

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a financí

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku - kombinované



## Strategie podniku

Vedoucí bakalářské práce  
Ing. Jan Leština, CSc.

Autorka  
Iveta Kišová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2006/2007

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PRŮJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta KIŠOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
  
Název tématu: **Strategie podniku**

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

#### Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je posoudit hospodaření vybraného podniku jako podklad pro vypracování nebo změnu jeho strategie

#### Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle bakalářské práce.
3. Analýza hospodaření vybraného podniku, návrh uplatnění výsledků analýz při řízení změny strategie podniku

#### Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěry, 6. Seznam použité literatury, 7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností  
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí. C.H. Beck Praha, 2005, 422 str., ISBN 80-7179-847-9  
JOHNSON, G., SCHOLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3  
PORTER, M., E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing s.r.o., Praha 1994, 403 str. ISBN 80-85605-11-2  
NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. Grada Publishing, a.s., Praha, 2002, 215 str., ISBN 80-247-0125-1  
SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992  
SOUČEK, Z. - MAREK, J.: Strategie úspěšného podniku. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3  
VLČEK, R.: Hodnota pro zákazníka. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6  
SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Leština, CSc.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 30. března 2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2008

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Strategie podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby práce byla uložena ve Fakultní vědecké knihovně Zemědělské fakulty v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Blatné 08. 09. 2008

Iveta Kišová

## Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Janu Leštinovi za odborné vedení práce, poskytnutí cenných rad, zvláště při volbě literatury a uspořádání práce.

Rovněž děkuji vedení vybraného podniku za poskytnutí pramenů a dalších materiálů potřebných k napsání této práce.

## OBSAH

1. Úvod.....	3
2. Literární přehled .....	4
2.1 Charakteristika strategického rozhodování.....	4
2.2 Členění strategií .....	5
2.3 Principy strategického myšlení.....	8
2.4 Obsah podnikové strategie.....	8
3. Metodický postup práce.....	10
3.1 Cíl práce .....	10
3.2 Zkoumaný objekt .....	10
3.3 Použité metody .....	10
3.4 Zdroje vstupních informací.....	10
3.5 Období šetření.....	10
3.6 Postup práce .....	11
4. Charakteristika ukazatelů.....	12
4.1 Finanční analýza .....	12
4.1.2 Ukazatele likvidity .....	14
4.1.3 Ukazatele struktury kapitálu .....	16
4.1.4 Ukazatele aktivity .....	18
4.1.5 Ukazatele rentability .....	21
4.2 Predikce finanční tísně, Altmanův model.....	22
5. Situační analýza .....	24
5.1 Finanční analýza firmy A .....	24
5.1.1 Platební schopnost .....	24
5.1.2 Financování majetku a kapitálu .....	25
5.1.3 Aktivita .....	27

5.1.4 Analýza rentability.....	29
5.1.5 Altmanův model .....	30
5.1.6 Zhodnocení finanční analýzy.....	32
5.2 Hodnocení investic .....	34
5.2.1 Metody hodnocení efektivnosti investic .....	34
5.2.2 Investice ve firmě.....	36
5.3 Analýza vnějšího prostředí .....	37
5.3.1 Porterův model.....	37
5.3.2 STEP analýza.....	38
5.4 Analýza vnitřního prostředí .....	41
5.4.1 SWOT analýza.....	41
5.4.2 Model řízení.....	44
5.5 Zhodnocení strategické pozice firmy A.....	46
5.6 Návrh strategické pozice pro budoucí období .....	47
6. Závěr .....	49
7. Summary.....	50
8. Přehled použité literatury.....	52

# 1. Úvod

## **Pojem podnikatelská strategie**

Strategie podniku je jedním z nejdůležitějších dokumentů každého podniku, který stanovuje konkrétní cíle podnikání a cesty, jak těchto cílů dosahovat. Strategie by měla být periodicky aktualizována tak, aby podnik dokázal pružně reagovat na vlivy změn vnějšího prostředí (ať už se jedná o legislativu, zákazníky, dodavatele apod.) a také na kroky konkurence.

Dnešní tržní prostředí se ve všech odvětvích výroby i služeb vyznačuje intenzivní konkurencí, odstraňováním obchodních bariér, rychlým technologickým rozvojem a s tím související globalizací. Úspěšné podniky musí na tyto trendy reagovat neustálým aktivním vyhledáváním svých konkurenčních výhod a především jejich efektivním využíváním. Tento proces musí být formalizován včetně jeho následného výstupu.

Kompletní strategie pak představuje výsledek týmové činnosti, založené na kvalitních informacích o trhu, na kterém má daný podnik svou působnost.

Často bývá podniková strategie jakýmsi vodítkem pro vypracování strategií dílčích: výrobní, obchodní, personální apod.

V omezenějším rozsahu je podnikatelská strategie určena i externím partnerům, zejména věřitelům a investorům, kteří se na jejím základě rozhodují o tom, zda do určitého podniku investovat. Pro zákazníky zase představuje strategie jistou záruku stability vybraného podniku.

Vše výše uvedené je velmi důležité i pro mnou vybranou firmu A. Cílem této práce je tedy posouzení současné situace firmy, především její strategie a na základě aplikace teoretických poznatků zhodnotit vhodnost používané strategie podniku, popřípadě doporučit změnu či směr, kudy by se měla firma dále ubírat.



## 2. Literární přehled

### 2.1 Charakteristika strategického rozhodování

Hlavním pojmem v oblasti strategie podniku je „strategie“. Standardní definici slova strategie hledejme nejdříve ve slovníku cizích slov. Tam zjistíme, že se jedná o „dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle“.

Avšak toto je jen určitý ukazatel směru, kudy se ubírat, pokud hledáme opravdový význam slova „strategie“. Napsat jednu definici výrazu „strategie“ by bylo opravdu velmi troufalé. Jen v odborné literatuře narazíme na desítky, ne-li stovky významů. Pro ucelenější představu uvedu alespoň několik z vybraných definic.

Definice, jak ji uvádí Johnson, Scholes (2000) chápe strategii jako kombinaci směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů. Sám autor však dále zpochybňuje uvádění jakýchkoli definic. Poukazuje na existenci mnoha dalších definic od různých autorů. Často uváděný je také termín „společná strategie“. Uvedený výraz je vyjádřením strategií jak ve velkých tak i v malých podnicích.

Jiný přístup ke strategii popisuje Porter (1994). Tato strategie zkoumá různé možnosti, které by mohly firmě pomoci udržovat své postavení vůči konkurenci a hlavně upevňovat její postavení na trhu. Samozřejmě v rámci pravidel konkurenčního chování. K této teorii se přiklání i Smejkal, Rais (2003). Důležitou myšlenkou je výběr typu konkurenční výhody, o kterou bude podnik v rámci činnosti usilovat. Existují dva základní typy konkurenčních výhod:

- 1) nízké náklady
- 2) diference (odlišnost)

Obě tyto konkurenční výhody vedou k několika strategiím:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech (tzn. nízké ceny výrobků či služeb)
- strategie diference (tzn. odlišnost výrobků či služeb – lepší produkty za stejnou cenu)
- fokus strategie, strategie cílené diference
  - dvě varianty: a) strategie soustředění pozornosti na náklady
  - b) strategie soustředění pozornosti na diferenci(tzn. firma se soustřeďuje na nízké náklady či na odlišnosti v některém úzkém segmentu určitého odvětví)

## **2.2 Členění strategií**

Pro přehlednost si uvedme základní členění strategií v nákresu:

Schéma 1: Základní členění strategií podle Portera

Široký rozsah (celé odvětví)	Strategie nákladového vůdcovství	Strategie diferenciac (odlišnosti)
Zaměření se na cíl		
(jeden nebo několik segmentů) úzký rozsah	Strategie pozornosti na minimalizaci nákladů	Strategie cílené diferenciac

Minimalizace  
nákladů

**KONKURENČNÍ  
VÝHODA FIRMY**

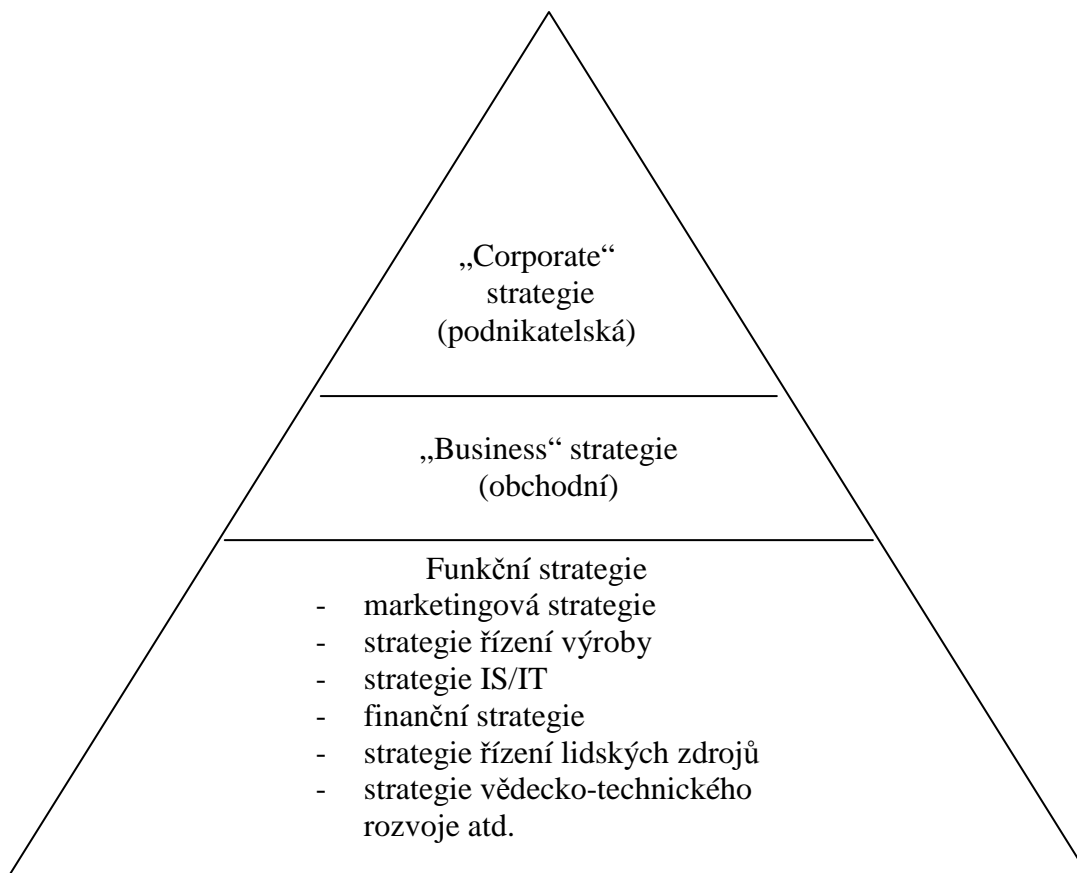
Diferenciac  
(odlišení  
výrobků,  
služeb)

Pramen: Smejkal, V., 2003

Pokud se firma rozhodne použít strategii dosažení nižších nákladů, má dvě základní možnosti:

- 1) uskuteční strategii dosažení minimálních nákladů v celém odvětví – tzv. strategie vůdčího postavení
- 2) uskuteční strategii dosažení minimálních nákladů v jednom či několika segmentech odvětví – tzv. strategie pozornosti na minimalizaci nákladů

Schéma 2: Hierarchie strategií ve firmě



Pramen: Smejkal, V., 2003

Avšak toto členění strategií je jen zlomkem nesčetného rozdělení věnovaného strategickému řízení. Jak ve světové tak i v české literatuře se nachází mnoho charakteristik popisujících strategické řízení.

Na základě tvrzení Součka; Marka (1998) si každý podnik svou strategií vytváří předpoklady dlouhodobého růstu. Proto je tedy součástí strategie i soustava strategických operací. Tyto strategické operace podrobně konkretizují jednotlivé kroky, které musí podnik nezbytně učinit, aby byly splněny strategické cíle podniku. Zároveň je nutné udržet trvale rovnovážný stav ekonomiky podniku. Postupnou realizací cílů

podnik dosahuje potřebných krátkodobých efektů, které jsou nutné pro okamžité přežití a současně buduje základní předpoklady dlouhodobé prosperity a dalšího následného vývoje.

### **2.3 Principy strategického myšlení**

Každá strategie se zpracovává na základě znalostí základních principů strategického myšlení. Tyto principy strategického myšlení jsou používány většinou autorů. Stručně můžeme stanovit **10 základních principů**:

1. princip variantnosti
2. princip permanentnosti
3. princip celosvětového systémového přístupu
4. princip tvůrčího přístupu
5. princip interdisciplinarity
6. princip vědomí práce se rizikem
7. princip koncentrace zdrojů
8. princip vědomí práce s časem
9. princip agregovaného myšlení
10. princip zpětnovazebního myšlení

### **2.4 Obsah podnikové strategie**

Dá se říci, že podniková strategie sestává ze sedmi základních částí (Souček; Marek 1998)

1. Stručná analýza okolí podniku
  - analýza trhu
  - analýza vědecko-technického rozvoje

- analýza regionu
  - analýza ekonomického a právního systému
  - příležitosti a hrozby
2. Analýza silných a slabých stránek
  3. Formulace specifických předností podniku
  4. Vize podniku
    - základní představa o budoucí podobě podniku
    - základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje
    - základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktura
    - formulace dílčích strategií podniku
    - ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie
    - základní představy o organizaci podniku
  5. Formulace strategických cílů
    - cíle na trhu
    - cíle ekonomické
    - cíle majetkové
    - cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální
  6. Hlavní strategické operace
  7. Návrh dalšího postupu prací

## **3. Metodický postup práce**

### **3.1 Cíl práce**

Posouzení hospodaření vybraného podniku jako podklad pro vypracování nebo i následnou změnu podnikové strategie.

### **3.2 Zkoumaný objekt**

Zkoumaným podnikem je společnost jejímž hlavním předmětem činnosti je výroba a vývoj dílů pro vnitřní dekorace automobilů a automobilových dílů, povrchové úpravy a svařování kovů. Pro účely této práce bude nazývána „společnost A“.

### **3.3 Použité metody**

- finanční analýza
- analýza vnějšího prostředí
- STEP analýza
- SWOT analýza
- model řízení

### **3.4 Zdroje vstupních informací**

Ve zvolené firmě jsou dostupné roční výkazy a dále propagační materiály. Některé informace má firma dostupné i na internetových stránkách.

Dále studium odborné literatury převážně se zaměřením na strategické řízení firem.

### **3.5 Období šetření**

Veškeré informace byly získány a zpracovány za období r. 2006 a r. 2007. V období těchto dvou let došlo ke změně právní formy firmy ze společnosti s ručením omezeným na komanditní společnost.

### **3.6 Postup práce**

Získávání informací probíhalo přímo ve zvolené firmě, ale i z již zmíněných internetových stránek, propagačních materiálů a interních dokumentů podnikové evidence. Údaje budou zpracovány pomocí finanční analýzy s příslušným grafickým zobrazením vývoje ukazatelů za sledované období. Budou následovat další analýzy a na základě všech stanovených výsledků bude určena prognóza podniku s následným nástinem další podnikové strategie.



## **4. Charakteristika ukazatelů**

### **4.1 Finanční analýza**

Řízení podniku je velmi složitý a mnohostranný proces. Je to dáno především tím, že podnik sám je velmi složitý organismus, jehož jednotlivé články, nemohou fungovat bez určité koordinace, motivace a kontroly. Pro úspěšnost podniku je nezbytně nutné, aby všechny činnosti a všechna rozhodnutí, která jsou v podniku prováděna, byla realizována ve vzájemné návaznosti a propojenosti (koordinaci), tj. systémově. Všechny činnosti, které v podniku probíhají, jako je zásobování, prodej, investiční a výrobní činnost, finanční činnost atp., musí být mezi sebou vzájemně propojeny, a to jak věcně, tak i finančně. Významné je i zajištění časového souladu mezi jednotlivými činnostmi, tj. jejich synchronizace.

Kvalita všech rozhodnutí záleží také na kvalitě informací, které má management k dispozici a na kvalitě jejich zpracování. Podklady pro rozhodování získávají manažeři z účetních výkazů. Samotné účetní výkazy mají pouze omezenou vypovídací schopnost, neposkytují úplný obraz o hospodaření a o finanční situaci podniku. Aby mohl finanční management získat přehled o silných a slabých stránkách, musí vypracovat finanční analýzu. Finanční analýza poskytuje podklady pro správné řízení podniku, poskytuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem určitého rozhodnutí a jeho skutečným dopadem na situaci podniku.

Účelem finanční analýzy je komplexně vyjádřit situaci podniku, tzn. charakterizovat ekonomické procesy probíhající v daném podniku. Finanční analýza přispívá k řešení různých rozhodovacích úloh. V nejširším pojetí se jedná o zjištění finančního postavení podniku. V užším pojetí se může jednat např. o specifické úlohy jako jsou cenová rozhodnutí nebo o dopad finančních investic. V tomto textu se bude jednat o finanční analýzu v jejím obvyklém pojetí, tj. o syntetickou analýzu, která posuzuje globálně situaci podniku.

Finanční analýza se ve firemní praxi nejčastěji využívá k hodnocení dosavadního vývoje firmy, k posouzení současné situace a k vyhodnocení plánovaných veličin na ekonomickou situaci podniku v budoucnu.

Uspokojivá finanční situace je často označována jako „finanční zdraví podniku“. Za finančně zdravý podnik je možno považovat takový podnik, který je v danou chvíli i perspektivně schopen naplňovat smysl své existence. Opakem finančního zdraví je „finanční tíseň“. V této situaci podnik dlouhodobě vykazuje platební potíže, které mohou být vyřešeny jedině úplnou změnou jeho činnosti nebo struktury. Finanční tíseň často vede k vyhlášení úpadku.

Cílem této práce je provedení zhodnocení všech vybraných ukazatelů a zjistit, zda je zvolená společnost v dobré finanční situaci a je tedy schopna dostát všem svým závazkům. Pro zhodnocení situace společnosti budou použity tyto ukazatele:

- ukazatele likvidity (celková, pohotová, okamžitá);
- ukazatele struktury kapitálu (celková zadluženost, koeficient samofinancování, úrokové krytí, zadluženost vlastního kapitálu);
- ukazatele aktivity (obrat celkových aktiv, doba obratu aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, obrat pohledávek, doba obratu pohledávek, doba splatnosti krátk. závazků);
- ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS);
- Altmanův koeficient.

### **Základní poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy. Vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů a jejich výhodou je možnost porovnání různých firem. Poměrové ukazatele rovněž umožňují srovnávat současnou situaci s vlastními historickými daty. Vzhledem k velké vypovídací schopnosti ukazatelů a jejich poměrně snadném výpočtu se poměrová analýza stala nejčastěji používaným nástrojem finanční analýzy.

Hlavní důraz při sestavování finanční analýzy by měl být kladen na využívání těch ukazatelů, které vypovídají o určitém finančním problému. Rovněž při jejím používání by neměla být opomenuta důležitost interpretace a hodnocení ukazatelů.

#### 4.1.2 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje momentální schopnost podniku dostát svým závazkům. Představuje rychlost možného převedení libovolného oběžného aktiva na peníze. Likvidita určitého aktiva je tím větší, čím kratší je doba přeměny aktiva na peníze. Aktiva se podle stupně likvidity člení do třech skupin:

- aktiva prvního stupně likvidity (hotové peníze, krátkodobé vklady, obchodovatelné cenné papíry),
- aktiva druhého stupně likvidity (pohledávky),
- aktiva třetího stupně likvidity (zásoby).

Pro objektivní posouzení likvidity podniku je nutné vyloučit aktiva, která se nikdy nepřemění na peníze – nedobytné pohledávky a neprodejné zásoby.

#### Běžná likvidita (Current Ratio)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Cizí zdroje krátk.a ostatní krátk. pasiva}}$$

Ukazatel běžné likvidity znázorňuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, nebo-li kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby přeměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Tento ukazatel má význam především pro krátkodobé věřitele. Poskytuje jim informaci, do jaké míry jsou jejich krátkodobé pohledávky chráněny hodnotou majetku, neboť věřitelé podstupují určité riziko, že jim závazky nebudou splaceny. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Ukazatel běžné

likvidity má také některé nedostatky: Nepřihlíží ke struktuře aktiv z hlediska jejich likvidnosti a nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska lhůty splatnosti.

### **Pohotová likvidita (Quick Ratio)**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Cizí zdroje krátk.a ostatní krátk. pasiva}}$$

Ukazatel pohotové likvidity má oběžná aktiva snížena o zásoby, aby tak zmírnil nepřesnou vypovídací schopnost ukazatele běžné likvidity. Zásoby jsou považovány za nejméně likvidní a zároveň za nejpomaleji se obracející složku oběžných aktiv. Vyšší hodnoty ukazatele vypovídají o příznivé situaci pro věřitele, nikoli však pro podnik a akcionáře. Podnik má větší množství oběžných aktiv vázáno v peněžní formě pohotových finančních prostředků a ve formě pohledávek, které pro podnik nemají žádný finanční efekt.

### **Okamžitá likvidita (Cash Ratio)**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Cizí zdroje krátk.a ostatní krátk. pasiva}}$$

Ukazatel okamžité likvidity je nejpřesnějším ukazatelem likvidity, protože v čitateli se nachází pouze finanční majetek. Finanční majetek je okamžitě likvidní. Jedná se o peníze v hotovosti a na běžných účtech, krátkodobé cenné papíry a šeky, u nichž je známa jejich nominální hodnota a lze je pohotově využít. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je situace pro podnik příznivější v zachování platební schopnosti.

### 4.1.3 Ukazatele struktury kapitálu

Ukazatele struktury kapitálu podávají informace o tom, do jaké míry je podnik zadlužen. Pro podnik je levnější (tím i výnosnější) financovat aktiva z cizích krátkodobých zdrojů, protože dlouhodobé zdroje jsou dražší než krátkodobé. Avšak k průběžnému splácení vysokých krátkodobých cizích zdrojů je nutné mít neustále k dispozici odpovídající peněžní prostředky. Správná skladba zdrojů financování hospodářské činnosti podmiňuje zdravý finanční vývoj podniku, jeho prosperitu a rozhoduje o jeho další existenci. V podmínkách tržní ekonomiky žádný podnikatelský subjekt nepracuje bez cizího kapitálu. Vysoký podíl cizího kapitálu ale omezuje jednání managementu, které se pak musí přizpůsobit věřitelům.

Vysoká zadluženost si vyžaduje i vysoké nákladové úroky, které bude třeba v budoucnu splácet. Hlavním předpokladem užití cizího kapitálu je, že výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší než jsou náklady spojené s jeho pořízením.

Ukazatele struktury kapitálu informují o tom, zda je podnik schopen splácet své závazky. Přiměřená zadluženost je jedním z cílů podniku, proto je důležité stanovit optimální strukturu finančních zdrojů, ať už s ohledem na schopnost splácet závazky, s ohledem na kapitálové náklady nebo s ohledem na majetkovou strukturu.

#### **Celková zadluženost aktiv**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Základním ukazatelem, který hodnotí zadluženost podniku, je ukazatel celkového zadlužení. Tento ukazatel vyjadřuje, v jakém rozsahu je majetek podniku kryt cizími zdroji. U různých podniků se hodnota tohoto ukazatele liší: závisí na oboru podnikání a na majetkové struktuře podniku. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší nesou

věřitelé riziko, že jejich pohledávky nebudou uhrazeny. U tohoto ukazatele jsou požadovány přiměřeně nízké hodnoty.

### **Zadluženost vlastního kapitálu**

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Zadluženost vlastního kapitálu zjišťuje poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. Vyjadřuje, kolik korun cizího kapitálu připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. O tento ukazatel se zajímají banky při posuzování žádosti klienta o úvěr. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší nese věřitel riziko, že podnik nebude schopen splácet dluh a úroky. Bonita podniku tak klesá. Ukazatel by měl mít přiměřeně nízké hodnoty.

### **Koeficient samofinancování**

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Pasiva celkem}}$$

Ukazatel vyjadřuje podíl vlastního kapitálu z celkového kapitálu. Pozitivní je přiměřená hodnota ukazatele. Z hlediska stability podniku je možné považovat za velmi dobrou hodnotu, když ukazatel dosahuje padesáti procent.

### **Úrokové krytí**

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{HV nezdaněný} + \text{nákladové úroky}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Součástí hodnocení dlouhodobé finanční stability podniku je posouzení finančních důsledků jeho zadluženosti. Zadluženost zatěžuje finanční hospodaření podniku jednak povinností splácet dluh ke stanovenému termínu, jednak úhradou úroků z cizích zdrojů. Tuto skutečnost lze posoudit pomocí ukazatele úrokové krytí. Ukazatel úrokového krytí udává, do jaké míry jsou úroky kryty celkově vyprodukovaným ziskem. V čitateli zlomku je zisk před zdaněním, protože daň z příjmů neovlivňuje schopnost podniku hradit úroky. Čím je ukazatel úrokového krytí vyšší, tím je hodnocení podniku příznivější.

#### **4.1.4 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky – aktiva podniku. Měří celkovou rychlost jejich obratu nebo rychlost obratu jejich jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách aktiv. Má-li více prostředků, než je účelné, vznikají mu nadbytečné náklady a dosahuje nižšího zisku. Má-li jich méně, přichází o tržby, které by mohl získat, kdyby měl dostatečné množství těchto prostředků.

Ukazatele aktivity jsou dvojího typu: rychlost obratu a doba obratu. U ukazatelů rychlosti obratu se sleduje jeho maximalizace a u ukazatele doby obratu se sleduje naopak jeho minimalizace.

#### **Obrat aktiv**

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby za zboží, výrobky a služby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Ukazatel obratu aktiv informuje o relativní výkonnosti celkových aktiv a vyjadřuje počet obrátek aktiv za sledované období, zpravidla za jeden rok. Pokud bude tento ukazatel nízký, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva.

### **Doba obratu aktiv**

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{360}{\text{obrat aktiv}}$$

Ukazatel doby obratu aktiv vyjadřuje dobu, za kterou se vrátí peněžní prostředky vložené do pořízení majetku podniku. Pokud budou do čitatele zlomku dosazena pasiva podniku, bude ukazatel informovat o průměrné době ve dnech, za kterou dojde k návratu vloženého kapitálu.

### **Obrat zásob**

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby za zboží, výrobky a služby}}{\text{Zásoby}}$$

Ukazatel je definován jako poměr tržeb a stavu zásob všeho druhu. Výsledná hodnota je číslo, které znamená počet obrátek, nebo-li kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po peněžní prostředky a opětný nákup zásob. Pozitivní je vysoká hodnota ukazatele.

### **Doba obratu zásob**

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{360}{\text{Obrat zásob}}$$



Tento ukazatel vyjadřuje dobu ve dnech, po kterou je kapitál vázán v určité formě zásob. Určuje dobu od pořízení zásob až po jejich prodej nebo spotřebu. Podnik by se měl snažit plánovat dodávky zásob efektivně, aby nedocházelo k přebytkům ale ani k nedostatkům zásob. Ukazatel se považuje ze ukazatel intenzity využití zásob. Snížení doby obratu zásob může znamenat efektivní využití zásob, ale na druhé straně může být znakem podkapitalizování podniku. Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu, tím lépe, ale pouze v případě, že zásoby zajišťují plynulou výrobu a odbyt.

### **Obrat pohledávek**

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby za zboží, výrobky a služby}}{\text{Pohledávky}}$$

Obrat pohledávek udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány na peněžní prostředky.

### **Doba obratu pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360}{\text{Obrat pohledávek}}$$

Ukazatel doby obratu pohledávek určuje délku období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr do doby inkasa pohledávek. Hodnota ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a vyjadřuje platební morálku odběratelů. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i vyšší náklady. Doporučuje se proto sledovat pohledávky podle doby splácení.

#### 4.1.5 Ukazatele rentability

Rentabilitou se rozumí schopnost podniku vytvářet nové finanční prostředky použitím investovaného kapitálu. Míra zisku nebo také rentabilita vloženého kapitálu je definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Podle toho jaký význam je přiřazen pojmu vložený kapitál, je možné rozlišit rentabilitu celkového kapitálu, rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu dlouhodobého kapitálu. Vedle těchto základních ukazatelů se dále zjišťuje rentabilita tržeb a rentabilita nákladů. Tyto ukazatele mohou mít ještě další modifikace, podle toho, jaká forma zisku se dosazuje do čitatele.

U ukazatelů rentability jsou žádoucí vysoké hodnoty, výjimkou je ukazatel nákladů na cizí kapitál, kde se naopak požadují nízké hodnoty.

#### Rentabilita tržeb (ROS)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{VH}}{\text{Tržby za zboží, výrobky a služby}}$$

Rentabilita tržeb udává stupeň ziskovosti tržeb, tj. kolik zisku připadá na jednu korunu tržeb. Nízká úroveň tohoto ukazatele vypovídá o chybném řízení podniku. Střední úroveň je znakem dobré spolupráce managementu a jeho dobrého jména na trhu. Vysoká úroveň ukazatele signalizuje do budoucna problémy s konkurenčními podniky, které se pokusí na základě snížení ziskovosti, tj. prodejních cen stejného nebo srovnatelného sortimentu, vytlačit podnik z trhu.

#### Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{VH}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Ukazatel hodnotí všeobecnou efektivnost využití vloženého kapitálu bez ohledu na zdroj, ze kterého kapitál pochází. Je předmětem zájmu externích subjektů. Ukazatel v podobě koeficientu udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu investovanou do podniku. Je-li rentabilita celkového kapitálu nižší než odvětvový průměr, má podnik nižší produktivní sílu aktiv, popřípadě velkou zadluženost, která snižuje zisk.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

$$\text{ROE} = \frac{\text{VH}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost zdrojů vložených vlastníky podniku. Zjištěná hodnota zajímá zejména akcionáře. Zisk na jednu korunu vloženého kapitálu ukáže investorům, zda je jejich výnos odpovídající vzhledem k riziku investice. Čím rizikovější investice, tím je požadována vyšší míra zhodnocení. Rentabilita vloženého kapitálu by měla být vyšší než výnos i investice umístěné na finančním trhu. Pozitivní je vysoká hodnota ukazatele.

## **4.2 Predikce finanční tísně, Altmanův model**

Finanční tíseň nastává tehdy, když problémy likvidity jsou tak vážné, že nemohou být vyřešeny bez výrazných změn v podniku a ve způsobu jeho financování. Takovými změnami je možno předejít úpadku a vyřešit finanční tíseň, aniž by došlo k fyzické likvidaci podniku.

Příčinou úpadku může být platební neschopnost nebo předlužení. Platební neschopnost nastává, když dlužník má více věřitelů a není schopen po delší dobu plnit své splatné závazky, protože nemůže včas přeměnit dostatečný majetek na peněžní prostředky ani získat dostatečný úvěr. Platební neschopnost bývá vyvolána obtížemi při realizaci

vyrobeného zboží, např. při poklesu poptávky, odlivem zákazníků ke konkurenci nebo při celkové hospodářské recesi.

K předlužení dochází tehdy, nepokryje-li majetek společnosti její dluhy. Předlužení lze zjistit z rozvahy, ve které je majetek přeceněn na aktuální hodnotu. Je pochopitelné, že akcionáři a věřitelé, ale i podnikový management mají zájem vysledovat s dostatečným předstihem příznaky blížící se finanční tísně. Využívají k tomu analýzu poměrových ukazatelů a analýzu peněžních toků.

K nejznámějším a nejčastěji používaným modelům predikce finanční tísně patří Altmanův model. Vychází z dlouhodobého pozorování podniků a má poměrně vysokou vypovídací schopnost. Výsledná hodnota informuje o finanční situaci podniku.

Altmanův koeficient:

$$Z = 1,2 \cdot x_1 + 1,4 \cdot x_2 + 3,3 \cdot x_3 + 0,6 \cdot x_4 + 1,0 \cdot x_5$$

$$X_1 = (\text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}) / \text{Celková aktiva}$$

$$X_2 = \text{Výsledek hospodaření} / \text{Celková aktiva}$$

$$X_3 = (\text{Výsledek hospodaření nezdaněný} + \text{úroky}) / \text{Aktiva celkem}$$

$$X_4 = \text{Základní kapitál} / \text{Cizí kapitál}$$

$$X_5 = \text{Tržby za zboží, výrobky a služby} / \text{Aktiva celkem}$$

Pokud ukazatel dosahuje hodnotu vyšší než 3, je podnik v dobré finanční situaci, hodnoty ukazatele v rozmezí 1,8 – 3 jsou považovány za nevyhraněnou finanční situaci a pokud je dosaženo hodnoty menší než 1,8, znamená to, že se podnik dostává mezi kandidáty bankrotu.

## 5. Situační analýza

### 5.1 Finanční analýza firmy A

#### 5.1.1 Platební schopnost

Platební schopnost odráží momentální finanční stabilitu podniku. Je velmi důležité, zda podnik v podmínkách konkurence na trhu je schopna hradit své splatné závazky včas a z odpovídajících zdrojů.

Platební schopnost je vyjadřována ukazateli likvidity. Ty vyjadřují vztah mezi položkami oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Příliš vysoké vypočtené hodnoty mohou vypovídat o neproduktivním využití vložených prostředků a naopak nízké hodnoty mohou znamenat, že podnik není schopen plnit své platební povinnosti a dostát svým finančním závazkům.

#### Likvidita

V praxi se rozlišují 3 stupně likvidity: běžná, pohotová a okamžitá.

Tabulka 1: Ukazatele likvidity

	2006	2007	Index ukazatele	Index čitatele	Index jmenovatele
<b>Běžná likvidita</b>	0,97	0,98	1,01	0,85	0,84
<b>Pohotová likvidita</b>	0,85	0,85	1	0,84	0,84
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,21	0,18	0,52	0,74	0,84

Pramen: vlastní tvorba

Ukazatel běžné likvidity má omezenou vypovídací schopnost, jelikož je z velké části ovlivněn strukturou oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a dále strukturou krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti. Optimální hranice pro tento ukazatel se pohybuje v rozmezí od 1,8 až do 2,5.

*Shrnutí:* běžná likvidita vzrostla o 1 % oproti předcházejícímu období. To bylo způsobeno snížením oběžných aktiv o 15 % a snížením krátkodobých cizích zdrojů a ostatních krátkodobých pasiv o 16 %.

Za optimální hodnotu pohotové likvidity je považována ta, která je vyšší než 1. Z tabulky je patrné, že hodnota ukazatele vykazuje pokles ve sledovaném období. Podnik není v tomto případě schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby.

*Shrnutí:* pohotová likvidita se oproti předcházejícímu období nezměnila. Oběžná aktiva (po odečtení zásob) se snížila o 16 % a krátkodobé cizí zdroje a ostatní krátkodobá pasiva klesla o 16 %.

Údaj okamžité likvidity informuje o schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky ihned ze svých pohotových peněžních prostředků. Optimální hodnota ukazatele se nachází v intervalu 0,2 až 0,4.

*Shrnutí:* okamžitá likvidita firmy klesla o 48 % oproti předcházejícímu období. To bylo způsobeno snížením finančního majetku o 26 % a snížením krátkodobých cizích zdrojů a ostatních krátkodobých pasiv o 16 %. Z tabulky je zřejmé, že firma je z pohledu tohoto ukazatele optimálně likvidní.

### **5.1.2 Financování majetku a kapitálu**

Každý podnik používá pro své financování vlastní a cizí zdroje. Míru využití vlastního či cizího kapitálu sledují ukazatele zadluženosti.

Je důležité mít vhodně rozložena jednotlivá aktiva a pasiva ve správné struktuře. Nesprávné rozmístění těchto položek by mohlo ovlivnit solventnost podniku.

Tabulka 2: Ukazatele struktury kapitálu

	2006	2007	Index ukazatele	Index čitatele	Index jmenovatele
<b>Celková zadluženost (III)</b>	0,58	0,54	0,93	0,85	0,92
<b>Koef. samofinancování</b>	0,72	0,85	1,18	1,00	0,92
<b>Úrok. krytí</b>	10,50	27,49	2,62	1,04	0,66
<b>Zadluženost VK</b>	1,39	1,17	0,84	0,84	1,00

Pramen: vlastní tvorba

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje míru krytí majetku celkovými dluhy. Průměrná hodnota tohoto ukazatele by měla být okolo 50 %. Během sledovaného období došlo k mírnému snížení hodnoty. Znamená to, že zadluženost podniku klesá a v souvislosti s tím se snižuje i finanční riziko. Podnik není závislý pouze na cizích zdrojích, riziko pro budoucí věřitele se tak snižuje.

*Shrnutí:* celková zadluženost (III) klesla meziročně o 7 %. To bylo způsobeno snížením cizího kapitálu o 15 % a snížením celkových pasiv o 23 %.

V rámci koeficientu samofinancování je z tabulky patrný zvyšující se podíl vlastního jmění na celkových pasivech. Tento nárůst považuji za pozitivní. Výsledné hodnoty však nedosáhly požadovaného průměru, což je 50 %. Aktiva podniku jsou tak financována z větší části cizími zdroji.

*Shrnutí:* koeficient samofinancování vzrostl o 18 % oproti předcházejícímu období. Vlastní kapitál zůstal stejný a celková pasiva se snížila o 8 %.

Ukazatel úrokového krytí nebo-li ziskové úhrady úroku porovnává hospodářský výsledek před odečtením úroků a daně s celkovým ročním úrokovým zatížením. Jako optimální se hodnoty uvádějí okolo 6. Nejvyšší hodnoty úrokového krytí dosáhl podnik v r. 2007. Zde podnik neměl problémy se splácením úrokových plateb.

*Shrnutí:* ukazatel úrokového krytí vzrostl o 162 %. Nezdáněný výsledek hospodaření (vč. nákladových úroků) vzrostl o 4 % a nákladové úroky klesly o 34 %.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu udává míru zatížení vlastního kapitálu celkovými dluhy. Za pozitivní vývoj se považuje hodnota do 120 %. Naopak s hodnotou nad 120 % jde o podnik rizikový.

*Shrnutí:* dle hodnot vypočtených v tabulce je jasně vidět, že podnik se v roce 2006 pohyboval ve velkém riziku. Naopak v roce 2007 se již hodnota ukazatele blíží optimální hodnotě. Je to dáno převážně snížením cizích zdrojů firmy a mírným zvýšením vlastního kapitálu.

### 5.1.3 Aktivita

Ukazatelé aktivity vyjadřují vázanost kapitálu v krátkodobých nebo v dlouhodobých aktivech. Na základě pyramidálního rozkladu rentability lze ukazatele aktivity nazvat jako dílčí, a to k ukazateli obrat celkových aktiv nebo-li doby obratu celkového vloženého kapitálu.

Tabulka 3: Ukazatele aktivity

	2006	2007	Index ukazatele	Index čitatele	Index jmenovatele
<b>Obrat aktiv</b>	1,54	1,78	1,16	1,08	0,92
<b>DO aktiv</b>	234 dní	203 dní	0,87	0,92	1,06
<b>Obrat zásob</b>	22,44	24,79	1,10	1,06	0,96
<b>DO zásob</b>	16 dní	15 dní	0,94	0,96	1,06
<b>Obrat pohled.</b>	0,24	0,2	0,83	0,87	1,06
<b>DO pohledávek</b>	89 dní	73 dní	0,82	0,87	1,06

Pramen: vlastní tvorba

Obrat celkových aktiv vyjadřuje schopnost podniku, jak rychle dokáže otáčet vložený kapitál. Pozitivní je růst výsledné hodnoty. Rostoucí vývoj vypočtených hodnot dokazuje efektivní využívání kapitálu (majetku), se kterým hospodaří.

Při výpočtu byla zjištěna rostoucí tendence vývoje. Vlivem rychlejšího tempa tržeb nad celkovými aktivy za sledované období docházelo ke zvyšování výsledné hodnoty.



*Shrnutí:* obrat aktiv vzrostl meziročně o 16 %. To bylo způsobeno zvýšením tržeb o 8 % a snížením celkových aktiv o 8 %.

Doba obratu aktiv udává průměrný počet dnů, po než jsou aktiva vázána v podnikání do doby jejich spotřeby. Pokud je ukazatel nižší než průměrná hodnota v oboru, firma hospodaří lépe, než je obvyklé.

*Shrnutí:* doba obratu aktiv klesla o 13 % oproti předcházejícímu období. To bylo způsobeno snížením celkových aktiv o 8 % a zvýšením tržeb o 6 %.

Výsledkem rychlosti obratu zásob je číslo, které znamená počet obrátek, nebo-li kolikrát se zásoby obrátí v tržbách za určité období. Optimální hodnota by měla být vyšší než 10. Vysoké vypočtené hodnoty naznačují dobrou kontrolu i řízení výrobních zásob.

*Shrnutí:* obrat zásob vzrostl o 10 % oproti předcházejícímu období. To bylo způsobeno zvýšením tržeb o 6 % a snížením zásob o 4 %.

Doba obratu zásob vyjadřuje dobu vázanosti kapitálu ve formě zásob. Tento ukazatel lze také chápat jako ukazatel intenzity využití zásob. Za velmi dobrý stav je považována doba obratu okolo 40 – 50 dnů.

Dosažené výsledky naznačují mírně klesající vývoj, což je příznivý jev. Příčinou je rychlý obrat zásob. Nízká doba obratu zásob spočívá v efektivním využívání materiálu, nedokončené výroby, výrobků a zboží.

*Shrnutí:* doba obratu zásob se snížila o 6 % oproti předcházejícímu období. To bylo způsobeno snížením zásob vynásobených 360 o 4 % a zvýšením tržeb o 6 %.

V podobě počtu obrátek udává ukazatel rychlosti obratu pohledávek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky (tržby).

Hodnoty v tabulce jsou přibližně stejné, což nenaznačuje žádný pozitivní ani negativní směr vývoje.

*Shrnutí:* obrat pohledávek klesl o 17 % oproti předcházejícímu období. To bylo způsobeno snížením pohledávek o 13 % a zvýšením tržeb o 6 %.

Výsledné hodnoty doby obratu pohledávek poukazují na to, že majetek podniku se vyskytuje ve formě pohledávek ve sledovaném období v průměru 80 dní. To znamená, že pohledávky podniku jsou spláceny přibližně za 80 dní. Povzbuzující je však fakt, že v roce 2007 doba obratu pohledávek poměrně poklesla.

*Shrnutí:* doba obratu pohledávek klesla o 18 % oproti předcházejícímu období. To bylo způsobeno snížením pohledávek vynásobených 360 o 13 % a zvýšením tržeb o 6 %.

### 5.1.4 Analýza rentability

Rentabilitou nebo-li výnosností rozumíme schopnost podniku dosahovat zisku a zhodnocovat kapitál do společnosti vložený. Rentabilita jako ukazatel efektivnosti podnikání je nejvíce sledována investory podniku.

Nelze tvrdit, že podnik s vyšším ziskem je úspěšnější. Toto lze rozhodnout až po vztahování zisku k výši investovaného kapitálu a zjištění míry ziskovosti.

Zaměříme se na 3 nejčastěji užívané ukazatele.

Tabulka 4: Ukazatele rentability

	2006	2007	Index ukazatele(%)	Index čitatele	Index jmenovatele
<b>ROA (%)</b>	5,8	11,59	199,8	1,833	0,92
<b>ROE (%)</b>	13,84	25,36	183,2	1,833	1,00
<b>ROS (%)</b>	3,76	6,51	173,1	1,833	1,06

Pramen: vlastní tvorba

Ukazatelem rentability celkového kapitálu se sleduje celková efektivnost podniku, respektive jeho produkční síla. V čitateli zlomku je k čistému výsledku hospodaření připočten úrok. Produktivním využíváním vloženého kapitálu vzniká podniku jako výsledný efekt zisk. Část tohoto zisku náleží vlastníkům a část věřitelům jako odměna za půjčení tohoto kapitálu. Odměnou jsou právě úroky.

Hodnoty vypočtené v tabulce značí až dvojnásobný nárůst ukazatele rentability celkového kapitálu. Jde o velmi dobrou výslednou hodnotu. Příčinou je rychlejší tempo růstu zisku nad tempem růstu celkového kapitálu, zároveň došlo k poklesu nákladových

úroků. Z pohledu ukazatele rentability celkového kapitálu je produkční síla firmy z vloženého kapitálu vysoká a má stále rostoucí tendenci.

*Shrnutí:* ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA) se zvýšil o 99,8 % oproti minulému období. Bylo to způsobeno zvýšením výsledku hospodaření o 83,3 % a snížením aktiv o 8 %.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje jaký efekt přináší vlastní kapitál vložený do podnikání. Je zřejmé, že ve všech ukazatelích rentability hraje důležitou roli výsledek hospodaření. Výsledné hodnoty z roku 2006 a 2007 dokazují velmi silnou výnosnost vloženého kapitálu, kdy tempo růstu zisku převýšilo růst vlastního kapitálu. Výnosnost vlastního kapitálu je vysoká a má stále rostoucí tendenci.

*Shrnutí:* ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vzrostl o 83,2 % oproti minulému období. Bylo to způsobeno zvýšením výsledku hospodaření o 83,3 %, vlastní kapitál zůstal stejný.

Rentabilita tržeb nebo-li zisková marže vyjadřuje, kolik dokáže podnik vyprodukovat „efektu“ z 1 Kč tržeb. Obecně platí, čím vyšší je ziskovost tržeb, tím lépe. Tato vysoká rentabilita tržeb souvisí především s dobrou kontrolou nákladů a s dobře vyřešenou strategií diferenciací produktu.

*Shrnutí:* ukazatel rentability tržeb (ROS) se zvýšil o 73,1 % oproti minulému období. Bylo to způsobeno zvýšením výsledku hospodaření o 83,3 % a zvýšením tržeb o 6 %.

### **5.1.5 Altmanův model**

Hodnocení podniků finančními analýzami vychází zejména z potřeb bank a investorů. Existuje mnoho systémů, jak hodnotit podnik jako celek.

V praxi se nejčastěji používá Altmanův index (koeficient) finančního zdraví podniku. Koeficient zahrnuje 5 finančních ukazatelů, kterým jsou přiděleny různé váhy.

$$Z = 1,2 \cdot x_1 + 1,4 \cdot x_2 + 3,3 \cdot x_3 + 0,6 \cdot x_4 + 1,0 \cdot x_5$$

$X_1 = (\text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}) / \text{Celková aktiva}$

$X_2 = \text{Výsledek hospodaření} / \text{Celková aktiva}$

$X_3 = (\text{Výsledek hospodaření nezdaněný} + \text{úroky}) / \text{Aktiva celkem}$

$X_4 = \text{Základní kapitál} / \text{Cizí kapitál}$

$X_5 = \text{Tržby za zboží, výrobky a služby} / \text{Aktiva celkem}$

**r. 2006:**

$$X_1 = -0,0166$$

$$X_2 = 0,0579$$

$$X_3 = 0,1004$$

$$X_4 = 0,4748$$

$$X_5 = 1,5412$$

$$Z = 1,2 \cdot (-0,0166) + 1,4 \cdot 0,0579 + 3,3 \cdot 0,1004 + 0,6 \cdot 0,4748 + 1,0 \cdot 1,5412 = \underline{\underline{2,21854}}$$

**r. 2007:**

$$X_1 = -0,0105$$

$$X_2 = 0,1159$$

$$X_3 = 0,1191$$

$$X_4 = 0,5538$$

$$X_5 = 1,7786$$

$$Z = 1,2 \cdot (-0,0105) + 1,4 \cdot 0,1159 + 3,3 \cdot 0,1191 + 0,6 \cdot 0,5538 + 1,0 \cdot 1,7786 = \underline{\underline{2,65357}}$$

Tabulka 5: Altmanův koeficient

	2006	2007	Index ukazatele
<b>Altmanův koeficient</b>	2,21854	2,65357	1,19609

Pramen: vlastní tvorba

Podstatnou roli při jednotlivých výpočtech hraje hospodářský výsledek a velikost tržeb. Obě tyto skutečnosti výrazně ovlivnily výsledné hodnoty a tím i celkové hodnocení.

Na základě výpočtu Altmanova koeficientu jsme zjistili, že finanční situace naší firmy je nevyhraněna. Je však patrné postupné zlepšování finančního stavu podniku. Firma se pomalu blíží k hranici hodnoty 2,99 a větší, kdy se podnik hodnotí jako finančně pevný. Výpočtem výše uvedených ukazatelů je firma schopna přesně zanalyzovat dílčí položky v obchodní bilanci a ve výkazu zisku a ztráty a následně určit původce současného stavu a v budoucnu se zaměřit na jeho vylepšení.

### **5.1.6 Zhodnocení finanční analýzy**

#### **Ukazatele likvidity**

Ukazatel likvidity v celkovém souhrnu částečně poklesl. Příčinou tohoto poklesu bylo snížení oběžných aktiv. Zároveň se však snížily také cizí zdroje.

#### **Ukazatele struktury kapitálu**

Firma snížila svůj objem cizího kapitálu, vlastní kapitál jen nepatrně vzrostl. Snížila se také celková pasiva. Tím klesla její celková zadluženost. Proto firemní koeficient samofinancování vzrostl. Z toho vyplývá, že firma nepoužívá ke svému financování dluhu (cizí kapitál).

#### **Ukazatele aktivity**

V rámci celkového měřítka ukazatelů aktivity můžeme říci, že firma efektivně hospodaří se svými aktivy. Veškeré obraty (jak obrat aktiv tak i obrat zásob) vzrostly, což ukazuje i na správný výběr dodavatelů. Oproti tomu obrat pohledávek poklesl. To značí fakt, že se snížily pohledávky.

### **Ukazatele rentability**

Dle celkových výsledků ukazatelů rentability podniku se zjistilo, že veškeré ukazatele firmy vzrostly. Výsledek podnikového snažení je tedy velmi úspěšný. Výnosnost celkových aktiv se zvýšila jako i výnosnost vlastního kapitálu. To zapříčinilo i nárůst ukazatele rentability tržeb.

### **Altmanův koeficient**

Zjištěná finanční situace firmy A je nevyhraněna. Výpočtem všech výše uvedených ukazatelů by měla být firma schopna zanalyzovat dílčí položky a přesně stanovit místo, kde dochází k nedostatkům. Následovat by mělo odstranění všech příčin případného neúspěchu.

## 5.2 Hodnocení investic

Pro každý podnik platí, že podle své investice se těší na výsledky podnikání. Investice, které jsou špatné znamenají ztráty, naopak dobré investice vedou k zisku. To jak správně rozlišit dobrou a špatnou investici závisí na jejím přesném zhodnocení.

Investováním se rozumí samostatná činnost podniku, která je charakterizována jako vynakládání zdrojů za účelem získání užiteků, které jsou očekávány v delším budoucím časovém období.

Kapitálové výdaje jsou očekávané peněžní výdaje, které vyvolávají očekávané peněžní příjmy po dobu delší než jeden rok. Patří sem zejména výdaje na pořízení fixního majetku, na trvalé rozšíření oběžného majetku v souvislosti s investicí a výdaje na výzkum, související s investicí. Peněžní příjmy z investice jsou tvořeny především ziskem po zdanění a odpisy (Valach, 1999).

### Rozlišují se tři základní skupiny investic:

- hmotné (vytvářející či rozšiřující výrobní kapacitu podniku),
- finanční (př. nákup cenných papírů, akcií, obligací aj. za účelem získání úroků, dividend či zisku),
- nehmotné (př. nákup know how, výdaje na sociální rozvoj, vzdělání atd.).

### 5.2.1 Metody hodnocení efektivnosti investic

Mezi nejpoužívanější metody stanovení efektivnosti podnikových investic patří: metoda čisté současné hodnoty, metoda vnitřního výnosového procenta a metoda doby návratnosti. Za nejvhodnější způsob lze z teoretického hlediska považovat metodu čisté současné hodnoty. Při propočtech efektivnosti investic je třeba brát vždy v úvahu inflaci a riziko (Valach, 1999).

## **Čistá současná hodnota**

Čistá současná hodnota investice vyjadřuje rozdíl mezi současnou hodnotou výnosů plynoucích z investice a současnou hodnotou investičních výdajů na pořízení investice. Jedná se tudíž o metodu založenou na respektování faktoru času, přičemž takto aktualizovanou hodnotu peněžních příjmů a kapitálových výdajů označujeme jako diskontovaný peněžní tok.

Jestliže je čistá současná hodnota pozitivní, hodnota firmy se zvýší o částku čisté současné hodnoty. Ta varianta investic, která má vyšší aktualizovanou hodnotu, je považována za výhodnější (Valach, 1999).

Někdy se investiční varianty hodnotí indexem ziskovosti. Je to poměrový ukazatel, vyjadřující relativní vztah mezi aktualizovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji. Všechny varianty s indexem vyšším než 1 jsou přijatelné, nejvýhodnější je varianta s nejvyšším indexem (Valach, 1999).

## **Vnitřní výnosové procento**

Vnitřní výnosové procento lze definovat jako takovou úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům na investici. Zatímco u čisté současné hodnoty se vycházelo z dané úrokové míry, v případě vnitřního výnosového procenta hledáme úrokovou míru, vyhovující rovnosti diskontovaných peněžních příjmů a kapitálových výdajů (Valach, 1999).

Vnitřní výnosové procento je úroková míra, při které je čistá současná hodnota peněžních příjmů z investice rovna nule. Vnitřní výnosové procento se zjišťuje pomocí metody lineární interpolace.

Výsledná hodnota vnitřního výnosového procenta se dále porovnává s podnikovou diskontní sazbou či s tržní úrokovou mírou (popřípadě s úrokovou mírou cizího kapitálu použitého na financování investice). Pokud je vnitřní výnosové procento investice vyšší než zvolené kritérium hodnocení, je investice pro podnik přijatelná.



## **Doba návratnosti**

Jedná se o tradiční metodu hodnocení efektivnosti investičních variant, v praxi často používanou, z teoretického hlediska však méně vhodnou. Dobu návratnosti můžeme definovat jako počet let, za který se kapitálový výdaj splatí peněžními příjmy z investice. Ta investice, která vykazuje kratší dobu úhrady je považována za příznivější (Valach, 1999).

### **5.2.2 Investice ve firmě**

#### **r. 2006**

Společnost pořídila v období 27. 11. – 31. 12. 2006 hmotný majetek účtovaný přímo do nákladů v částce 1 359 tis. Kč a od 1. 1. 2006 do 26. 11. 2006 v částce 5 708 tis. Kč. Tento majetek představuje drobný hmotný majetek, což jsou ostatní movité věci a soubory movitých věcí s dobou použitelnosti delší než jeden rok nevykázané v položce dlouhodobého majetku – účtuje se o nich jako o zásobách přímo jednorázově do nákladů.

Významnými pořízeními dlouhodobého hmotného majetku byla zejména:

- výrobní zařízení 1                      29 367 tis. Kč
- výrobní zařízení 2                      32 542 tis. Kč

#### **r. 2007**

V tomto roce společnost zakoupila hmotný majetek účtovaný přímo do nákladů v částce 6 308 tis. Kč.

Důležitými pořízenými dlouhodobého hmotného majetku byla zejména:

- výrobní zařízení 3	41 780 tis. Kč
- výrobní zařízení 4	26 759 tis. Kč
- výrobní zařízení 5	14 336 tis. Kč
- výrobní zařízení 6	14 005 tis. Kč
- výrobní zařízení 7	34 673 tis. Kč

Veškeré nákupy hmotného majetku firma financovala z vlastních zdrojů.

Do následujících let firma počítá s dalším financováním nových investic. Jedná se hlavně o lisy, svařovací roboty, válcovací kazety aj.

Firma sama nezpracovává detailní propočty efektivnosti investic. Veškeré tyto údaje nejsou k dispozici, protože oddělení zabývající se plánováním a hodnocením investic se nachází pouze v mateřské společnosti, která má sídlo v Německu.

## **5.3 Analýza vnějšího prostředí**

### **5.3.1 Porterův model**

#### **I. Potencionální nové vstupující firmy na trh**

Nově vstupující firmy do této oblasti mají veliký prostor pro své působení. Trh není plně obsazen. Jsou zde velké mezery. Potencionální firmy by se zde ujmuly.

#### **II. Odběratelé**

Firma A má nepřeborné množství odběratelů. Je to velmi dobře patrné dle výrobního programu. Firma dodává zboží automobilkám různých značek.

### **III. Substituty (náhražky)**

Na trhu se plnohodnotné substituty nenachází. Není na trhu firma se stejným výrobním zaměřením.

### **IV. Dodavatelé**

Firma si může své dodavatele vybírat. Je jich mnoho a firma je jen jedna v této oblasti. Samozřejmě záleží i na dobrých vztazích, ceně a kvalitě dodávaných částí. Většinou se podaří dosáhnout optimální ceny, se kterou souhlasí obě strany.

### **V. Konkurenti v odvětví**

Konkurence je v této oblasti nepatrná. Neexistuje žádná firma s tímto výrobním programem, proto by možná nebylo těžké proniknout na tuzemský trh, ale v zahraničí se nachází další pobočky s podobným výrobním programem.

### **5.3.2 STEP analýza**

Při STEP analýze zjišťujeme, které z vnějších faktorů mají vliv na podnik, jaké jsou možné účinky těchto faktorů – jak se projevují, které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější.

Okolí podniku je závislé na faktorech společenských, technologických, ekonomických a politických.

#### **Výhody STEP analýzy:**

- zaměření na širší prostředí a jeho změny, které nemusí být při sledování odvětví patrné
- v úvahu se berou i některé faktory, které nejsou prvoplánové „podnikatelské“ (např. životní styl, prostředí aj.)
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví

**Nevýhody STEP analýzy:**

- někdy analýza nepřinese nic nového, a tak je zbytečně vázán čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů

**Postup STEP analýzy:**

1. Faktory, které ovlivňují firmu z vnějšku
2. Význam daného faktoru - hodnocení od 1 – 5  
(1 - nejnižší význam, 5 – nejvyšší význam)
3. Časové hledisko – dopad
4. Hypotéza – jak se vyvíjí
5. Zdroj dat k doložení hypotézy
6. Určení faktoru

Tabulka 6: STEP analýza

Č.	1) faktor	2) význam	3) dopad	4) hypotéza	5) zdroj dat	6) skupina STEP
1.	změny v legislativě	5	dlouhodobý	zvýšení daní, zjednodušení systému	TV, Sbírky zákonů, Internet, ASPI, Profidata	politické
2.	ochrana životního prostředí	4	dlouhodobý	změny a úpravy technologií, se provádí při zavádění výrob	Sbírky zákonů, vyhlášky a nařízení vlády	politický
3.	demografie	3	střednědobá	dostatek pracovníků - odpovídající mzdové náklady	ČSÚ, Internet	sociální
4.	zdražování materiálů	3	krátkodobý	nárůst prodej. cen,	ČSÚ, Internet,	ekonomický
5.	inovace a vývoj nových technologií	4	střednědobý	modernizace technologií, zlepšení kvality + zlevnění produkce, zaškolení zaměstnanců	Normy ČSN EN, interní registr legislativy	technologický
6.	nově příchozí konkurence	5	dlouhodobý	nové a levnější technologie – levnější ceny výrobku u konkurence, ztráta zákazníků	VSP, Internet, informační šumy	technologický
7.	míra zastarávání prostředků	5	střednědobý	zvýšení cen, snížení konkurenceschopnosti	ČSÚ, evidence majetku. Plán pravidelných oprav, tvorba rezerv	technologický
8.	životní cyklus podniku	2	střednědobý	pracovní a sociální jistota, nízká fluktuace	internet, přílohy k účetní závěrce, výroční zpráva, finanční plány	ekonomický
9.	inlace	4	střednědobý	snížení hodnoty peněz, fin. náročnost na výrobu + mzdy, vyšší ceny výrobků	ČSÚ, Internet, výroční zpráva, Zpráva ČNB	ekonomický
10.	výše úrok. míry úvěrů	3	dlouhodobý	promítnuto do režie – vyšší cena výrobku	ČSÚ, Internet, Zprávy ČNB	ekonomický
11.	zvyšování hladiny minimální mzdy	4	krátkodobý	vyšší náklady na mzdy zaměstnanců	TV, Internet	ekonomicko sociální
12.	životní styl	3	dlouhodobý	podpora mimopracovních aktivit přináší podniku zpět vynaložené náklady (rehabilitace, příspěvky na dovolenou)	vlastní	společenský
13.	úroveň vzdělání	3	dlouhodobý	školení a vzdělávání zaměstnanců za účelem zvyšování kvality a udržení konkurenceschopnosti	vlastní	společenský a ekonomický

Pramen: vlastní tvorba

## **5.4 Analýza vnitřního prostředí**

### **5.4.1 SWOT analýza**

V podnikové praxi je nezbytné, aby podniky, když už ne pravidelně, tak alespoň do určité míry systematicky zkoumaly své silné a slabé stránky a prováděly jejich hodnocení se záměrem použít zjištěné výsledky k vyšší prosperitě na trhu.

SWOT analýza je metoda standardně používaná při zjišťování potencionálních hrozeb a příležitostí. Pomáhá určovat všechny potenciální příležitosti a ohrožení v kombinaci se silnými a slabými stránkami firmy, jež jsou následně výstupem interních strategických analýz.

Hlavním účelem analýzy je zviditelnit faktory, které mají strategický význam pro podnik.

Ohrožení a příležitosti byly získány na základě vnější analýzy prostředí. Silné a slabé stránky se určily na základě konzultací s vedením společnosti a podnikovými odborníky.

Tabulka 7: SWOT analýza

<p><u>Příležitosti</u></p> <p>1) dobrá pověst, dobré jméno (9)                  2) rozrůstání výrobní kapacity (1)                  3) velký zájem o výrobky v zahraničí (9)</p>	<p><u>Ohrožení</u></p> <p>4) nestabilita zahraničního trhu (3)                  5) hrozba konkurence (1)                  6) špatná legislativa-sankce (6)</p>
<p><u>Silné stránky</u></p> <p>7) dobré know – how (zkušenosti, znalosti) (4)                  8) žádné úvěry (2)                  9) dobrá pozice na trhu (3)</p>	<p><u>Slabé stránky</u></p> <p>10) není zainteresovanost zaměstnanců (1)                  11) přetížení vedoucích pracovníků (2)                  12) nedostatečná kvalifikace zaměstnanců (1)</p>

Pramen: vlastní tvorba

Tabulka 8: Tabulka strategií

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti na trhu (O)</b>	Přístup SO	Přístup WO
<b>Hrozby trhu (T)</b>	Přístup ST	Přístup WT

Pramen: vlastní tvorba

### **Přístup OS**

Jedná se o ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Je to strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí. Firma se snaží o vedoucí či útočnou pozici.

### **Přístup ST**

Tento přístup je možný pouze tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Firma se snaží z pozice silného postavení blokovat nebezpečí a oslabit konkurenci pomocí diverzifikace výrobního sortimentu.

### **Přístup WO**

Při strategii WO se podnik snaží o využití příležitostí z okolí. Pomalu si posiluje pozici a snaží se o nalezení spolehlivého spojence pro různé formy integrace.

### **Přístup WT**

Strategie WT patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí zvenčí. Firma bojuje o přežití, uvažuje o kompromisech. Častými strategiemi jsou různá spojení se silnými podniky i za cenu úpravy svého programu.

Na základě provedené SWOT analýzy se firma A nachází v pozici strategie SO. Firma A využívá všechny příležitosti a své silné stránky, snaží se o vedoucí či útočnou pozici. Na tuzemském trhu nemá tato firma skoro žádnou konkurenci, proto dochází k velikému rozvoji všech jejích činností. Firma A je částečně ohrožena konkurencí.

### **Případná opatření:**

- přijmout chybějící zaměstnance (vedoucí pracovníky)
- díky tomu proniknout hlouběji na zahraniční trh
- vybrat lepšího odběratele, který bude plnit své závazky
- investovat peníze do softwaru

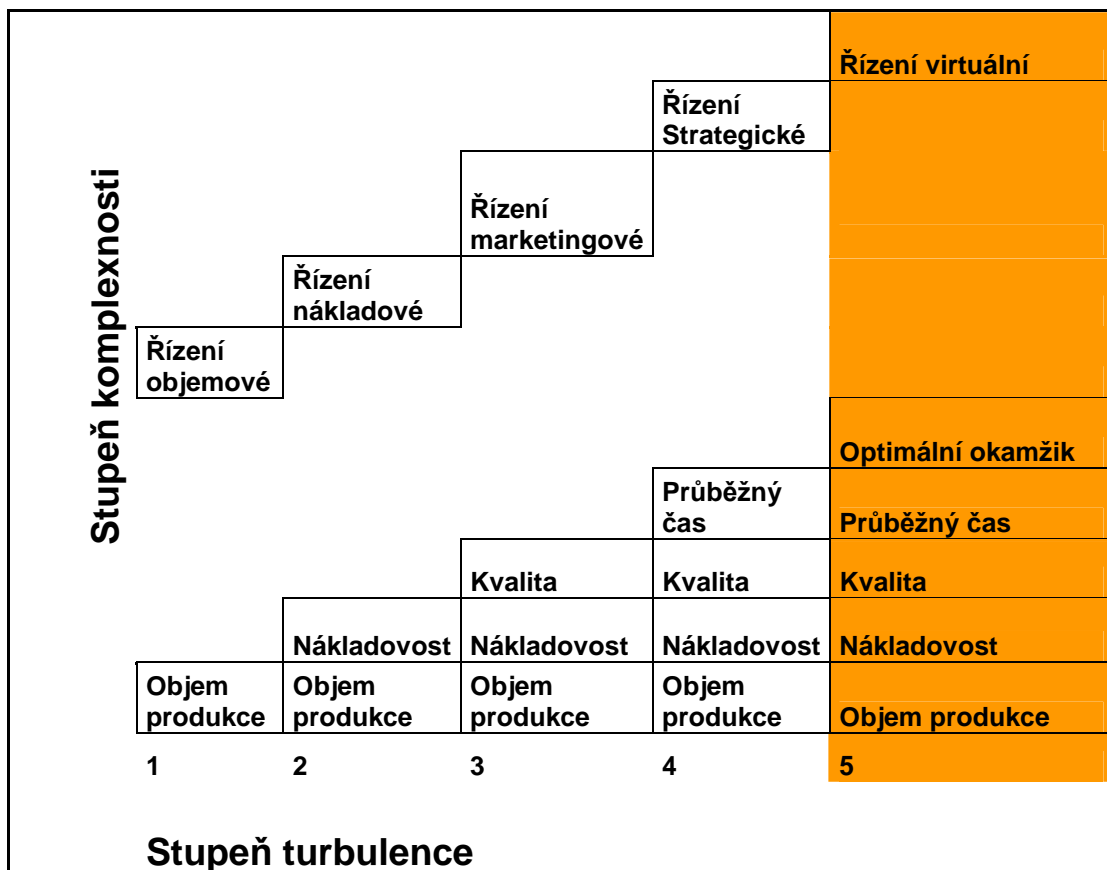


- sledovat různé změny zákonů, aby firma zbytečně neplatila sankce
- rozšířit sortiment výrobků
- investovat do technologie

### 5.4.2 Model řízení

Společnost A po zařazení do modelu vnějšího prostředí stupně komplexnosti patří do řízení virtuálního.

Schéma 3: Model řízení



Pramen: vlastní tvorba

## Stupeň turbulence

1. **Objem produkce** – nabídka je vyšší než poptávka, společnost je schopna vyrábět více výrobků - má větší výrobní kapacity
2. **Nákladovost** – je splněna.
3. **Kvalita** – je dána předpisy a normami
4. **Průběžný čas** – firma dodržuje termíny dodávek k zákazníkovi
5. **Optimální okamžik** – firma musí dodržet termíny dodání sjednané se zákazníkem, jinak by ohrozila plynulost výroby na výrobních linkách odběratelů

## **5.5 Zhodnocení strategické pozice firmy A**

Dle výsledků z uvedených analýz jasně vyplývá, že vedení firmy A se na jednotlivých stupních řídicí struktury, avšak i centrálně, zabývá otázkami svého dalšího vývoje. Udržení vedoucí pozice na dnešním konkurenčním automobilovém trhu vyžaduje nejmodernější technologie a tvorbu hodnot. Proto společnost A vytváří partnerství pouze s nejsilnější dodavatelskou základnou talentovaných podniků. Klíčoví dodavatelé tvoří týmy se zaměstnanci společnosti A při školeních v nejnovějších metodách.

Dnešní náročný trh vyžaduje nejlepší možné interní výkony a nejlepší možné výkony dodavatelů. Společnost A je zaměřena na realizaci růstové strategie se třemi opěrnými body:

- investovat pouze do podniků, které vykazují přijatelnou návratnost,
- pokračovat ve zvyšování efektivity globální výroby a zlepšování dosažitelnosti výrobců finálních produktů expanzí produkce do oblastí s nízkými náklady,
- urychlovat rychlost růstu organizace prostřednictvím pokračujících investic do nových technologií.

### **Základní hodnoty**

Své základní hodnoty firma A spatřuje ve kvalitě produkováných výrobků a spokojenosti zákazníků. Důležité je pro firmu i chování a vztah k zaměstnancům, dodavatelům, akcionářům a v neposlední řadě také vztah k prostředí, ve kterém firma funguje.

Provozní styl podniku je jednoduchý a decentralizovaný, zaměřený na týmovou práci a poskytuje svým zaměstnancům dostatek příležitostí k osobnímu i profesnímu růstu. Dá se říci, že podnik je veřejnou obchodní společností řízenou jako soukromý podnik.

## **Strategické cíle podniku**

Nejdůležitějším podnikovým cílem je stále zajišťovat špičkovou technologii, inovaci, kvalitu a především spokojenost zákazníků při co nejnižších možných nákladech.

Firma se snaží být uznávanou vedoucí společností v každém svém obchodním segmentu a průběžně zvyšovat roční výnosy při snižování koeficientu dluhu k výnosům.

## **5.6 Návrh strategické pozice pro budoucí období**

Nejnovější zjištěné informace z oblasti řízení ukazují, že největší budoucnost je dána převážně velkým firmám. Tyto firmy mají silný kapitál, velkou vědecko-výzkumnou a vývojovou základu (např. fúze v automobilovém průmyslu) a hlavně distribuční sítě po celém světě. Tyto firmy pak ovládají stále více převážnou většinu dění světové ekonomiky i jednotlivých národních ekonomik.

Společnost A má velmi dobrou a silnou pozici na trhu. Tržby společnosti činily v r. 2006 4 415 180 tis. Kč. Rok 2007 přinesl značné zvýšení obratu tržeb. Jejich výše se vyšplhala až na 4 757 600 tis. Kč. Nižší obrat v roce 2006 byl způsoben snížením úrovně objednávek od zákazníků. Pro rok 2008 společnost předpokládá dosažení obratu tržeb v hodnotě 4 733 851 tis. Kč a v roce 2009 by měla firma podle finančního plánu zvýšit svůj obrat tržeb až na částku 4 766 700 tis. Kč. Během příštích 2 let se počítá s ukončením jednoho stávajícího projektu výroby a následným náběhem dvou nových výrob. Sortiment výrobků zůstává nezměněn.

Režijní náklady plánuje společnost razantně snižovat. Jedná se především o snížení podílu režijní práce, zpevnění norem apod.

Dosažený výsledek hospodaření společnost A (komanditista) převádí ve výši 99 % na komplementáře, jehož právní forma je společnost s ručením omezeným. Společnosti A tedy zůstává k dispozici pouze 1 % z výsledku hospodaření.

Co se týče hmotného majetku společnosti A, doporučuji udržovat výši tohoto majetku na stávající hladině. Stroje jsou doposud využívány z 85 % a není zatím potřeba dalšího rozšíření. Většina strojů je univerzální a je tedy možná jejich úprava pomocí výměnných nástrojů.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců a členů vedení společnosti za rok 2006 byl 1 307 a v roce 2007 činil 1 457 zaměstnanců. Mzdové náklady v roce 2006 byly 356 150 tis. Kč a v následujícím období se zvýšily již na 393 312 tis. Kč.

Naši společnost A můžeme s klidným svědomím zařadit mezi firmy s výše uvedeným popisem. Ale i zde lze najít jistou nedokonalost fungování strategického řízení.

Společnost by se měla zaměřit také na tuzemské trhy, protože 95 % jej produkce je pro zahraniční odběratele. Na tuzemském trhu se začíná objevovat větší množství potenciálních odběratelů, které by se společnost A měla snažit zaujmout svým výrobním programem. Pokud si společnost chce zachovat svou velmi dobrou konkurenceschopnost, zakázky a vyrábět s náklady umožňujícími dosahování slušného zisku, není jiná možnost než být více flexibilní pro přání trhu.

Z hlediska dlouhodobého plánování, stanovení cílů a zpracování strategií není společnosti A co vytknout. Ubírá se velmi dobrým směrem díky schopnému managementu.

## 6. Závěr

Jako hlavní cíl této práce bylo stanoveno zanalyzování a posouzení hospodaření vybraného podniku jako podklad pro vypracování či změnu jeho strategie.

Zhodnotíme-li finanční zdraví podniku, většinou musíme konstatovat, že se různým způsobem kombinují dobré a už poněkud horší výsledky. Výsledky finanční analýzy byly porovnávány z hlediska doporučených hodnot, z hlediska jejich vývoje v čase a také z hlediska jejich souladu se strategií společnosti.

Optimální hodnoty ukazatelů finanční analýzy byly víceméně dodrženy, jejich vývoj v čase lze hodnotit jako relativně stabilní, bez extrémních výkyvů ohrožujících jakýmkoliv způsobem zdraví podniku. Velmi příznivá je analýza rentability. Všechny ukazatele, které analýza rentability sleduje, vzrostly. Rentabilita celkových aktiv ukazuje na efektivní hospodaření podniku nejen s dlouhodobým a oběžným majetkem, nýbrž se všemi používanými prostředky.

V současnosti má firma menší problémy s výkyvy kurzu koruny vůči euru. Jako každému vývozci se to samozřejmě odráží ve výsledcích hospodaření. Tyto výkyvy způsobily ztrátu v zisku dosaženého do července roku 2008 vůči plánu cca 10 mil. korun. Kurz koruny „zdražil“ práci a korunové režijní náklady o více než 10 %. Dále se zvýšily i ceny železa na světových trzích, což následně zdražilo vstupní náklady o dalších cca 12 milionů korun. Na druhou stranu firma dosáhla úspor ve spotřebě režijních nákladů, zvláště v oblasti údržby, spotřeby vody, plynu a brusiva.

Na základě těchto informací můžeme usuzovat dobrou perspektivu vývoje v dalších letech.

## **7. Summary**

The subject of this bachelor paper was elaboration of a business strategy for selected company. The main purpose was to evaluate the business of the company in order to prepare or change its strategy.

Methods used for evaluation of the position of the company:

- financial analysis
- analysis of external environment
- STEP analysis
- SWOT analysis
- operating model

All processed information related to periods 2006 and 2007.

### **Evaluation of the companys's strateguic position**

According to the results of the above mentioned analysis, it is clear that the management of the company on all levels and also centrally considers the future businesss development tasks.

In order to sustain the leading position on the currently very competitive automotive market, the Company needs to maintain up-to-date technologies.

The company is focused on implementation of its growth strategy with the following three headlines:

- investments to be made only to businesses with a reasonable rate of return,
- to continue in improving of the global production effectivity,
- to support the growth through continuous investments to the new technologies.

The company performs well in the area of long-term planning, goals identification and strategy elaboration, The company seems to be on a right way thanks to capable management group.



## 8. Přehled použité literatury

JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s.

MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress s. r. o., 2006. 617 s.

NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 215 s.

PORTER, M., E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing s. r. o., 1994. 403 s.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 270 s.

SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex a. s., 1998. 180 s.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 460 s.

VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress s. r. o., 1999. 320 s.

VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2000. 443 s.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1	Ukazatele likvidity	str. 24
Tabulka 2	Ukazatele struktury kapitálu	str. 26
Tabulka 3	Ukazatele aktivity	str. 27
Tabulka 4	Ukazatele rentability	str. 29
Tabulka 5	Altmanův koeficient	str. 31
Tabulka 6	STEP analýza	str. 40
Tabulka 7	SWOT analýza	str. 42
Tabulka 8	Tabulka strategií	str. 42

## **Seznam schémat**

Schéma 1	Základní členění strategií podle Portera	str. 6
Schéma 2	Hierarchie strategií ve firmě	str. 7
Schéma 3	Model řízení	str. 44

## **Seznam příloh**

- Příloha 1 Rozvaha v plném rozsahu (k datu 31. 12. 2006)
- Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění (k 31. 12. 2006)
- Příloha 3 Rozvaha v plném rozsahu (k datu 31. 12. 2007)
- Příloha 4 Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění (k 31. 12. 2007)
- Příloha 5 Grafy jednotlivých finančních ukazatelů

Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu (k datu 31. 12. 2006)  
(v tisících Kč)

		31.12.2006			26.11.2006
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4 213 964</b>	<b>1 272 721</b>	<b>2 941 243</b>	<b>2 914 070</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2 519 903</b>	<b>1 253 912</b>	<b>1 265 991</b>	<b>1 184 786</b>
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<b>19 934</b>	<b>15 871</b>	<b>4 063</b>	<b>4 320</b>
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	360	360		3
B.I.3.	Software	19 574	15 511	4 063	4 317
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<b>2 483 766</b>	<b>1 238 041</b>	<b>1 245 725</b>	<b>1 164 263</b>
B.II.1.	Pozemky	7 464		7 464	7 464
B.II.2.	Stavby	563 761	170 254	393 507	389 562
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 704 328	1 019 057	685 271	679 033
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	159 483		159 483	87 794
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				410
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	48 730	48 730		
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<b>16 203</b>		<b>16 203</b>	<b>16 203</b>
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	16 203		16 203	16 203
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 678 457</b>	<b>18 809</b>	<b>1 659 648</b>	<b>1 715 655</b>
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<b>215 705</b>	<b>13 729</b>	<b>201 976</b>	<b>230 452</b>
C.I.1.	Materiál	155 989	13 182	142 807	157 634
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	31 121	547	30 574	32 517
C.I.3.	Výrobky	28 595		28 595	40 301
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<b>201</b>		<b>201</b>	<b>248</b>
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	201		201	248
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<b>1 108 371</b>	<b>5 080</b>	<b>1 103 291</b>	<b>1 374 814</b>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	752 680	5 080	747 600	1 012 446
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	326 439		326 439	332 732
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	2 273		2 273	2 659
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 061		1 061	2 678
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	25 918		25 918	24 082
C.III.9.	Jiné pohledávky				217
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<b>354 180</b>		<b>354 180</b>	<b>110 141</b>
C.IV.1.	Peníze	404		404	434
C.IV.2.	Účty v bankách	353 776		353 776	109 707
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>15 604</b>		<b>15 604</b>	<b>13 629</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	10 267		10 267	11 857
D.I.3.	Příjmy příštích období	5 337		5 337	1 772

Rozvaha v plném rozsahu (k datu 31. 12. 2006)  
(v tisících Kč)

		31.12.2006	26.11.2006
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 941 243</b>	<b>2 914 070</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 231 977</b>	<b>1 231 794</b>
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<b>811 144</b>	<b>811 144</b>
A.I.1.	Základní kapitál	811 144	811 144
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>		
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<b>95 460</b>	<b>95 460</b>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	95 460	95 460
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<b>325 190</b>	<b>177 540</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	325 190	177 540
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ - )</i>	<b>183</b>	<b>147 650</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 708 544</b>	<b>1 681 554</b>
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>		<b>144</b>
B.I.4.	Ostatní rezervy		144
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<b>1 708 544</b>	<b>1 681 410</b>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	1 134 861	950 720
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	270 549	275 764
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	22 732	
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	26 394	27 333
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	15 267	18 206
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	74 306	79 404
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	4 230	4 311
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	159 908	325 590
B.III.11.	Jiné závazky	297	82
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>722</b>	<b>722</b>
C.I.2.	Výnosy příštích období	722	722

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění (k 31. 12. 2006)  
(v tisících Kč)

		Období od 27.11.2006 do 31.12.2006	Období od 1.1.2006 do 26.11.2006
I.	Tržby za prodej zboží	7 180	110 583
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	7 164	110 988
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>16</b>	<b>-405</b>
II.	Výkony	357 024	4 105 245
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	369 218	4 045 962
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-12 194	59 283
B.	Výkonová spotřeba	272 223	3 231 899
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	223 981	2 691 324
B.2.	Služby	48 242	540 575
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>84 817</b>	<b>872 941</b>
C.	Osobní náklady	43 913	435 741
C.1.	Mzdové náklady	34 222	321 928
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 473	111 799
C.4.	Sociální náklady	218	2 014
D.	Daně a poplatky	136	624
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15 400	170 196
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	151	6 400
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1	1 275
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	150	5 125
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	217	3 038
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		58
F.2.	Prodaný materiál	217	2 980
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-7 569	72 753
IV.	Ostatní provozní výnosy	4 113	141 089
H.	Ostatní provozní náklady	10 144	67 002
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>26 840</b>	<b>271 076</b>
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
X.	Výnosové úroky	1 588	15 092
N.	Nákladové úroky	947	17 014
XI.	Ostatní finanční výnosy	28 423	55 900
O.	Ostatní finanční náklady	32 943	51 153
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-3 879</b>	<b>2 825</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	46	97 482
Q 1.	- splatná		100 489
Q 2.	- odložená	46	-3 007
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>22 915</b>	<b>176 419</b>
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		28 769
S.1.	- splatná		28 769
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>		<b>-28 769</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	22 732	
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>183</b>	<b>147 650</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>22 961</b>	<b>273 901</b>

## Příloha 3: Rozvaha v plném rozsahu (k 31. 12. 2007)

(v tisících Kč)

		31.12.2007			31.12.2006
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4 130 640</b>	<b>-1 433 258</b>	<b>2 697 382</b>	<b>2 941 243</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>				
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2 663 961</b>	<b>-1 392 007</b>	<b>1 271 954</b>	<b>1 265 991</b>
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>20 493</i>	<i>-18 465</i>	<i>2 028</i>	<i>4 063</i>
B.I.1.	Zřizovací výdaje				
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	360	-360		
B.I.3.	Software	20 067	-18 105	1 962	4 063
B.I.4.	Ocenitelná práva				
B.I.5.	Goodwill				
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	66		66	
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>2 627 265</i>	<i>-1 373 542</i>	<i>1 253 723</i>	<i>1 245 725</i>
B.II.1.	Pozemky	7 464		7 464	7 464
B.II.2.	Stavby	577 663	-197 182	380 481	393 507
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 876 891	-1 127 630	749 261	685 271
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
B.II.5.	Základní stádo a tažná zvířata				
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	115 264		115 264	159 483
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 253		1 253	
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	48 730	-48 730		
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>16 203</i>		<i>16 203</i>	<i>16 203</i>
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách				
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	16 203		16 203	16 203
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B.III.4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv				
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 454 756</b>	<b>-41 251</b>	<b>1 413 505</b>	<b>1 659 648</b>
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>199 477</i>	<i>-5 928</i>	<i>193 549</i>	<i>201 976</i>
C.I.1.	Materiál	135 264	-4 960	130 304	142 807
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	28 961	-347	28 614	30 574
C.I.3.	Výrobky	35 252	-621	34 631	28 595
C.I.4.	Zvířata				
C.I.5.	Zboží				
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>500</i>		<i>500</i>	<i>201</i>
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	500		500	
C.II.6.	Dohadné účty aktivní				
C.II.7.	Jiné pohledávky				
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka				201
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>990 772</i>	<i>-35 323</i>	<i>955 449</i>	<i>1 103 291</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	520 426	-35 323	485 103	747 600
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	435 841		435 841	326 439
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	21 246		21 246	2 273
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	7 380		7 380	1 061
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	5 879		5 879	25 918
C.III.9.	Jiné pohledávky				
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>264 007</i>		<i>264 007</i>	<i>354 180</i>
C.IV.1.	Peníze	593		593	404
C.IV.2.	Účty v bankách	263 414		263 414	353 776
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
			<b>0.1.1900</b>		<b>0.1.1900</b>
		<b>Brutto</b>	<b>Korekce</b>	<b>Netto</b>	<b>Netto</b>
C.IV.4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>11 923</b>		<b>11 923</b>	<b>15 604</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	5 466		5 466	10 267

D.I.2.	Komplexní náklady příštích období				
D.I.3.	Příjmy příštích období	6 457		6 457	5 337



Rozvaha v plném rozsahu (k 31. 12. 2007)  
(v tisících Kč)

		31.12.2007	31.12.2006
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 697 382</b>	<b>2 941 243</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 232 639</b>	<b>1 231 977</b>
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<b>811 144</b>	<b>811 144</b>
A.I.1.	Základní kapitál	811 144	811 144
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>		
A.II.1.	Emisní ážio		
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy		
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<b>102 842</b>	<b>95 460</b>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	102 842	95 460
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<b>317 991</b>	<b>325 190</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	317 991	325 190
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let		
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<b>662</b>	<b>183</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 464 743</b>	<b>1 708 544</b>
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<b>22 767</b>	
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů		
B.I.4.	Ostatní rezervy	22 767	
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<b>229</b>	
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů		
B.II.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba		
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv		
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
B.II.6.	Vydané dluhopisy		
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
B.II.8.	Dohadné účty pasivní		
B.II.9.	Jiné závazky		
B.II.10.	Odložený daňový závazek	229	
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<b>1 441 747</b>	<b>1 708 544</b>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	541 615	1 134 861
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	261 939	270 549
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv		
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	334 658	22 732
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	23 340	26 394
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	12 134	15 267
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	11 091	74 306
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	9 925	4 230
B.III.9.	Vydané dluhopisy		
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	109 114	159 908
B.III.11.	Jiné závazky	137 931	297
<i>B.IV.</i>	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>		
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry		
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci		
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>		<b>722</b>
C.I.1.	Výdaje příštích období		
C.I.2.	Výnosy příštích období		722

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění (k 31. 12. 2007)  
(v tisících Kč)

		Období do 31.12.2007	Období 27.11.2006 - 31.12.2006
I.	Tržby za prodej zboží	40 011	7 180
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	39 934	7 164
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>77</b>	<b>16</b>
II.	Výkony	4 764 213	357 024
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 757 600	369 218
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 613	-12 194
II.3.	Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	3 656 713	272 223
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	3 055 259	223 981
B.2.	Služby	601 454	48 242
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>1 107 577</b>	<b>84 817</b>
C.	Osobní náklady	534 819	43 913
C.1.	Mzdové náklady	393 312	34 222
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	139 290	9 473
C.4.	Sociální náklady	2 217	218
D.	Daně a poplatky	795	136
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	274 872	15 400
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	6 750	151
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 602	1
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	5 148	150
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	4 271	217
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	56	
F.2.	Prodaný materiál	4 215	217
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-19 479	-7 569
IV.	Ostatní provozní výnosy	52 794	4 113
H.	Ostatní provozní náklady	38 775	10 144
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>333 068</b>	<b>26 840</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	18 030	1 588
N.	Nákladové úroky	11 799	947
XI.	Ostatní finanční výnosy	109 557	28 423
O.	Ostatní finanční náklady	133 762	32 943
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-17 974</b>	<b>-3 879</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 489	46
Q 1.	- splatná	2 059	
Q 2.	- odložená	430	46
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>312 605</b>	<b>22 915</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	3	
R.	Mimořádné náklady	21	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
S.1.	- splatná		
S.2.	- odložená		
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>-18</b>	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	311 925	22 732
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>662</b>	<b>183</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>315 076</b>	<b>22 961</b>

Příloha 5: Grafy jednotlivých finančních ukazatelů

