli i proti vůli jiných [17, s. 36]*

Motivace – *je soubor vnitřních pohnutek aktivujících a směřujících chování člověka [9, s. 221]*

Náklady – *v penězích vyjádřená spotřeba výrobních činitelů a jiných vynaložených prostředků v souvislosti s dosažením výnosů [15, s. 443]*

Organizace – *výsledek organizování, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností [17, s. 218]*

Organizování – *cílevědomá činnost vedoucí k uspořádání prvků v systému a jejich aktivit. Snaží se zajistit koordinaci a kontrolu s cílem dosáhnout stanovených cílů [17, s. 218]*

Participace – *účast, zapojení pracovníků [9, s. 221]*

Podnik – *jedná se o funkčně a právně samostatný subjekt, který je zpravidla založen a provozován podnikatelem za účelem dosažení podnikatelského zisku [15, s. 449]*

Pravomoc – *právo příslušející pracovníkovi v daném pracovním postavení využívat volnosti v rozhodování [17, s. 218]*

Prostředí – *vše co leží za hranicemi systému (podniku) a čemu se systém musí přizpůsobit, aby bylo dosaženo přežití [9, s. 222]*

Řízení lidí – *jedná se o součást celofiremních řídících aktivit, zaměřuje se na zajištění dynamického souladu mezi lidmi a cíli dané organizace [17, s. 157]*

Strategie – *představuje určení základního směru ve vývoji organizace. Stanovuje způsoby jak se dostat k vytyčeným strategickým cílům. [17, s. 662]*

Stimulace – *záměrné ovlivňování chování, zvýšení motivovanosti pracovníků prostřednictvím vnějších pobídek [9, s. 222]*

Subkultura – *dílčí celek samotné kultury větší organizace [10, s. 33]*

Ukazatel – *charakteristika určitého jevu nebo procesu, obvykle jeho číselné vyjádření [15, s. 464]*

Vedení lidí – *jedná se o hlavní úkol manažera. Spočívá v ovlivňování lidí k efektivnímu plnění stanovených úkolů. [17, s. 112]*

Vize – *vyjadřuje představu nějakého budoucího stavu týkající se konkrétního elementu organizace, může být uvedena mottem [17, s. 550]*

Výnosy – *peněžní vyjádření výsledků plynoucích z provozování podniku za určité období [15, s. 466]*

Výsledek hospodaření – *rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku [15, s. 466]*

Zisk – *důchod podnikatele plynoucí z provozování podniku [15, s. 467]*

LITERATURA

KNIŽNÍ ZDROJE:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

[3] CAMERON, K. S.; QUINN R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006, 242 p. ISBN 07-879-8283-0.

[4] CIENCIALA, J. Lidé v průmyslovém podniku. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 154 s., ISBN 978-80-7431-083-6.

[5] DYTRT, Z. Dobré jméno firmy: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. ISBN 80-868-5145-1.

[6] FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.

[7] HAVRDOVÁ, Z. Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení. 1. vyd. Praha: FHS UK, 2011, 102 s. ISBN 978-808-7398-142.

[8] JABLONSKÝ, J.; DLOUHÝ M. Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek: 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 183 s. ISBN 80-864-1949-5.

[9] LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

[10] LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

[11] MÜLLER, D. Kultura organizace je cestou ke strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013, 267 s. ISBN 978-80-7261-265-9.

[12] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

[13] SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, 436 s. ISBN 978-0-470-18586-5.

[14] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ E. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

[15] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-717-9736-7.

[16] URBAN, J. Firemní kultura a identita. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. ISBN 978-808-7974-056.

[17] VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

[18] VOCHOZKA, M. a kol. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

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

[20] WILEY, J. W.; BROOKS, S. M. The high performance organizational climate. In: ASHKANASY, N. M.; WILDEROM; P.M.; PETERSON, M.F. (ed.): Handbook of Organizational Culture and Climate. London: Sage Publication, 2000, s. 177 – 191- ISBN 0-7619-1602-4

[21] WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. 1. vyd. München: C. H. Beck, 1995, 748 s. ISBN 978-340-639-607-6

INTERNETOVÉ ZDROJE:

[22] BOHEMIATEX: O firmě Bohemiatex, s.r.o [online] 1999 – 2015 [cit. 26-3-2015]. Dostupné z: <http://www.bohemiatex.eu/>

[23] BOHEMIATEX: Produkty [online] 1999 – 2015 [cit. 26-3-2015]. Dostupné z: < http://www.bohemiatex.eu/6-objemovane-prize>

[24] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY: Etické kodexy tvoří firemní kulturu i most k partnerům. [online] 2014 [cit. 25-3-2015]. Dostupné z:< http://archiv.ihned.cz/c1-62972350-eticke-kodexy-tvori-firemni-kulturu-i-most-k-partnerum>

[25] OBCHODNÍ REJSTŘÍK: Bohemiatex, s. r. o. [online] 2000 - 2015 [cit. 30-3-2015]. Dostupné z:< http://obchodnirejstrik.cz/bohemiatex-s-r-o-25918249/>

PODNIKOVÉ ZDROJE:

[26] Dotazník OCAI.: Bohemiatex, s. r. o., 3 s.

[27] Mise společnosti – morální kodex – elementární firemní hodnoty. Bohemiatex, s. r. o., Sebranice, 27. 9. 2004

[28] Odpadové hospodářství za rok 2010 až 2014: Bohemiatex, s. r. o.

[29] Podnikatelský záměr. Bohemiatex, s. r. o., 28. 1. 2015, 13 s.

[30] Podnikatelský záměr: Bohemiatex, s. r. o., 5. 11. 2012, 30 s.

[31] Účetní závěrky za rok 2010: Bohemiatex, s. r. o., 30. 6. 2011

[32] Účetní závěrky za rok 2011: Bohemiatex, s. r. o., 30. 6. 2012

[33] Účetní závěrky za rok 2012: Bohemiatex, s. r. o., 30. 6. 2013

[34] Účetní závěrky za rok 2013: Bohemiatex, s. r. o., 30. 6. 2014

[35] Účetní závěrky za rok 2014: Bohemiatex, s. r. o., 30. 6. 2015

OSTATNÍ ZDROJE:

[36] Zákon č. 185 ze dne 15. května 2001 o odpadech a o změně některých dalších zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky. 2001, část 1, dostupné také z: http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/8FC3E5C15334AB9DC125727B00339581/$file/Z_185_2001.pdf

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Mise společnosti – morální kodex – elementární firemní hodnoty.....I
Příloha B: Dotazník OCAI II
Příloha C: Rozvaha ke dni 30. 6. 2011 V
Příloha D: Výkaz zisku a ztráty ke dni 30. 6. 2011 IX
Příloha E: Rozvaha za ke dni 30. 6. 2012.....XI
Příloha F: Výkaz zisku a ztráty ke dni 30. 6. 2012..... XV
Příloha G: Rozvaha za ke dni 30. 6. 2013 XVII
Příloha H: Výkaz zisku a ztráty ke dni 30. 6. 2013 XXI
Příloha I: Rozvaha ke dni 30. 6. 2014 XXIII
Příloha J: Výkaz zisku a ztráty ke dni 30. 6. 2014 XXVII

Mise společnosti – morální kodex – elementární firemní hodnoty

1) Naše podnikání musí být vždy v souladu se zákony, s etikou podnikání a ohleduplné k životnímu prostředí. V tomto smyslu se management zavazuje:

   - zajistit zaměstnancům společnosti zdravé pracovní podmínky a mzdy, jenž umožní jim a jejich rodinám žít důstojným a zdravým životním stylem a uskutečnit jejich osobní cíle,

   - podnikání řídit tak, aby pracovníci byli ke společnosti loajální, aby společnost udržovala dobré vztahy se svým okolím, a aby byla z dlouhodobého hlediska zisková.

2) Ačkoliv usilujeme o dlouhodobou prosperitu společnosti, víme, že představa o pouhém ekonomickém růstu je zcestná. Uvědomujeme si, že každé rozhodnutí má svůj etický rozměr, který tvaruje budoucnost. Tento přístup managementu považujeme za důležitou součást kultury regionu.

3) Manažerský koncept řízení společnosti ve spojení s individuální iniciativou pracovníků je předpokladem našeho společného úspěchu.

4) Orientace na uspokojování potřeb zákazníka prostupuje celým naším pracovním procesem, protože jedině loajální a spokojený zákazník může být perspektivním zdrojem našeho všestranného růstu. I proto jsme se rozhodli zavést systém managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000. Politika a cíle jakosti jsou v souladu se strategickými cíli společnosti.

5) Preferujeme umění a fungování učících se organizací, přičemž vycházíme z následujících předpokladů:

   - *schopnost společnosti dělat věci lépe a její schopnost učit se nemůže být nikdy větší*
   - *než u jejích pracovníků*

   - *naši práci chápeme, jako soustavný proces učení se základem učících se organizací nejsou špičkoví jedinci, ale učící se týmy, jež jsou jednotkami organizace*

   - *účelem dialogu je porozumět a sdílet, nikoliv přesvědčit a vyhrát*

   - *bez systémového myšlení nemá nic z předchozího celku význam*

   - *každý pracovník musí pochopit, jakou roli hraje při řešení libovolného problému organizace.*

Jiří Votroubek ***v Sebranicích dne 27.9.2004***

Diagnostika podnikové kultury pomocí dotazníku OCAI

Cílem dotazníku je diagnostikovat typ organizační kultury v podniku. Na základě výsledků z dotazníku bude vymezen rozdíl mezi současnou a preferovanou situací a budou doporučeny opatření vhodná k posílení podnikové kultury. Tento dotazník je zpracován v rámci bakalářské práce: *Vliv podnikové kultury na efektivnost podniku,* na fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice.

Jedná se o modifikovanou verzi dotazníku OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument). **Dotazník je anonymní a trvá přibližně 10 minut. Je potřeba vyplnit všechny kolonky. Jedná se o šest položek, z nichž každá je ohodnocena 100 body. Tyto body je potřeba rozdělit mezi čtyři možnosti předtištěných odpovědí podle nejvhodnější charakteristiky vaší organizace, to znamená: že, čím více je odpověď shodná s charakteristikou vaší organizace, tím více bodů daná odpověď získá**. Každá otázka obsahuje dvě časové dimenze, současnost a budoucnost (preferovaná situace). Autorka dotazníku doporučuje nejdříve vyplnit šest položek kolonky současnosti a poté šest položek kolonky preferované situace. Výstupem dotazníku je zařazení organizace do určitého typu podnikové kultury. V případě zájmu zpětné vazby napište email:

Děkuji za spolupráci

Tereza Kalíková
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Příklad vyplnění

	2. Dominantní rysy podniku	**Současná situace**	**Preferovaná situace**
e.	přátelské a rodinné prostředí, vysoká oddanost k firmě, loajalita a tradice, spolupráce	50	50
f.	formalizované a strukturované prostředí, standardizovaná pravidla a postupy, kontrolní mechanismy	20	10
g.	dynamické, podnikatelské a tvůrčí prostředí, flexibilita, kreativita a nejasnost	20	20
h.	založené na interních procesech, zákaznících, produktivitě a ziskovosti	10	20
	Součet	**100**	**100**

Dotazník

1. Dominantní rysy podniku	Současná situace	Preferovaná situace
a. přátelské a rodinné prostředí, vysoká oddanost k firmě, loajalita a tradice, spolupráce		
b. formalizované a strukturované prostředí, standardizovaná pravidla a postupy, kontrolní mechanismy		
c. dynamické, podnikatelské a tvůrčí prostředí, flexibilita, kreativita a nejasnost		
d. založené na interních procesech, zákaznících, produktivitě a ziskovosti		

2. Vedení organizace	Současná situace	Preferovaná situace
a. vedoucí jsou chápani jako instruktoři, či „rodiče“, vedení založeno na decentralizaci moci		
b. efektivní vedoucí jsou dobrými koordinátory a organizátory		
c. založeno na riskování a nové výzvy, orientace na riziko a budoucnost, organizace připravená na změny vedení		
d. pohání k vysokým výkonům, produktivitě a ziskovosti, vedoucí jsou silní a náročný		

3. Řízení zaměstnanců	Současná situace	Preferovaná situace
a. týmová spolupráce, participace, zapojení zaměstnanců do rozhodování a programů, rozvoj zaměstnanců		
b. založeno na postupech činností, pravidlech a kontrole		
c. založeno na individuální iniciativu, svobodu a tvořivost		
d. založeno na soupeřivosti mezi zaměstnanci		

4. Stmelovací element	Současná situace	Preferovaná situace
a. sdílení společných hodnot a cílů, soudržnost, spoluúčast		
b. formální pravidla a politiky držící organizaci pohromadě		
c. organizaci drží pohromadě vazba na experimenty a inovaci		
d. organizace je spatřen ve společném zaměření na výhru		

5. Důraz v organizaci je kladen na	Současná situace	Preferovaná situace
a. soudržnost, morálka, pracovní prostředí, posílit účast a angažovanost zaměstnanců		
b. udržování hladkého chodu organizace, stabilita a efektivnost		
c. znalosti, nové poznatky, inovace, experimenty, vývoj nových produktů, rychlý růst		
d. výsledky organizace, konkurenci a dosahování cílů		

6. Kritéria úspěchu	Současná situace	Preferovaná situace
a. rozvoj lidských zdrojů, týmová práce, oddanost pracovníků a péče o lidi		
b. efektivnost, rozhodující je spolehlivost dodávek plynulost práce a výroba s nízkými náklady		
c. být lídrem oblasti inovací, vlastnictví unikátního nebo nejnovějšího produktu,		
d. je vítězství na trhu, předstižení konkurence, klíčová je pozice na trhu		

Příloha C: Rozvaha ke dni 30. 6. 2011

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2011

(v celých tisících Kč)

IČ
25918249

Název a sídlo účetní jednotky

SOKEMATEX a.r.o.

Smetanovo náměstí 58
Litomyšl
570 01

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Minulé úč. období Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	100 822	23 890	76 932	48 989
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	43 180	23 561	19 619	45 707
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	773	755	18	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	26	26	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	747	729	18	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	40 986	22 806	18 180	16 078
B. II. 1.	Pozemky	014	540	0	540	540
2.	Stavby	015	22 530	9 053	13 477	14 514
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	17 815	13 753	4 062	1 008
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	74	0	74	16
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	27	0	27	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	1 421	0	1 421	29 629
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	28 208
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	1 421	0	1 421	1 421
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

IČ: 25918249

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	57 107	329	56 778	3 226
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	22 755	84	22 671	398
C. I. 1.	Materiál	033	14 081	53	14 028	1
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	814	5	809	0
3.	Výrobky	035	3 191	7	3 184	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	2 910	19	2 891	382
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1 759	0	1 759	15
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	29 363	245	29 118	2 693
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	26 042	245	25 797	2 427
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	2 828	0	2 828	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	493	0	493	8
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0	258
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	4 989	0	4 989	135
C.IV.1.	Peníze	059	101	0	101	55
2.	Účty v bankách	060	4 888	0	4 888	80
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	535	0	535	56
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	436	0	436	43
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	99	0	99	13

IČ: 25918249

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	76 932	48 989
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A. V.)	068	27 842	12 476
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. +A.I.2. +A.I.3.)	069	11 650	11 650
A. I. 1.	Základní kapitál	070	11 650	11 650
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. I.1.1 až A. I.1.5)	073	6 451	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	6 451	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	079	1 165	851
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	1 165	851
2.	Statutární a ostatní fondy	081	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	082	-338	-1 149
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-338	-1 149
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	085	8 914	1 124
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	086	48 577	27 675
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	087	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0
4.	Ostatní rezervy	091	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	092	0	13 180
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	095	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	10 605
6.	Vydané dluhopisy	098	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	100	0	0
9.	Jiné závazky	101	0	2 575
10.	Odložený daňový závazek	102	0	0

IČ: 25518249

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	103	13 533	9 327
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	9 716	998
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	106	0	6 177
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	87	87
5.	Závazky k zaměstnancům	108	719	227
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	466	188
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	183	1 069
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	0	0
9.	Vydané dluhopisy	112	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	113	* 707	581
11.	Jiné závazky	114	* 1 655	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	115	35 044	5 168
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	4 118	5 168
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	30 926	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	119	513	8 838
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	513	42
2.	Výnosy příštích období	121	0	8 796

Sestaveno dne: 7.3.2011
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.
Předmět podnikání účetní jednotky: výroba skla
Podpisový záznam:

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty ke dni 30. 6. 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2011

(v celých tisících Kč)

22-12-2011

Název a sídlo účetní jednotky

BOHEMIATEX a.s.

Smetanovo náměstí 58

Litomyšl

570 01

IČ
25918249

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	16 450	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	14 571	0
*	Obchodní marže (I. - A.)	03	1 879	0
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	71 309	23 981
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	71 616	23 981
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-330	0
3.	Aktivace	07	23	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	48 267	7 728
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	38 765	4 038
2.	Služby	10	9 502	3 690
*	Přidaná hodnota (I. - A. + II. -B.)	11	24 921	16 253
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	16 591	9 938
C. 1.	Mzdové náklady	13	10 745	5 212
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	1 440	2 254
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 132	2 334
4.	Sociální náklady	16	274	138
D.	Daně a poplatky	17	34	121
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 673	1 751
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	10 712	10
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	10
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	10 712	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	8 858	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	8 858	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-4 979	1 549
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	167	53
H.	Ostatní provozní náklady	27	301	298
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	12 322	2 659

IČ: 25918249

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	105	3
N.	Nákladové úroky	43	1 193	633
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 082	92
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 539	320
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-2 545	-858
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	863	677
Q. 1.	- splatná	50	863	677
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	8 914	1 124
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	8 914	1 124
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	9 777	1 801

Sestaveno dne: 7.9.2011

Právní forma účetní jednotky: s.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba skla

Podpisový záznam:

Příloha E: Rozvaha za ke dni 30. 6. 2012

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2012

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

BOHEMIATEX s.r.o.

Smetanovo náměstí 58
Litomyšl
570 01

IČ
25918249

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Minulé uč. období Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	105 535	27 283	78 252	76 932
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	44 109	26 019	18 090	19 619
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	773	773	0	18
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	26	26	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	747	747	0	18
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	41 915	25 246	16 669	18 180
B. II. 1.	Pozemky	014	540	0	540	540
2.	Stavby	015	22 530	10 051	12 479	13 477
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	18 191	15 195	2 996	4 062
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	654	0	654	74
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	27
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	1 421	0	1 421	1 421
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	1 421	0	1 421	1 421
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	[illegible]	[illegible]	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	[illegible]	[illegible]	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	[illegible]	0	0

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY

IČ: 25918249

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Minulé úč. období Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	61 026	1 264	59 762	56 778
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	30 724	423	30 301	22 671
C. I. 1.	Materiál	033	16 385	68	16 317	14 028
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	975	0	975	809
3.	Výrobky	035	6 489	75	6 414	3 184
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	4 785	280	4 505	2 891
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	2 090	0	2 090	1 759
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	486	0	486	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	486	0	486	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	26 600	841	25 759	29 118
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	23 280	841	22 439	25 493
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	2 836	0	2 836	2 828
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	196	0	196	493
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	263	0	263	304
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	25	0	25	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	3 216	0	3 216	4 989
C.IV.1.	Peníze	059	171	0	171	101
2.	Účty v bankách	060	3 045	0	3 045	4 888
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	400		400	535
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	364		364	436
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0		0	0
3.	Příjmy příštích období	066	36		36	99

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY KA ČR

IČ: 25918249

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	78 252	76 932
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A. V.)	068	29 681	27 842
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. +A.I.2. +A.I.3.)	069	11 650	11 650
A. I. 1.	Základní kapitál	070	11 650	11 650
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. I.1 až A. I.5)	073	2 951	6 451
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	2 951	6 451
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	079	1 165	1 165
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	1 165	1 165
2.	Statutární a ostatní fondy	081	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	082	9 101	-338
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	9 439	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-338	-338
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	085	4 814	8 914
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	086	48 000	48 577
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	087	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0
4.	Ostatní rezervy	091	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	092	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	094	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	095	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0
6.	Vydané dluhopisy	098	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	100	0	0
9.	Jiné závazky	101	0	0
10.	Odložený daňový závazek	102	0	0

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY

J.V.

IČ: 25918249

Označení	PASIVA		Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b		c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky	(součet B.III.1. až B.III.11.)	103	14 887	13 533
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		104	9 485	9 425
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		105	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv		106	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		107	45	87
5.	Závazky k zaměstnancům		108	684	719
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		109	440	466
7.	Stát - daňové závazky a dotace		110	336	183
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		111	430	291
9.	Vydané dluhopisy		112	0	0
10.	Dohadné účty pasivní		113	2 595	707
11.	Jiné závazky		114	872	1 655
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	(součet B.IV.1. až B.IV.3.)	115	33 113	35 044
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		116	3 008	4 118
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		117	30 105	30 926
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		118	0	0
C. I.	Časové rozlišení	(C.I.1 + C.I.2.)	119	571	513
C. I. 1.	Výdaje příštích období		120	571	513
2.	Výnosy příštích období		121	0	0

Sestaveno dne: 12.9.2012
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.
Předmět podnikání účetní jednotky: výroba skla
Podpisový záznam:

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY
S Consult plus s.r.o.
KA ČR
č. oprávnění 528

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty ke dni 30. 6. 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2012

(v celých tisících Kč)

IČ
25918249

Název a sídlo účetní jednotky
BOHEMIATEX s.r.o.

Smetanovo náměstí 58
Litomyšl
570 01

Označení a	TEXT b		Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží		01	18 548	16 450
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		02	15 667	14 571
*	Obchodní marže	(I. - A.)	03	2 881	1 879
II.	Výkony	(II.1. až II.3.)	04	73 306	71 309
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		05	69 752	71 616
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti		06	3 464	-330
3.	Aktivace		07	90	23
B.	Výkonová spotřeba	(B.1. + B.2.)	08	50 720	48 267
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie		09	42 148	38 765
2.	Služby		10	8 572	9 502
*	Přidaná hodnota	(I. - A. + II. -B.)	11	25 467	24 921
C.	Osobní náklady	(součet C.1. až C.4.)	12	16 370	16 591
C. 1.	Mzdové náklady		13	11 264	10 745
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva		14	720	1 440
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		15	4 107	4 132
4.	Sociální náklady		16	279	274
D.	Daně a poplatky		17	57	34
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		18	2 459	2 673
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	(III.1. + III.2.)	19	9 115	10 712
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu		21	9 115	10 712
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	(F.1. + F.2.)	22	7 557	8 858
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		23	0	0
2.	Prodaný materiál		24	7 557	8 858
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		25	934	-4 979
IV.	Ostatní provozní výnosy		26	131	167
H.	Ostatní provozní náklady		[illegible]	249	301
V.	Převod provozních výnosů		[illegible]	0	0
I.	Převod provozních nákladů		29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	(zohlednění položek (V. až V.))	[illegible]	7 087	12 322

KOMORA AUDITORŮ 5 Consult plus s.r.o. KA ČR ČESKÉ REPUBLIKY

IČ: 25918249

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	2	105
N.	Nákladové úroky	43	1 438	1 193
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 155	1 082
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 832	2 539
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-1 113	-2 545
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	1 160	863
Q. 1.	- splatná	50	1 121	863
2.	- odložená	51	39	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	4 814	8 914
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.)	60	4 814	8 914
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	5 974	9 777

Sestaveno dne: 12.9.2012
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.
Předmět podnikání účetní jednotky: výroba skla
Podpisový záznam:

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY S Consult plus s.r.o. KA ČR č. oprávnění 329

Příloha G: Rozvaha za ke dni 30. 6. 2013

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2013

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

BOHEMIATEX a.r.o.

Smetanovo náměstí 58
Litomyšl
570 01

IČ
25918249

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Minulé úč. období Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	119 016	30 777	88 239	78 252
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	56 593	28 480	28 113	18 090
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	773	773	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	26	26	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	747	747	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	54 399	27 707	26 692	16 669
B. II. 1.	Pozemky	014	540	0	540	540
2.	Stavby	015	22 530	11 011	11 519	12 479
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	20 343	16 696	3 647	2 996
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	10 861	0	10 861	654
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	125	0	125	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	1 421	0	1 421	1 421
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	1 421	0	1 421	1 421
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY KA ČR

IČ: 25918249

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období Brutto 1	Běžné účetní období Korekce 2	Běžné účetní období Netto 3	Minulé úč. období Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	61 765	2 297	59 468	59 762
C. I.	Zásoby (součet C. I. 1. až C.I.6.)	032	28 384	378	28 006	30 301
C. I. 1.	Materiál	033	13 419	43	13 376	16 317
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 101	4	1 097	975
3.	Výrobky	035	5 568	47	5 521	6 414
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	6 608	284	6 324	4 505
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1 688	0	1 688	2 090
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	490	0	490	486
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	490	0	490	486
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	27 854	1 919	25 935	25 759
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	24 885	1 919	22 966	22 439
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	2 836
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	1 922	0	1 922	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	680		680	196
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	342	0	342	263
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	25	0	25	25
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	5 037	0	5 037	3 216
C.IV.1.	Peníze	059	35	0	35	171
2.	Účty v bankách	060	5 002	0	5 002	3 045
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	658		658	400
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	658		658	364
2.	Komplexní náklady příštích období	065			0	0
3.	Příjmy příštích období	066			0	36

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY KA ČR

IČ: 25918249

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	88 239	78 252
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A. V.)	068	34 521	29 681
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. +A.I.2. +A.I.3.)	069	11 650	11 650
A. I. 1.	Základní kapitál	070	11 650	11 650
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A.II.1 až A.II.5)	073	2 651	2 951
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	2 651	2 951
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	079	1 165	1 165
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	1 165	1 165
2.	Statutární a ostatní fondy	081	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	082	13 915	9 101
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	13 915	9 439
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	-338
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	085	5 140	4 814
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	086	53 212	48 000
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	087	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0
4.	Ostatní rezervy	091	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	092	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	094	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	095	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0
6.	Vydané dluhopisy	098	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	100	0	0
9.	Jiné závazky	101	0	0
10.	Odložený daňový závazek	102	0	0

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY KA ČR

IČ: 25918249

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	103	15 794	14 887
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	12 742	9 485
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	105		0
3.	Závazky - podstatný vliv	106	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	45	45
5.	Závazky k zaměstnancům	108	714	684
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	431	440
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	224	336
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	88	430
9.	Vydané dluhopisy	112	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	113	1 550	2 595
11.	Jiné závazky	114		872
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	115	37 418	33 113
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	6 499	3 008
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	30 919	30 105
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	119	506	571
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	506	571
2.	Výnosy příštích období	121	0	0

Sestaveno dne: 16.10.2013
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.
Předmět podnikání účetní jednotky: výroba skla
Podpisový záznam:

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY
S Consult plus s.r.o.
KA ČR
č. oprávnění 328

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty ke dni 30. 6. 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2013

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

BOHEMIA TEX s.r.o.

Smetanovo náměstí 58
Litomyšl
570 01

IČ
25918249

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období: běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	14 165	18 548
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	11 600	15 667
*	Obchodní marže (I. - A.)	03	2 565	2 881
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	74 412	73 306
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	74 813	69 752
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-781	3 464
3.	Aktivace	07	380	90
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	51 018	50 720
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	42 491	42 148
2.	Služby	10	8 527	8 572
*	Přidaná hodnota (I. - A. + II. -B.)	11	25 959	25 467
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	16 188	16 370
C. 1.	Mzdové náklady	13	11 141	11 264
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	720	720
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 056	4 107
4.	Sociální náklady	16	271	279
D.	Daně a poplatky	17	65	57
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 459	2 459
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	9 984	9 115
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	9 984	9 115
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	8 281	7 557
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	8 281	7 557
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 034	934
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	227	131
H.	Ostatní provozní náklady	27	165	249
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění pokl...	30	7 978	7 087

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY
Consult plus
KA ČR

IČ: 25918249

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
a	b	c	běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	2
N.	Nákladové úroky	43	1 118	1 438
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 211	2 155
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 694	1 832
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-1 600	-1 113
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	1 238	1 160
Q. 1.	- splatná	50	1 243	1 121
2.	- odložená	51	-5	39
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	5 140	4 814
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.)	60	5 140	4 814
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	6 378	5 974

Sestaveno dne: 16.10.2013
Právní forma účetní jednotky: a.s.
Předmět podnikání účetní jednotky: výroba skla
Podpisový záznam:

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY
S Consult plus s.r.o.
KA ČR
č. oprávnění 529

Příloha I: Rozvaha ke dni 30. 6. 2014

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
(BILANCE)
ke dni 30.6. 2014
(v celých tisících Kč)

IČ
25 91 82 49

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
BOHEMIATEX s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
Litomyšl
Smetanovo náměstí 58
570 01

154

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 5790	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	134 087	-33 466	100 621	88 239
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	**Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)**	003	65 293	-31 518	33 775	28 113
B. I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)**	004	929	-808	121	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	26	-26		
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3	Software	007	903	-782	121	
4	Ocenitelná práva	008				
5	Goodwill	009				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	**Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)**	013	62 943	-30 710	32 233	26 692
B. II. 1	Pozemky	014	8 540		8 540	540
2	Stavby	015	29 048	-12 266	16 782	11 519
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	24 844	-18 444	6 400	3 647
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	137		137	10 861
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	374		374	125
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	**Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)**	023	1 421	0	1 421	1 421
B. III. 1	Podíly v ovládaný a řízených osobách	024				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	1 421		1 421	1 421
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

1

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	**Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)**	031	67 327	-1 948	65 379	59 468
C. I.	**Zásoby (ř.33 až 38)**	032	29 922	-413	29 509	28 006
C. I. 1	Materiál	033	17 064	-97	16 967	13 376
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 149		1 149	1 097
3	Výrobky	035	4 139		4 139	5 521
4	Zvířata	036				
5	Zboží	037	6 072	-7	6 065	6 324
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1 498	-309	1 189	1 688
C. II.	**Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)**	039	267	0	267	490
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	041				
3	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6	Dohadné účty aktivní	045				
7	Jiné pohledávky	046				
8	Odložená daňová pohledávka	047	267		267	490
C. III.	**Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)**	048	33 748	-1 535	32 213	25 935
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	30 865	-1 535	29 330	22 966
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050				
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	1 662		1 662	1 922
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6	Stát - daňové pohledávky	054	903		903	680
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	290		290	342
8	Dohadné účty aktivní	056	3		3	
9	Jiné pohledávky	057	25		25	25
C. IV.	**Finanční majetek (ř. 59 až 62)**	058	3 390	0	3 390	5 037
C. IV. 1	Peníze	059	87		87	35
2	Účty v bankách	060	3 303		3 303	5 002
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061				
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	**Časové rozlišení (ř. 64 až 66)**	063	1 467	0	1 467	658
D. I. 1	Náklady příštích období	064	1 408		1 408	658
2	Komplexní náklady příštích období	065				
3	Příjmy příštích období	066	59		59	

označ		PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a		b	c	5	6
		PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	100 621	88 239
A.		**Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)**	068	41 137	34 521
A.	I.	**Základní kapitál (ř. 70 až 72)**	069	11 650	11 650
	1	Základní kapitál	070	11 650	11 650
	2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3	Změny základního kapitálu	072		
A.	II.	**Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)**	073	2 000	2 651
A.	II. 1	Emisní ážio	074		
	2	Ostatní kapitálové fondy	075		
	3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	2 000	2 651
	4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A.	III.	**Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)**	078	1 165	1 165
A.	III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	1 165	1 165
	3	Statutární a ostatní fondy	080		
A.	IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)**	081	19 055	13 915
A.	IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	19 055	13 915
	2	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A.	V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /f.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/**	084	7 267	5 140
B.		**Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)**	085	58 765	53 212
B.	I.	**Rezervy (ř. 87 až 90)**	086	0	0
B.	I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3	Rezerva na daň z příjmů	089		
	4	Ostatní rezervy	090		
B.	II.	**Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)**	091	0	0
B.	II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092		
	2	Závazky - ovládající a řídící osoba	093		
	3	Závazky - podstatný vliv	094		
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
	6	Vydané dluhopisy	097		
	7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8	Dohadné účty pasivní	099		
	9	Jiné závazky	100		
	10	Odložený daňový závazek	101		

2

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	**Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)**	102	17 847	15 794
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	14 256	12 742
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	45	45
5	Závazky k zaměstnancům	107	915	714
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	569	431
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	500	224
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	222	88
9	Vydané dluhopisy	111		
10	Dohadné účty pasivní	112	1 340	1 550
11	Jiné závazky	113		
B. IV.	**Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)**	114	40 918	37 418
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	10 112	6 499
2	Bankovní úvěry krátkodobé	116	30 806	30 919
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	**Časové rozlišení (ř. 119 + 120)**	118	719	506
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	689	506
2	Výnosy příštích období	120	30	

Právní forma účetní jednotky :	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	Výroba skleněných objemovaných a skaných přízí

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
30.10.14	Jiří Votroubek - jednatel	Jiří Votroubek - jednatel

Příloha J: Výkaz zisku a ztráty ke dni 30. 6. 2014

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ke dni 30.6. 2014
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
BOHEMIATEX s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
Litomyšl
Smetanovo náměstí 58
570 01

IČ
25 91 82 49

154

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	15 738	14 165
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	12 003	11 600
+	**Obchodní marže (ř. 01-02)**	03	3 735	2 565
II.	**Výkony (ř. 05+06+07)**	04	86 795	74 412
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	88 047	74 813
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1 361	-781
3	Aktivace	07	109	380
B.	**Výkonová spotřeba (ř. 09+10)**	08	60 175	51 018
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	50 086	42 491
B. 2	Služby	10	10 089	8 527
+	**Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)**	11	30 355	25 959
C.	**Osobní náklady**	12	19 008	16 188
C. 1	Mzdové náklady	13	13 232	11 141
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	720	720
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 737	4 056
C. 4	Sociální náklady	16	319	271
D.	Daně a poplatky	17	109	65
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 039	2 459
III.	**Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)**	19	14 040	9 984
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2	Tržby z prodeje materiálu	21	14 040	9 984
F.	**Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)**	22	11 360	8 281
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2	Prodaný materiál	24	11 360	8 281
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-349	1 034
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	167	227
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 767	165
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	**Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))**	30	9 628	7 978

1

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)**	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	61	1
N.	Nákladové úroky	43	848	1 118
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 740	1 211
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 407	1 694
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	**Finanční výsledek hospodaření** /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	48	-454	-1 600
Q.	**Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)**	49	1 907	1 238
Q. 1	-splatná	50	1 683	1 243
Q. 2	-odložená	51	224	-5
**	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)**	52	7 267	5 140
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	**Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)**	55	0	0
S. 1	-splatná	56		
S. 2	-odložená	57		
*	**Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55)**	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)**	60	7 267	5 140
****	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)**	61	9 174	6 378

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
30.10.14	Jiří Votroubek - jednatel	Jiří Votroubek - jednatel