

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informací a managementu
Katedra ekonomie

Konkurenceschopnost a výkonnost podniku

(analýza společnosti HBS CZ s.r.o.)

Bakalářská práce

Autor: Josef Knoll

Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: Ing. Martina Hedvičáková, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26.4.2016

Josef Knoll

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Martině Hedvičákové Ph.D., za cenné rady, podněty a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je zhodnotit prostřednictvím vybraných analýz konkurenceschopnost a efektivitu podniku HBS CZ s.r.o. V současné době se podniky celosvětově nacházejí v silně konkurenčním prostředí, kde prakticky neustále probíhá konkurenční boj o zákazníka. Podnik, který dokáže alokovat a využít výrobní faktory efektivněji nežli konkurenční společnosti zvyšuje svoji konkurenceschopnost. Cílem této práce je nalézt způsob jak zvýšit efektivitu společnosti HBS CZ a tím posílit její konkurenceschopnost. Na základě prostudované odborné literatury, je první část práce věnována teoretickému popisu zvolených metod a vysvětlení odborných pojmů. Druhá část práce představuje aplikování v teoretické části popsanych metod na podnik HBS CZ. Závěr práce je věnován doporučením zkoumanému podniku, v souladu s cílem této bakalářské práce.

Annotation

Title: Competitiveness and efficiency of a company

The Bachelor's thesis deals with the assessment of competitiveness and efficiency of HBS CZ Ltd. through selected analyses. The environment of businesses worldwide is currently highly competitive, practically all the time a competitive struggle for the customer is being run. Enterprise that can allocate and utilize the factors of production more efficiently than competing companies increases its competitiveness. The aim of this work is to find ways to increase the efficiency of the HBS CZ Ltd. and thus strengthen its competitiveness. The first part stems from the literature review; it brings theoretical description of selected methods and explanations of technical terms. The second part presents the application of methods on the company HBS CZ which were described in the theoretical part. The conclusion discusses recommendations to the researched company, in compliance to this thesis.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Cíl a metodika práce.....	2
3. Literární rešerše.....	3
3.1 Podnik, podnikání, cíle podniku.....	3
3.2 Konkurenceschopnost.....	4
3.3 SWOT analýza.....	5
3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	6
3.5 Finanční analýza.....	6
4. Analýza společnosti HBS CZ s.r.o.	14
5. Shrnutí výsledků.....	37
6. Závěry a doporučení.....	39
7. Seznam použité literatury.....	43

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma rozkladu DU PONT - ROA.....	9
Obrázek 2: Struktura oběžných aktiv	19
Obrázek 3: Struktura pasiv	20
Obrázek 4: Analýza výsledku hospodaření (v tis.Kč).....	26
Obrázek 5: Ukazatele rentability ROA, ROE.....	27
Obrázek 6: Altmanův bankrotní model	31

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vertikální analýza rozvahy - strana aktiv.....	21
Tabulka 2: Vertikální analýza rozvahy - strana pasiv	22
Tabulka 3: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát.....	24
Tabulka 4: Procentní změna výsledků hospodaření	26
Tabulka 5: Absolutní změna výsledků hospodaření.....	26
Tabulka 6: Finanční ukazatele	27
Tabulka 7: Rozklad DU PONT – ROA	29
Tabulka 8: Doba obratu závazků	30
Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál.....	31
Tabulka 10: Altmanovo Z score	31
Tabulka 11: SWOT analýza	33

1. Úvod

Společnosti působící v dnešní době jsou nuceny čelit důsledkům globalizace, a být neustále aktivními v tržním vysoce dynamickém konkurenčním prostředí. Podniky, které monitorují a analyzují vývoj a chování konkurentů, a zároveň jsou schopny pružně reagovat na přání a potřeby zákazníků, disponují cennou konkurenční výhodou. Společnosti jsou v zájmu konkurenceschopnosti neustále nuceny využívat stále efektivněji výrobních faktorů a tím zvyšovat svoji výkonnost.

Předmětem této bakalářské práce je téma konkurenceschopnost a výkonnost podniku. Objektem mého zkoumání je společnost HBS CZ s.r.o., která se zabývá výrobou koupelnových modulů. Produkt-koupelna je prefabrikovaný výrobek, který je vyráběn ve výrobním závodě a následně transportován na místo montáže. Přestože se jedná o velice perspektivní produkt, pro velkou část investorů je cenově nedostupný. Z tohoto důvodu jsou dodávky koupelen realizovány především do zemí západní Evropy. V tomto oboru podnikání i přes nemalé počáteční investice působí poměrně velká konkurence.

Pro HBS CZ s.r.o. pracuji od roku 1999, a to na pozici mistr oddělení elektro. Protože bych rád zjistil, kde je možné v rámci celého podniku a jeho okolí najít rezervy, zvýšit efektivitu a tím i konkurenceschopnost, vybral jsem si pro svou bakalářskou práci právě toto téma.

2. Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je nalézt způsob, jak zvýšit konkurenceschopnost společnosti HBS CZ s.r.o. V teoretické části, na základě prostudované literatury, budou vysvětleny odborné pojmy vztahující se k této práci, charakterizovány vybrané techniky a analýzy, které následně budou aplikovány v praktické části. Pro dosažení cíle této práce, bude vypracována analýza odvětví a jeho rizik podle Michaela E. Portera, známá jako Porterův model pěti sil. Finanční situace podniku bude zhodnocena pomocí externí finanční analýzy, která bude obsahovat vertikální analýzu rozvahy, vertikální analýzu výsledovky a analýzu vybraných poměrových ukazatelů. Výpočty poměrových ukazatelů budou demonstrovány pro srovnání jako časová řada za předcházejících 6 let. Jako podklady pro výpočty budou použity údaje z výročních zpráv společnosti, jejichž součástí je také rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Na závěr finanční analýzy bude vypracován bankrotní model Altmanovo Z score. Vnitřní a vnější faktory ovlivňující společnost HBS CZ budou identifikovány využitím situační analýzy SWOT, která však nebude primárně zpracována za účelem doporučení strategie podniku, ale bude zaměřena především na analýzu na úrovni taktického a operativního řízení.

Na základě zjištěných skutečností, budou navrženy možná řešení pro splnění cíle této práce.

3. Literární rešerše

Jak již bylo zmíněno v úvodu, tématem této práce je konkurenceschopnost a výkonnost podniku. Pro lepší pochopení dané problematiky pojmy, které jsou zde zmiňovány, za využití odborné literatury definuji.

3.1 Podnik, podnikání, cíle podniku

Podnik je funkčně a právně samostatný subjekt, zpravidla zakládaný a provozovaný podnikatelem za účelem dosahování zisku. Činnost podniku spočívá v uspokojování potřeb jiných osob. [11, str. 507] Můžeme tedy říci, že se jedná o soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. Podnikání lze tedy definovat jako činnost, vykonávanou samostatně na vlastní účet a odpovědnost, na základě živnostenského nebo obdobného způsobu, se záměrem činit tak soustavně k dosažení zisku. V současné době je podnikání legislativně upraveno Živnostenským zákonem a Zákonem o obchodních korporacích.

Tvorba zisku může mít různé podoby, které jsou založeny na stanovení primárního cíle vedením společnosti. Fibírová a Šoljaková [4, str. 32] uvádí, že u výrobních podniků je cílem hlavní výdělečné činnosti zhodnotit vložené vstupy (vynaložené zdroje) pomocí jejich transformace na výkony prodané zákazníkovi (výstupy).

Primární cíle rozeznáváme:

- Maximalizace zisku
- Maximalizace hodnoty podniku
- Maximalizace hodnoty pro akcionáře

Je ovšem třeba rozlišit cíle malého a velkého podniku. V případě velkých společností většinou dochází k oddělení vlastnictví od řízení, tzn., že vlastníci (shareholder) – akcionáři na valné hromadě volí představenstvo, které jmenuje vrcholové manažery, kteří jsou za plnění stanovených cílů odpovědní. U takovýchto podniků bývá primární cíl maximalizace hodnoty pro akcionáře neboli shareholder value. Společnost HBS CZ s.r.o. se řadí mezi podniky střední velikosti.

Aby byl podnik úspěšný, musí vykazovat vysokou **efektivnost**.

„Vyrábí-li podnik výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a v optimální proporcii, můžeme o něm prohlásit, že vyrábí efektivně.“ [11, str. 54]

„V nejobecnější podobě je kritérium efektivnosti chápáno jako vyjádření míry dosažení očekávaných záměrů, cílů.“ [4, str. 28]

3.2 Konkurenceschopnost

Porter chápe konkurenceschopnost jako schopnost organizace produkující hodnoty čelit pěti hybným silám konkurence v konkurenčním prostředí. Porterově analýze bude věnována samostatná kapitola této práce.

V současnosti, kdy je trh silně globalizován, prakticky není možné maximalizovat zisk zvýšením ceny výrobku. Aby podnik mohl plnit cíle – vytvářet zisky, musí být konkurenceschopný. Podle Synka a kol.[11, str. 196] konkurenční schopnost výrobku v rozhodující míře ovlivňuje výrobní činnost, přičemž velký význam přikládá přípravě výroby a produkci samotné.

Podle Grasseové a kol. [1, str. 55] lze vyjádřit konkurenceschopnost podniku prostřednictvím atributů trh (tržní podíl, image podniku, distribuční kanály), produkt (cenová politika, šíře sortimentu produkce, image produktů), schopnosti (manažerské kompetence, flexibilita podniku, výrobní a kapitálové silné stránky apod.) a vztahy se zákazníky (úroveň služeb).

Osobně z mé pozice ve firmě vidím možnost úspor v přímých osobních nákladech. Ovšem podle Doyleho [3, str. 17] přímé osobní (mzdové) náklady představují pouze malý zlomek celkových nákladů. Doyle vidí prostor pro úsporu nákladů ve fixních režiiích. Uvádí, že přímá práce je dnes v průměru 15% výrobních nákladů, zatímco materiálové náklady mohou přesáhnout 50% a režijní 30%. Sám ovšem připouští, že výkony vyráběné pomocí nových technologií obvykle nebývají odpovídajícím způsobem zatíženy podílem režijních nákladů oproti tradičně vyráběným výrobkům, které jsou více náročné na přímou práci.

Lze konstatovat, že konkurenceschopný výrobek je takový produkt, o který zákazníci mají zájem a provádí jeho opakované nákupy. Úspěšný prodej produktu je přímo závislý na jeho ceně a kvalitě. Abychom dosáhli požadovaný zisk, je třeba vyrábět s minimálními náklady v požadované kvalitě.

3.3 SWOT analýza

Jednou ze základních metod při určování strategie podniku je tzv. SWOT analýza. „Zde je však nutno poznamenat, že SWOT nemusí být využívána pouze při analýzách na strategické úrovni řízení. Její využití je širší, používá se při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení.“ [7, str. 97] Podstata této analýzy spočívá v identifikaci silných a slabých stránek podniku, odhalení hrozeb a příležitostí vyskytujících se v podnikovém okolí. Příležitosti a silné stránky podniku by měly být využity k eliminaci hrozeb a slabých stránek. „SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází.“ [7, str. 98] SWOT analýza se provádí, aby se manažeři i zaměstnanci zamysleli a mohli z analýzy vyvodit patřičné důsledky.

SWOT je zkratka z počátečních písmen slov:

1. Strengths (silné stránky)
2. Weaknesses (slabé stránky)
3. Opportunities (příležitosti)
4. Threats (hrozby).

Grasseová a kol. faktory SWOT analýzy definují následovně: „Silné stránky jsou vnitřní faktory organizace, které mají pozitivní vliv na její efektivnost a výkonnost. Slabé stránky vyjadřují vnitřní faktory organizace, které mají negativní vliv na její efektivnost a výkonnost. Příležitostmi nazýváme ty faktory z vnějšího okolí organizace, které mohou organizace využít pro zvýšení efektivnosti a výkonnosti. Hrozby jsou faktory z vnějšího okolí organizace, které mohou ohrozit efektivnost a výkonnost organizace.“ [1, str. 87]

3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil představuje jednu z klíčových možností, jak stanovit strategii firmy s ohledem na konkurenční prostředí.

Na základě Porterova modelu identifikujeme a následně analyzujeme pět sil působících v podnikovém okolí:

- Konkurence a rivalita mezi stávajícími podniky v odvětví
- Vyjednávací síla dodavatelů vstupů
- Vyjednávací síla kupujících
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutů

Výsledkem společného působení základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) je ziskový potenciál odvětví. Touto metodou získáme přehled o konkurenci v odvětví, můžeme minimalizovat vliv a dopad konkurence, najdeme nové příležitosti na trhu.

„Cílem konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik nejlépe čelí konkurenčním silám, nebo dokonce obrátí jejich působení ve svůj prospěch. (Porter, 1994)“ [1, str. 40]

3.5 Finanční analýza

„Hlavním úkolem finanční analýzy je pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku (finanční zdraví), posoudit vyhlídky na finanční situaci v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, zajištění další prosperity podniku, přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů. Finanční situace podniku je souhrnným vyjádřením úrovně všech jeho podnikových aktivit, kterými se podnik na trhu prezentuje. Finanční údaje jsou důležitým zdrojem informací o podniku, odrážejí úroveň podniku a jeho konkurenceschopnost.“ [2, str. 68] Prostřednictvím finanční analýzy bychom měli zjistit zdraví podniku, identifikovat jeho slabé a silné stránky. V další fázi bychom se měli pokusit slabé stránky eliminovat a silné stránky využít ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Pro finanční analýzu využijí výroční zprávy společnosti, jejichž součástí je také rozvaha a výkaz zisků a ztrát.

V následujícím textu jsou často zmiňovány pojmy aktiva a pasiva. Pro lepší pochopení těchto pojmů uvedu konkrétní příklady.

Pod aktiva se zahrnuje majetek firmy, který může být hmotné či nehmotné povahy, jsou to např. stroje, zařízení, pozemky, budovy, licence, autorská práva, zásoby materiálu.

Pasiva chápeme jako zdroje, ze kterých hradíme aktiva, např. bankovní úvěry, vlastní kapitál, dotace, leasing, přijaté faktury za provedené práce či prodaný materiál.

„**Rozvaha** zachycuje stav majetku podniku (aktiv) na jedné straně a zdrojů jeho krytí (pasiv) na straně druhé k určitému časovému okamžiku. Struktura aktiv bývá označována jako majetková struktura podniku. Zdroje krytí tvoří strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je majetek financován, někdy bývá označována jako finanční struktura.“ [2, str. 49]

Základní bilanční rovnice rozvahy znamená, že $AKTIVA = PASIVA$.

„**Výkaz zisků a ztrát** slouží ke zjišťování výše a způsobu tvorby složek výsledku hospodaření. Výkaz zisku a ztráty zahrnuje náklady a výnosy za běžné období. Zjednodušeně lze podstavu výkazů zisku a ztráty vyjádřit vztahem:

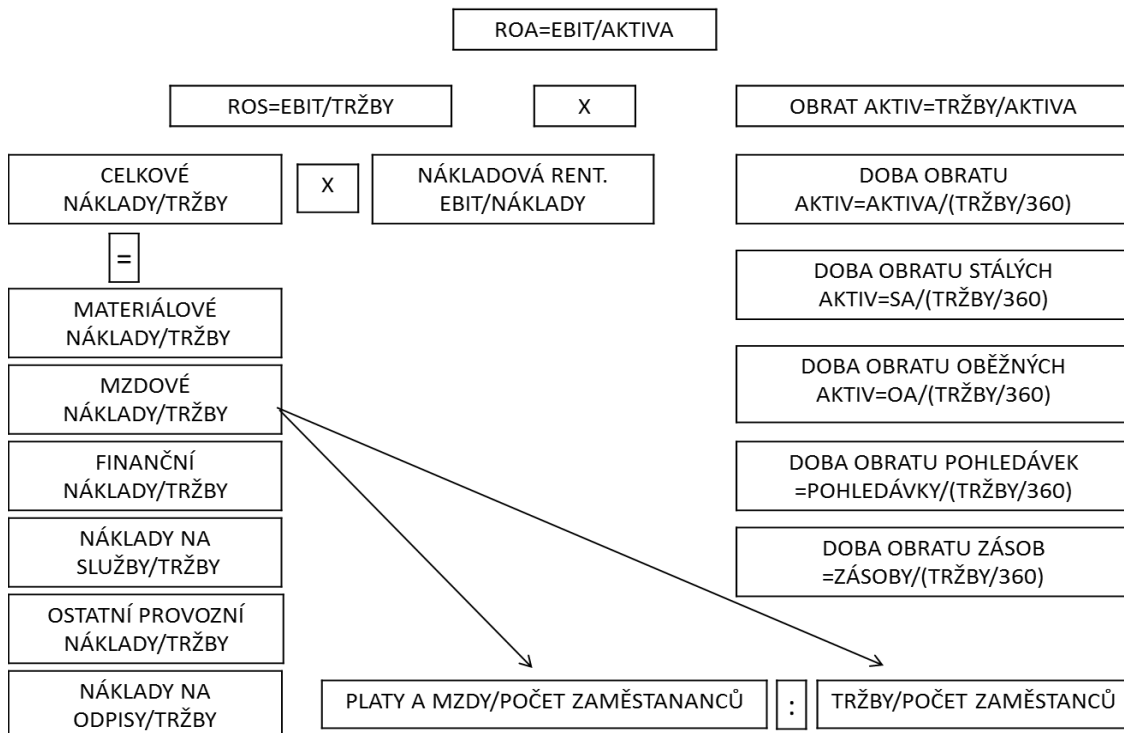
$VÝNOSY - NÁKLADY = VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ$.“ [2, str. 54]

Při finanční analýze jsou zejména využívány tyto metody:

- Analýza stavových a tokových ukazatelů – analyzujeme jednotlivé položky rozvahy a výkazu zisků a ztrát s využitím horizontální analýzy neboli analýzy trendů a vertikální analýzy, která je založena na procentním rozboru. Horizontální analýza nám dává odpověď, jak se změnilly jednotlivé položky v čase a to buď absolutně anebo procentuálně. Prostřednictvím vertikální analýzy zjišťujeme procentní podíl jednotlivých položek finančních výkazů, vztažených vůči celkové sumě např. aktiv, pasiv či tržeb.

- Analýza rozdílových ukazatelů – Tyto ukazatele jsou využívány k analýze řízení likvidity podniku. Princip analýzy je založen na výpočtu rozdílu vybraných položek aktiv a pasiv. Nejpoužívanějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál, jehož hodnota představuje oběžný majetek, který je financován dlouhodobým kapitálem. „Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.“ [9, str. 83] Růčková uvádí další význam čistého pracovního kapitálu „Čistý pracovní kapitál však můžeme také chápat jako část prostředků, které by podniku dovolily v omezeném rozsahu pokračovat v jeho činnosti, pokud by byl nucen splatit převážnou část nebo všechny své závazky – jde tedy o finanční polštář pro případ nouze. Výpočet získáme odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv.“ [10, str. 57]
- Analýza poměrových ukazatelů – pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme zejména podnikovou aktivitu, rentabilitu, likviditu a zadluženost. Vzájemné vazby mezi těmito ukazateli jsou často znázorňovány pomocí diagramu DU PONT, který slouží pro rozklad ukazatelů ROE či ROA. Modifikací pyramidových rozkladů DU PONT existuje celá řada, kdy ze základní pyramidy jsou extrahovány ukazatele vhodné pro konkrétní analýzu. Jedním z možných je rozklad ROA, který nám rozkrývá nákladovost a obratovost aktiv podniku.

DU PONT



Obrázek 1: Schéma rozkladu DU PONT - ROA

Zdroj: Studijní materiály Ing. Martina Hedvičáková Ph.D, vlastní zpracování

- EBIT - Hospodářský výsledek před úroky a zdaněním
- ROA - rentabilita celkových aktiv - měří výkonnost podniku neboli produkční sílu.
- ROS - Rentabilita tržeb - ukazatel je někdy nazýván ziskovou marží, tzn. kolik korun zisku, získáme z jedné koruny tržeb.
- NÁKLADY/TRŽBY - ukazatel nákladů na 1Kč tržeb
- NÁKLADOVÁ RENTABILITA - kolik % zisku připadá na 1 Kč vynaložených nákladů
- OBRAT AKTIV - kolikrát se celková aktiva otočí za jeden rok
- DOBA OBRATU – kolik dnů trvá obrat dané položky, inkaso pohledávky

Významným ukazatelem je ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE (Return on Equity).

Fibířová a Šoljaková [4, str. 29] tvrdí: jestliže v tržní ekonomice založené na soukromém vlastnictví vzniká podnik na základě rozhodnutí vlastníka (investora) s cílem zhodnotit vložený kapitál ve vyšší míře, než jsou jiné alternativní možnosti jeho alokace, je již tradičně za vrcholové hodnotové kritérium efektivnosti podnikatelského procesu považována míra zhodnocení vlastního kapitálu měřená rentabilitou vlastního kapitálu (ROE).

Podle Fibířové a Šoljakové [4, str. 30 - 31] rentabilitu vlastního kapitálu ovlivňuje nejen hospodářský výsledek ve sledovaném období, ale i výše a struktura aktiv, struktura kapitálu.

Dluhošová [2, str. 78] uvádí důvody, které mohou způsobit nárůst ukazatele ROE. Jsou to např. vytvořený větší zisk společnosti, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu a kombinace předchozích důvodů.

„Základními oblastmi ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity (obratu), ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.“ [2, str. 72] „Je zřejmé, že k tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, tj. přinášet užitek vlastníkům, ale i likvidní a přiměřeně zadlužený.“ [8, str. 31]

Podle Dluhošové [2, str. 72 - 75] je finanční stabilita charakterizována strukturou zdrojů financování. Celková zadluženost představuje podíl celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy.

„**Likvidita** je z pohledu finanční analýzy poměrový ukazatel, pomocí kterého zjistíme aktuální schopnost podniku uhradit splatné závazky. Můžeme tedy říci, že likvidita je schopnost firmy dostát svým finančním závazkům. S likviditou úzce souvisí pojem likvidnost, což je schopnost různých aktiv přeměnit se rychle a bez větších ztrát v peníze.

Rozlišujeme tři ukazatele likvidity:

- **běžná likvidita** (likvidita 3. stupně) – je také označována jako celková likvidita nebo ukazatel solventnosti (**Solventnost** - platební schopnost fyzické nebo právnické osoby splácet finanční závazky v dohodnutých lhůtách). Tento ukazatel nám tedy říká, kolikrát jsme schopni uspokojit pohledávky věřitelů v případě, když proměníme všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Dluhošová [2, str. 79] uvádí doporučenou hodnotu v rozmezí 1,5 – 2,5, kdežto Irwin [5, str. 51] hodnotu 1,5 - 2.
- **pohotová likvidita** (likvidita 2. stupně) – ukazatel vyjadřuje, jaká část krátkodobých závazků je krytá pohledávkami a finančním majetkem v případě, že nedojde k prodeji zásob. Dluhošová [2, str. 80] uvádí doporučenou hodnotu v rozmezí 1 – 1,5, kdežto Irwin [5, str. 51] hodnotu 0,7 – 1.
- **okamžitá likvidita** (likvidita 1. stupně) – bývá také nazývána likviditou hotovostní, peněžní či pokladní, nám ukazuje bezprostřední schopnost uhradit své závazky. Tento ukazatel ovšem v této práci nelze využít, protože data potřebná k výpočtu nejsou veřejně dostupná.

Zadluženost podniku nám vyjadřuje, do jaké míry jsou potřeby pro podnikání kryty cizími zdroji. „Zadluženost sama o sobě není pouze negativní charakteristikou podniku. Ve zdravém, finančně stabilním podniku může její růst přispívat k celkové rentabilitě, a tím i k tržní hodnotě firmy“ [2, str. 74]. V zásadě všichni autoři, jejichž publikace využívám ke studiu, se shodují, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Knápková [9, str. 85] uvádí vysvětlení „Je to dáno skutečností, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně.“ Jedná se o tzv. daňový štít, který ovšem nelze využít při úhradě nákladů na vlastní kapitál, kterými jsou buď dividendy, nebo výplata podílu na zisku, neboť tyto náklady nejsou daňově uznatelné.

Základní ukazatelem je **celková zadluženost** nazývaná taktéž jako **ukazatel věřitelského rizika** (debt ratio), kterou zjistíme jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím vyšší je riziko pro věřitele. U tohoto ukazatele

je ovšem třeba brát ohled na odvětví, ve kterém podnik působí a na celkovou výnosnost podniku. Současně s ukazatelem věřitelského rizika je využíván doplňkový ukazatel **koeficient samofinancování** (equity ratio), který nám udává míru financování majetku společnosti z vlastních zdrojů a vypočítá se jako podíl vlastního kapitálu a celkových aktiv. Součet ukazatele věřitelského rizika a koeficientu samofinancování by měl být přibližně 1. Důležitým ukazatelem z hlediska možnosti získání bankovního úvěru je **míra zadluženosti**, kterou vypočítáme podílem cizích zdrojů a vlastního kapitálu. V případě využívání financování podnikání pomocí cizích zdrojů, je třeba věnovat pozornost ukazateli **úrokového krytí**, kterým vyjadřujeme schopnost splácet náklady na cizí kapitál, tedy úrok. Výpočet získáme jako podíl EBIT a nákladových úroků, výsledná hodnota by měla být vyšší než 3, někteří autoři uvádí hodnotu 5. Převrácená hodnota ukazatele úrokového krytí se nazývá **úrokové zatížení**, a indikujeme nám kolik peněžních prostředků je ze zisku spotřebováno na splácení úroků.

Pomocí ukazatelů **aktivity** zjišťujeme, jak je podnik schopný využívat jednotlivé položky rozvahy či výkazu zisku a ztrát.

Rozlišujeme tyto **ukazatele aktivity**:

- obrat celkových aktiv
- doba obratu aktiv
- doba obratu zásob
- doba obratu pohledávek
- doba obratu závazků.

Doba obratu pohledávek či závazků nám říká, jak velkou vyjednávací silou disponují naši odběratelé respektive dodavatelé, a jak dlouho využíváme nebo poskytujeme bezúročný obchodní úvěr. Prostřednictvím ukazatele **obrat celkových aktiv** zjistíme, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu aktiv jinými slovy kolik korun je podnik schopen vygenerovat ze svého majetku. Výpočtem doby obratu zjistíme, jak dlouho jsou naše finanční prostředky vázány v konkrétní vypočítávané položce. Výpočet obratovosti se provádí podílem tržeb a položky, kterou zjišťujeme. Převrácenou hodnotou obratovosti, vztahenou k určitému časovému období (dny, týdny,

měsíce) získáme dobu obratu. Vzorec pro výpočet obratovosti ve dnech vypadá následovně: zjišťovaná položka (např. pohledávky, zásoby, závazky) / (tržby/360)

Výsledky analýzy poměrových ukazatelů je možné využít k predikční analýze známé jako bankrotní model, která nám indikuje možnou finanční tíseň podniku popřípadě ohrožení bankrotem. Jedním z nejznámějších modelů je **Altmanův Z score model**. Tento model je založen na kombinaci vybraných poměrových ukazatelů, které jsou násobeny jednotlivými vahami stanovených na základě výzkumu Edwarda Altmana. Výsledkem je jeden souhrnný index, který porovnáváme s Altmanovými kritérii. Úspěšnost tohoto indexu je více než 80%.

Altmanův Z score model pro společnosti s.r.o.

$$Z = 0,717 * X(1) + 0,847 * X(2) + 3,107 * X(3) + 0,42 * X(4) + 0,998 * X(5)$$

$$X(1) = (\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}) / \text{suma aktiv}$$

$$X(2) = \text{nerozdělený zisk} / \text{suma aktiv}$$

$$X(3) = \text{zisk před zdaněním a úroky} / \text{suma aktiv}$$

$$X(4) = \text{vlastní kapitál} / (\text{dlouhodobé závazky} + \text{krátkodobé závazky} + \text{bankovní úvěry a výpomoci})$$

$$X(5) = \text{tržby} / \text{suma aktiv}$$

Hodnotící stupnice

$Z > 2,9$ podnik je v dobré situaci

$1,2 < Z < 2,9$ šedá zóna nevyhraněných výsledků

$Z < 1,2$ podniku je velmi pravděpodobný bankrot

4. Analýza společnosti HBS CZ s.r.o.

4.1 Charakteristika společnosti HBS s.r.o.

Identifikační údaje

- Sídlo: Teplárenská 608/11, 108 00 Praha 10, Malešice
- Rok založení: 2000
- Základní kapitál: 10 000 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 78
- Roční obrat: 200 milionů
- IČO: 26168731

- Logo:



Historie podniku

5. 4. 2000 byla založena společnost STRAUBE s.r.o. (Obchodní rejstřík Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 76438), která byla roku 2001 přejmenována na HPI – Kyje s.r.o. a v lednu 2003 byl podán k Městskému soudu v Praze návrh na zápis změny obchodního jména na HPSan s.r.o. současně s návrhem na rozšíření předmětu podnikání.

Tato společnost byla ke dni 4. 1. 2007 přejmenována na HBS CZ s.r.o. (zápis proveden 27. 12. 2006 u Městského soudu v Praze, záznam č. 151473/2006).

Po celou dobu svého působení na trhu se firma specializuje na export s několika projekty realizovanými v ČR.

Současnost podniku

Svou polohou má výhodnou pozici v tržním prostředí. Výrobní podnik je dobře dostupný, má k dispozici rozlehlé prostory i pro větší zakázky a je schopen se přizpůsobit vzrůstajícím nárokům na kvalitu výrobků.

HBS CZ je součástí silné mezinárodní skupiny, která ji poskytuje kvalitní zázemí a image. Mateřskou společností je německá firma Heberger GmbH, která se podílí sto procenty na základním kapitálu HBS CZ. Téměř veškerá výroba je exportována do zahraničí (SRN, Rakousko, Švýcarsko, Dánsko, Švédsko) podle objednávek společnosti HBS DE (Hellweg Badsysteme) v Paderbornu, příp. stavební společnosti Heberger Bau GmbH v Schifferstadtu. HBS DE, je sesterskou společností HBS CZ a zajišťuje kompletní marketing produktu včetně zákaznického servisu. Výroba modulů probíhá v montážních halách pronajatých od sesterské společnosti PREFEA a.s.

Předmět podnikání – charakteristika produktu

HBS CZ je podnik dodávající produkty pro stavební společnosti. Společnost se řídí dodržováním zásady řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Předmětem podnikání HBS CZ je výroba a montáž modulových koupelen dodávaných na klíč. Produkt společnosti je využíván zejména při stavbě hotelů, nemocnic, pečovatelských domů, studentských kolejí apod. Moduly jsou navrženy a zpracovány projekčním oddělením společnosti a to na základě požadavků a přání zákazníka. Podstata výroby spočívá v externí výrobě modulu - koupelny ve výrobním závodě, jako základní stavební materiál se používá beton. Na speciálních ocelových formách jsou vyrobeny jednotlivé stavební dílce (stěny, strop, podlaha), ze kterých se následně sestaví betonový skelet. V dalších fázích výroby je skelet postupně osazen instalatérskými rozvody, elektroinstalací, obklady, dlažbou, sanitárními prvky a spotřebiči, které si zákazník zvolil ze široké nabídky produktů, anebo prvky dle vlastní invence. Dokončený výrobek je transportován na místo montáže dle termínu dohodnutého se zákazníkem. Modulové koupelny jsou výhodné při realizaci většího počtu modulů podobného typu.

Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Odpovědnost za výkonné řízení společnosti spočívá na jednatelech. Jednatelé zabezpečují výkonné řízení společnosti, odpovídají za ně a činí závažná rozhodnutí v oblasti podnikatelských aktivit

společnosti, její orientace na stavebním trhu, nákladů, investic a personální politiky, vše v souladu s rozhodnutími valné hromady. Největším a vlastně také jediným zákazníkem je zahraniční sesterská společnost HBS DE, která zprostředkovává zakázky, jež jsou následně prostřednictvím HBS CZ realizovány.

Řízení podniku HBS CZ je rozděleno do tří úrovní a to strategickou, taktickou a operativní. Společnost má nyní přibližně 80 vlastních pracovníků, přičemž v návaznosti na objem produkce objednává řemeslné práce jako subdodávky s tím, že jsou prováděny v halách v sídle společnosti. Pro vybrané činnosti společnost využívá outsourcing.

4.2 Analýza mikrookolí podniku

Analýza mikrookolí podniku je zpracována dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Stávající konkurence podniku

Možnost využívat prefabrikovaných koupelen využívá stále více společností zabývajících se realizací velkých stavebních projektů. Vzdávajícímu zájmu investorů o tento produkt, také odpovídá velice silná konkurence v odvětví. Producenti nabízejí moduly vyrobené pouze z betonu či různými kombinacemi alternativních materiálů (sklolaminát, plast, sádkokarton, ocel, dřevo). Mezi vlivné konkurenty, jejichž výroba je založena na stejných či podobných výrobních postupech a technologiích jako produkce HBS CZ patří:

1. RASSELSTEIN RAUMSYSTEME

- Založeno – 1962
- Základní kapitál – 3 500 000 EUR
- Základní výrobní materiál – beton
- Alternativní výrobní materiál – NE

2. BADELEMENT

- Založeno - 2009
- Základní výrobní materiál – beton
- Alternativní výrobní materiál – NE

3. VARIS LENDA

- Založeno – 1977
- Vlastní kapitál – 4 663 924 EUR
- Základní výrobní materiál – beton
- Alternativní výrobní materiál – ANO – ocel, sádrokarton

4. STERCHELEGROUP

- Založeno – 1962
- Základní výrobní materiál – beton
- Alternativní výrobní materiál – ANO – plast, ocel, sádrokarton

5. BATHSYSTEME

- Založeno – 2005
- Základní výrobní materiál – beton
- Alternativní výrobní materiál – ANO – ocel, sádrokarton

Na trhu působí celá řada výrobců zaměřující se na výrobu modulů s využitím pouze alternativních materiálů. Mezi největší producenty patří společnosti GRUMBACH, ALTOR INDUSTRIE, ESTEC a PART.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé základních materiálů a prací jsou vázáni smluvně, kontrakty jsou v případě potřeby obměňovány a při velkém objemu zakázky si podnik najímá další subdodavatele. Nezřídka se stává, že mezi dodavateli vzájemně probíhá konkurenční boj. Vyjednávací síla dodavatelů není v současné době vysoká, protože trh je jimi přesycen.

Vyjednávací síla odběratelů

Konkurence v odvětví je velice silná a tomu odpovídá i míra vyjednávacího vlivu investorů, která je velmi vysoká. Zákazníci mohou výrazně tlačit na snížení ceny, usilovat o lepší podmínky či další ústupky.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Výroba prefabrikovaných modulů je kapitálově velmi náročná. Moduly využívají převážně velké stavební společnosti zabývající se výstavbou rozsáhlých komplexů jako nemocnice, hotely, studentské koleje. Objem jednotlivých zakázek bývá realizován v řádech několika desítek či stovek kusů. Z toho vyplývá náročnost zejména na kapacitní prostory pro výrobu, technické vybavení výrobních hal, kde nejnákladnější položkou jsou ocelové formy pro betonáž modulů a vybavenost jeřáby s vyšší nosností. Protože dodávky modulů jsou realizovány metodou JUST IN TIME, je třeba mít i dostatečné skladovací prostory pro dokončené moduly. Potencionální konkurent musí také disponovat patřičnou mírou know-how. Vývoj modulů probíhá prakticky neustále. Zákazníci často vyžadují nestandardní provedení koupelen, kde se jedná zejména o různé modifikace tvaru, velký tlak je také vyvíjen na kvalitu používaných materiálů. Hrozba vstupu většího počtu nových konkurentů do odvětví není příliš reálná, nicméně vzhledem k atraktivnosti produktu tato hrozba existuje. Jako příklad mohu uvést společnost **BADELEMENT**, kterou založil ex-zprostředkovatel zakázek pro HBS CZ pan Henning Jorgensen, disponující potřebným kapitálem a nutné know-how pro výrobu získal přetažením zkušených zaměstnanců od HBS CZ.

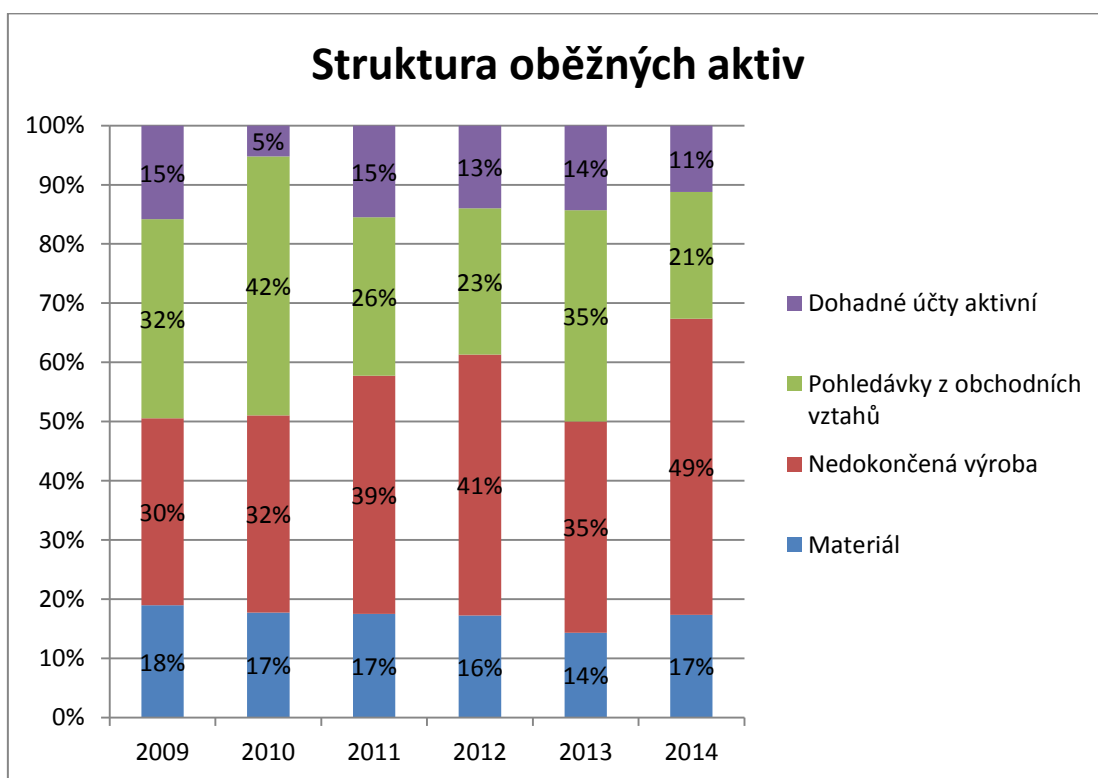
Hrozba substitutů

Společnost HBS CZ se specializuje na betonové prefabrikáty. Nevýhodou těchto modulů je velká hmotnost a jejich výroba je poměrně finančně i technicky náročná. Přestože společnosti zabývající se výrobou betonových prefabrikátů využívají tzv. lehčené betony, musí čelit silné konkurenci využívající různé kombinace alternativních materiálů, jejichž hmotnost je nesrovnatelně nižší. Těmito materiály jsou zejména sklolaminát, sádrokarton, dřevo, ocel či plast. Moduly vyrobené z alternativních materiálů ovšem skýtají i celou řadu nevýhod zejména větší náchylnost k poškození. Lze konstatovat, že hrozba substitutů pro HBS CZ je velmi vysoká, nikoli však fatální.

4.3 Finanční analýza

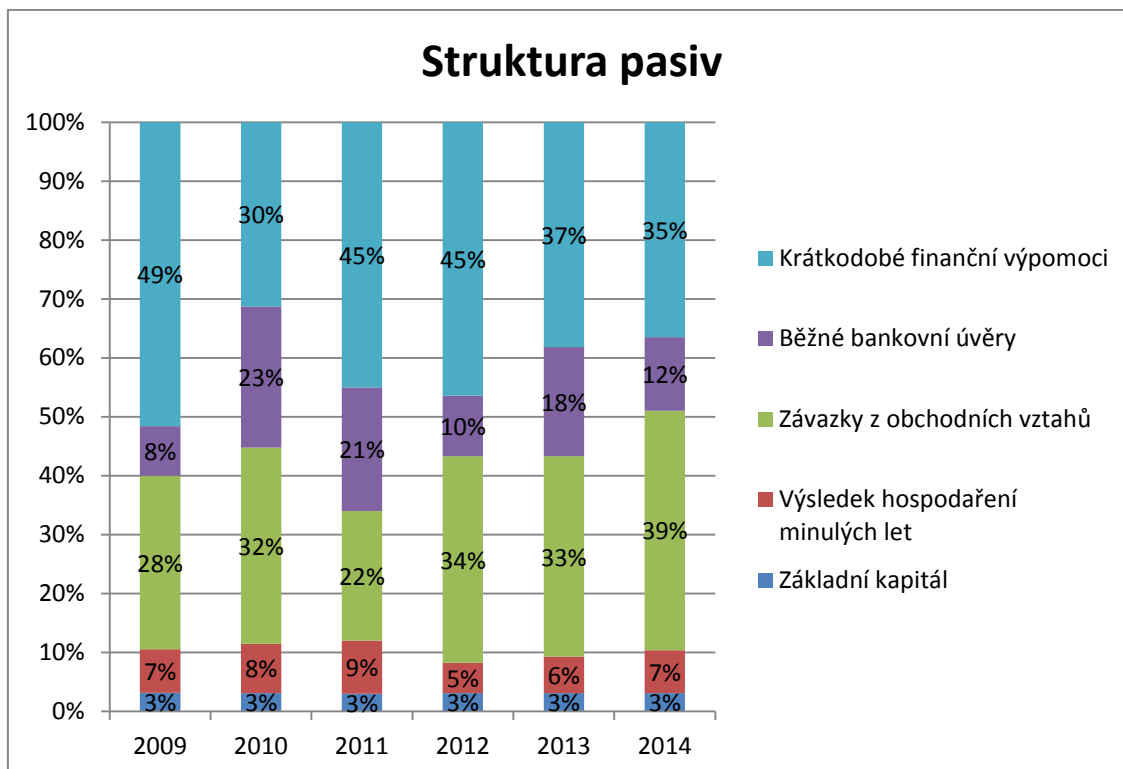
Předmětem této práce není komplexní finanční analýza, proto se zaměřím pouze na vypracování vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisků a ztrát, nicméně výrazné nestandardní změny v některých položkách zmíním v komentáři vertikální analýzy jako

absolutní či procentuální meziroční změnu, které jsou předmětem analýz horizontálních. Prostřednictvím vertikální analýzy rozvahy zjistíme procentuální podíly majetku a závazků na aktivech a pasivech, a zejména jaké položky se nejvíce podílí na výnosech HBS CZ. Pro přehlednější orientaci zahájím finanční analýzu grafickým rozbořem rozvahy. Podrobnější analýza jednotlivých položek rozvahy bude následně provedena pomocí vertikální analýzy. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik dlouhodobým majetkem téměř nedisponuje, protože k podnikatelské činnosti využívá pronajímané prostory, v grafickém znázornění je pouze struktura oběžných aktiv, které tvoří 99% majetku společnosti.



Obrázek 2: Struktura oběžných aktiv
Zdroj: Vlastní zpracování

V grafickém znázornění struktury oběžných aktiv vidíme, že dominantními aktivy společnosti jsou položky nedokončená výroba a pohledávky z obchodních vztahů, které dohromady tvoří téměř 70% majetku podniku. Ve sledovaném období je poměr zobrazených položek relativně konstantní, v roce 2014 ovšem pozorujeme výraznější nárůst podílu nedokončené výroby, zapříčiněný realizací objemnějších zakázek.



Obrázek 3: Struktura pasiv
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafického znázornění pasiv je patrný zásadní vliv cizích zdrojů na financování podniku, kdy cizí zdroje tvoří 90% celkových pasiv. Dominantními položkami jsou krátkodobé finanční výpomoci a závazky z obchodních vztahů, které společně tvoří 70% dluhů společnosti. Ve druhé polovině sledovaného období sledujeme vzrůstající podíl závazků z obchodních vztahů, což svědčí o zhoršující se platební morálce podniku vůči dodavatelům. Výše základního kapitálu je ve sledovaném období neměnná.

Tabulka 1: Vertikální analýza rozvahy - strana aktiv

	2009	VER.A.	2010	VER.A.	2011	VER.A.	2012	VER.A.	2013	VER.A.	2014	VER.A.
	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%
ROZVAHA, aktiva v tis.Kč												
Aktiva Celkem	337622	100%	383594	100%	359676	100%	407269	100%	336608	100%	338919	100%
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál		0%		0%		0%		0%		0%		0%
B. Dlouhodobý majetek	7540	2%	4832	1%	3981	1%	3754	1%	2832	1%	2649	1%
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	269	0%	269	0%	179	0%	90	0%	0	0%	0	0%
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	7271	2%	4563	1%	3243	1%	3105	1%	2273	1%	2090	1%
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0%	0	0%	559	0%	559	0%	559	0%	559	0%
C. Oběžná aktiva	329782	98%	378650	99%	355554	99%	403440	99%	333678	99%	336154	99%
C.I. Zásoby	162493	48%	184909	48%	202049	56%	233273	57%	164648	49%	222167	66%
C.I.1. Materiál	59678	18%	63955	17%	60380	17%	66514	16%	48140	14%	55969	17%
C.I.2. Nedokončená výroba	102815	30%	120953	32%	141669	39%	166759	41%	116508	35%	166198	49%
C.II. Dlouhodobé pohledávky	9	0%	9	0%	9	0%	9	0%	9	0%	9	0%
C.III. Krátkodobé pohledávky	166416	49%	193213	50%	152715	42%	150013	37%	168823	50%	112515	33%
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	108380	32%	161530	42%	94119	26%	93549	23%	118668	35%	71706	21%
C.III.8. Dohadné účty aktivní	51734	15%	18962	5%	55297	15%	53140	13%	48132	14%	37947	11%
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	865	0%	519	0%	781	0%	20145	5%	199	0%	1464	0%
D. Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	299	0%	113	0%	141	0%	75	0%	98	0%	115	0%
D.I. Časové rozlišení	299	0%	113	0%	141	0%		0%		0%	115	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Vertikální analýza rozvahy - strana pasiv

	2009	VER.A.	2010	VER.A.	2011	VER.A.	2012	VER.A.	2013	VER.A.	2014	VER.A.
	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%
ROZVAHA, pasiva v tis. Kč												
Pasiva Celkem	337622	100%	383594	100%	359676	100%	407269	100%	336608	100%	338919	100%
A. Vlastní kapitál	43367	13%	43093	11%	30416	8%	32485	8%	34223	10%	36134	11%
A.I. Základní kapitál	10000	3%	10000	3%	10000	3%	10000	2%	10000	3%	10000	3%
A.II. Kapitálové fondy		0%		0%		0%		0%		0%		0%
A.III. Fondy ze zisku	1196	0%	1196	0%	1196	0%	1196	0%	1196	0%	1196	0%
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	24802	7%	32171	8%	31897	9%	19220	5%	21289	6%	23027	7%
A.V. EAT - Výsledek	7369	2%	-274	0%	-12677	-4%	2069	1%	1738	1%	1911	1%
B. Cizí zdroje	294255	87%	340420	89%	329234	92%	374783	92%	302377	90%	302774	89%
B.I. Rezervy		0%		0%		0%	0	0%		0%		0%
B.II. Dlouhodobé závazky	2899	1%	2605	1%	1331	0%	1175	0%	1459	0%	1614	0%
B.II.2. závazky ovládající a řídicí osoba	2454	1%	1854	0%	884	0%	884	0%	884	0%	884	0%
B.III. Krátkodobé závazky	96815	29%	133079	35%	89660	25%	146993	36%	117408	35%	137627	41%
B.III.1. Závazky z obchodních vztahů	92973	28%	122380	32%	78768	22%	139457	34%	110759	33%	133730	39%
B.III.10. Dohadné účty pasivní	240	0%	7026	2%	6892	2%	3497	1%	1171	0%	192	0%
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	194540	58%	204736	53%	238244	66%	226616	56%	183510	55%	161533	48%
B.IV.1 Bankovní úvěry dlouhodobé	1178	0%	1037	0%	982	0%	869	0%	839	0%	713	0%
B.IV.2 Bežné bankovní úvěry	28007	8%	89801	23%	77183	21%	40741	10%	59702	18%	41012	12%
B.IV.3 Krátkodobé finanční výpomoci	165355	49%	113898	30%	160078	45%	185006	45%	122970	37%	119808	35%
C. Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0%	82	0%	25	0%	0	0%	8	0%	11	0%
C.I. Časové rozlišení	0	0%	82	0%	25	0%		0%	8	0%	11	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z procentního rozboru rozvahy je zřejmé, že ve sledovaném období je téměř celý majetek společnosti tvořen oběžnými aktivy (98-99%). Stálá aktiva tvoří 1% majetku, přičemž se jedná o ocelové formy pro betonáž modulů, dopravní a zdvihací zařízení. Nízkou úroveň stálých aktiv společnost vykazuje, jelikož pro výrobu využívá pronajatých prostor. Největší podíl na oběžných aktivech náleží položkám zásob a krátkodobých pohledávek. Ve sledovaném období vidíme rostoucí podíl zásob na oběžných aktivech a to z 48% v roce 2009 až na 66% v roce 2014. Krátkodobé pohledávky se podílí na oběžných aktivech 33-50%. Dominantními na této položce jsou pohledávky z obchodních vztahů a dohadné účty aktivní. Dohadné účty aktivní vykazují poměrně stabilní trend, kdežto pohledávky z obchodních vztahů kolísavý, nicméně pokles podílu pohledávek z 50% na 33% v letech 2013-2014 (meziroční pokles o 33%) se jeví velmi pozitivně. Při podrobnější analýze zásob, sledujeme poměrně konstantní výši materiálu na skladě (14-18%), avšak zejména podíl nedokončené výroby na aktivech má vzrůstající trend (z 30% na 49%). Nárůst nedokončené výroby v letech 2011-2012 byl způsoben přerušáním výstavby hotelu v Německu, kdy moduly byly již vyrobené, ale expedice proběhla až v roce 2013, což se projevilo meziročním poklesem nedokončené výroby o 43%. V roce 2014 je zaznamenán opět velký meziroční nárůst rozpracovanosti a to o 30%. Důvodem toho velkého nárůstu je realizace objemnějších zakázek v řádech několika stovek kusů. Vzhledem ke specifickému předmětu podnikání nelze nárůst zásob hodnotit negativně.

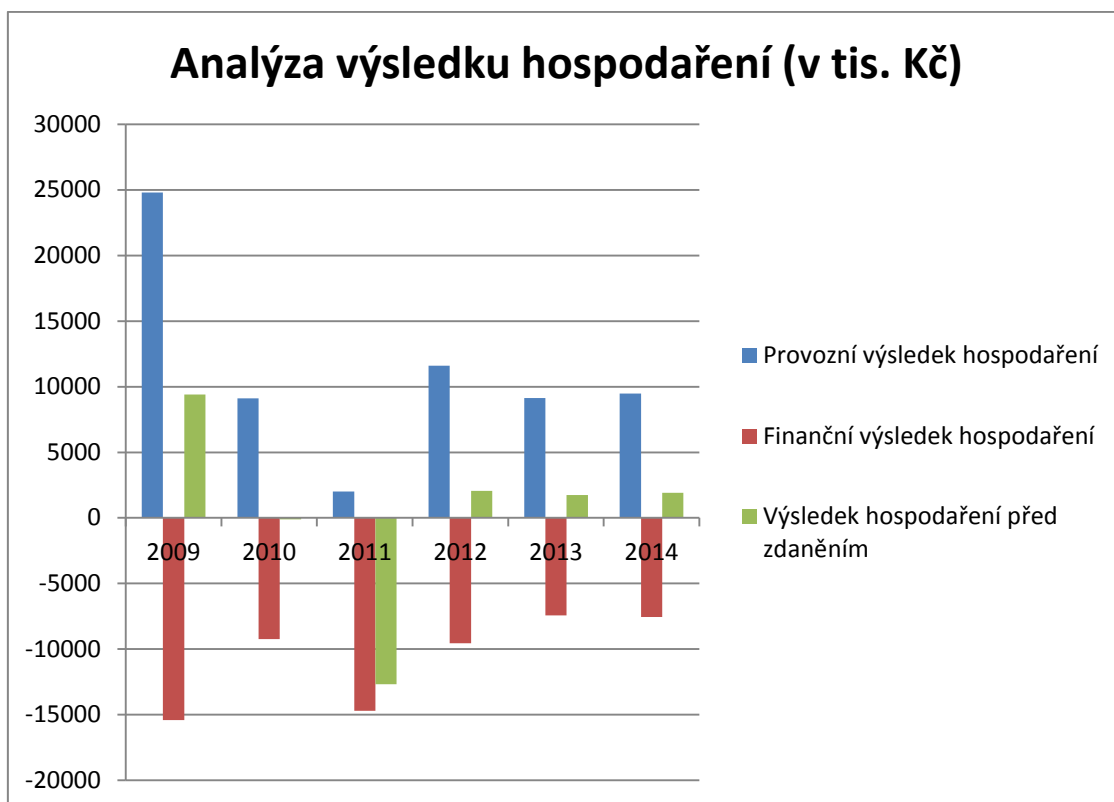
Rozbor strany pasiv jasně ukazuje, že HBS CZ využívá k financování své činnosti převážně cizí kapitál (87-92%). Výše vlastního kapitálu se podílí na pasivech 8-11% za sledované období. Výše základního kapitálu se v letech 2009-2014 neměnila. Společnost zisky z podnikání vždy převádí do výsledku hospodaření minulých let, což lze vypočítat také z rostoucí úrovně této položky. Výjimku tvoří velká ztráta v roce 2011, která se projevila meziročním poklesem výsledku hospodaření minulých let v roce 2012 o téměř 40%. Cizí kapitál společnost získává především z krátkodobých finančních výpomocí, kde můžeme pozitivně hodnotit klesající trend za sledované období (49-35%). Významnou část položky cizí kapitál tvoří závazky z obchodních vztahů (39% v roce 2014).

Tabulka 3: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

	2009	VER.A.	2010	VER.A.	2011	VER.A.	2012	VER.A.	2013	VER.A.	2014	VER.A.
	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%	tisíce	%
VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT												
Tržby celkem(I+II)	290204	100%	230972	100%	145473	100%	166618	100%	202819	100%	207056	100%
Tržby za prodané zboží I	1271	0%	411	0%	92	0%	162	0%	1081	1%	57	0%
Náklady na prodané zboží	1414	0%	367	0%	118	0%	76	0%	1077	1%	31	0%
Obchodní marže	-143	0%	44	0%	-26	0%	86	0%	4	0%	26	0%
Výkony II	288933	100%	230561	100%	145381	100%	166456	100%	201738	99%	206999	100%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	267405	92%	212423	92%	124665	86%	141366	85%	251990	124%	157308	76%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	21528	7%	18138	8%	20715	14%	25090	15%	-50251	-25%	49690	24%
Výkonová spotřeba	217716	75%	184112	80%	167457	115%	132981	80%	199972	99%	141855	69%
Spotřeba materiálů a energie	130859	45%	119704	52%	94852	65%	89203	54%	143076	71%	98139	47%
Služby	86858	30%	64408	28%	72605	50%	43778	26%	56897	28%	43717	21%
Přidaná hodnota	71074	24%	46493	20%	-22103	-15%	33561	20%	1769	1%	65169	31%
Provozní náklady:												
osobní náklady	48684	17%	45220	20%	43756	30%	47286	28%	52148	26%	50023	24%
odpisy	1604	1%	1397	1%	1159	1%	767	0%	969	0%	620	0%
ostatní prov. Náklady	707	0%	788	0%	909	1%	6453	4%	10643	5%	16681	8%
ostatní prov. Výnosy	5011	2%	9967	4%	73255	50%	31665	19%	71174	35%	25393	12%
provozní HV	24793	9%	9110	4%	2011	1%	11609	7%	9137	5%	9466	5%
nákladové úroky	8840	3%	10135	4%	8633	6%	9754	6%	7419	4%	7557	4%
ostatní finanční náklady	8778	3%	16617	7%	9386	6%	0	0%	0	0%	3	0%
ostatní finanční výnosy	2217	1%	17524	8%	3331	2%	213	0%	1	0%	4	0%
finanční HV	-15401	-5%	-9228	-4%	-14688	-10%	-9540	-6%	-7417	-4%	-7556	-4%
daň z příjmů ZA běžnou činnost	2022	1%	156	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
EAT -Výsedeck hosp. za úč. Období	7369	3%	-274	0%	-12677	-9%	2069	1%	1738	1%	1911	1%
EBT	9391	3%	-118	0%	-12677	-9%	2069	1%	1738	1%	1911	1%
Nerozdělený zisk	33367		33093		20416		22485		24223		26134	
EBIT	18231	6%	10017	4%	-4044	-3%	11823	7%	9157	5%	9468	5%
Náklady do DU PONT	271973		220955		149517		154796		193681		197589	
Celkové náklady	290990	100%	259390	112%	235345	162%	196671	118%	272704	134%	230793	111%
(Doplňkový údaj - počet zaměstnanců)	89		76		79		85		85		78	

Zdroj: Vlastní zpracování

HBS CZ je podnik zaměřený na výrobní činnost, což je patrné z procentního rozboru výkazu zisků a ztrát, kde obchodní marže je na nulové úrovni a prakticky veškeré tržby společnosti jsou tvořeny tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. V období 2010- 2011 vidíme výrazný pokles tržeb a to meziročně o 37%, v porovnání s tržbami v roce 2009 se jedná o propad 50%. V roce 2011 sledujeme výrazný nárůst ostatních provozních výnosů a to meziročně o 63 milionů. Příčinu můžeme vypozařovat z rozvahy, kde vidíme adekvátní pokles pohledávek z obchodních vztahů. I přestože se společnosti podařilo v roce 2011 snížit pohledávky z obchodních vztahů o téměř 42%, hospodářský výsledek hospodaření činil ztrátu 12 milionů. Vlivem této vysoké ztráty, společnost HBS CZ není zatížena daní za běžnou činnost v období 2011-2014. Dle údajů ve výročních zprávách společnosti, krizová situace byla způsobena posunutím realizace zakázky v Rakousku a krizí na dánském trhu s realitami. Od roku 2012 HBS CZ tržby vykazují rostoucí tendenci. V rozvaze zmiňovaný nárůst nedokončené výroby v letech 2011-2012, který byl způsoben přerušením výstavby hotelu v Německu, kdy moduly byly již vyrobené, ale expedice proběhla až v roce 2013, můžeme ve výkazu zisků a ztrát vypozařovat poklesem rozpracovanosti právě v roce 2013 (položky změna stavu zásob vlastní činnosti) o 50 milionů. Nejvýznamnější nákladovou položkou je výkonová spotřeba a osobní náklady. Pozitivně se jeví pokles nákladů v roce 2014 na využívání služeb (meziročně o 23%) a nákladů na materiál a energie (meziročně o 3%). Nákladové úroky jsou ve sledovaném období na konstantní úrovni. Vzhledem ke skutečnosti, že majetek společnosti netvoří téměř žádný dlouhodobý majetek, náklady na odpisy jsou na bezvýznamné úrovni.



Obrázek 4: Analýza výsledku hospodaření (v tis. Kč)
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Procentní změna výsledků hospodaření

	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
	%	%	%	%	%
Provozní výsledek hospodaření	-63,2558	-77,9254	477,275	-21,2938	3,6226
Finanční výsledek hospodaření	-40,0818	59,16775	-35,049	-22,2537	1,8741
Výsledek hospodaření před zdaněním	-103,718	4526,642	-116,321	-15,9981	-0,92049

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Absolutní změna výsledků hospodaření

	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
	absolutně	absolutně	absolutně	absolutně	absolutně
Provozní výsledek hospodaření	-15683	-7099	9598	-2472	331
Finanční výsledek hospodaření	6173	-5460	5148	2123	-139
Výsledek hospodaření před zdaněním	-7643	-12403	14746	-331	173

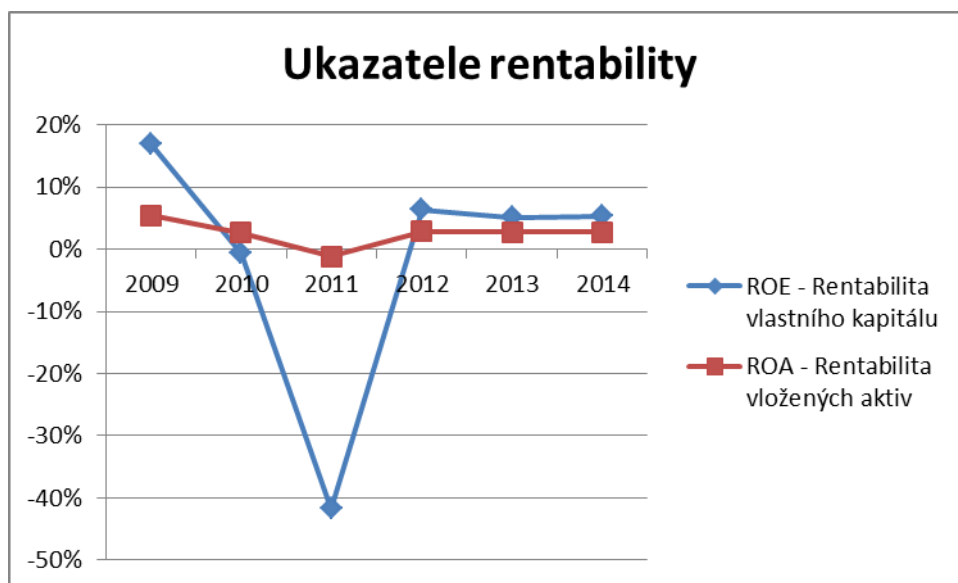
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vidíme v grafickém znázornění výsledku hospodaření, veškeré výnosy společnosti jsou generovány provozní činností. V letech 2010 a 2011 je zaznamenán výrazný propad, jehož příčiny jsou vysvětleny v analýze výkazu zisků a ztrát. Jelikož se podnik nezabývá tvorbou zisku z finanční činnosti, záporný výsledek finančního hospodaření je dán vyšší splátek úroků na vypůjčený kapitál. Výsledek hospodaření vykazuje ke konci sledovaného období nepatrně vzestupnou tendenci.

Tabulka 6: Finanční ukazatele

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu	17%	-1%	-42%	6%	5%	5%
ROA - Rentabilita vložených aktiv	5%	3%	-1%	3%	3%	3%
Pohotová likvidita (II.stupeň)	0,576479	0,576479	0,46952	0,456506	0,563256	0,381907
Běžná likvidita (III. stupeň)	1,136486	1,124331	1,087584	1,082363	1,111963	1,126344
Celková zadluženost	87%	89%	92%	92%	90%	89%
Poměr VK/CA (Equity ratio)	13%	11%	8%	8%	10%	11%
Úrokové krytí	2,06233	0,988357	-0,46844	1,212118	1,234263	1,252878
Finanční páka	7,785228	8,901539	11,82522	12,53714	9,835725	9,379504
Úroková redukce zisku	0,515112	-0,01178	3,134768	0,174998	0,1898	0,201838
Multiplikátor vlastního jmění	4,010262	-0,10486	37,06933	2,193973	1,866822	1,893138

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 5: Ukazatele rentability ROA, ROE

Zdroj: Vlastní zpracování

ROE, ROA, FINANČNÍ PÁKA – Společnost v roce 2009 vykazuje velmi vysokou hodnotu ROE, ovšem následující rok je zaznamenán jeho obrovský propad způsobený zejména výrazným poklesem rentability tržeb a podstatně nižším obratem aktiv. V roce 2011 se hodnota ukazatelů rentability tržeb a obratu aktiv nadále velmi zhoršovala, což mělo na ukazatele ROE a ROA velmi negativní vliv. Příčinou je posunutí realizace zakázky v Rakousku a krize na dánském trhu s realitami. Od roku 2012 ukazatel ROE vykazuje zlepšující se trend, nicméně výsledek 5% nelze hodnotit jako uspokojivý. Příznivý vliv na tento ukazatel vykazuje zejména vliv finanční páky, jejíž hodnoty jsou na velmi dobré úrovni. Ukazatel ROA vykazuje od roku 2012 stabilní hodnotu 3%, která je rovněž neuspokojivá.

ZADLUŽENOST, EQUITY RATIO – Zadluženost podniku HBS CZ se pohybuje stabilně okolo 90%, což je sice velmi vysoká hodnota, nicméně bez podrobné analýzy vnitropodnikového účetnictví, konkrétně položky krátkodobé finanční výpomoci, jež tvoří přibližně 40% dluhů společnosti, nemohu vyvozovat relevantní závěry.

LIKVIDITA, ÚROKOVÉ KRYTÍ – Dosahované hodnoty pohotovosti i běžné likvidity nedosahují ani minimálních doporučených hodnot (pohotová - minimálně 1, běžná minimálně - 1,5), přičemž podobně je na tom i ukazatel úrokového krytí (minimální hodnota=3). Je ovšem třeba přihlédnout k faktu, že pohledávky, jsou převážně vůči podnikům ve skupině, tudíž schopnost hradit své závazky není nijak výrazně ohrožena.

Tabulka 7: Rozklad DU PONT – ROA

				EBIT/CA				
				2009	0,053998	5,40%		
				2010	0,026114	2,61%		
				2011	-0,01125	-1,12%		
				2012	0,029028	2,90%		
				2013	0,027204	2,72%		
				2014	0,02793	2,79%		
			EBIT/TRŽBY			X	TŽBY/AKTIVA	
			2009	0,062821	6,28%		2009	0,859553
			2010	0,043369	4,34%		2010	0,602123
			2011	-0,02781	-2,78%		2011	0,404454
			2012	0,070953	7,10%		2012	0,40911
			2013	0,045148	4,51%		2013	0,602539
			2014	0,045717	4,57%		2014	0,610926
		NÁKLADY/TRŽBY	X	EBIT/NÁKLADY			DOBA OBRATU CA	
2009	0,937179	93,72%	2009	0,067032	6,70%	2009	418,8211	
2010	0,956631	95,66%	2010	0,045335	4,53%	2010	597,8813	
2011	1,027806	102,78%	2011	-0,02705	-2,71%	2011	890,0839	
2012	0,929047	92,90%	2012	0,076371	7,64%	2012	879,9558	
2013	0,95494	95,49%	2013	0,047279	4,73%	2013	597,4718	
2014	0,954283	95,43%	2014	0,047908	4,79%	2014	589,2678	
		MATERIÁLOVÉ NÁKLADY/TRŽBY					DOBA OBRATU OA	
2009	0,455793	45,58%				2009	409,098	
2010	0,519851	51,99%				2010	590,177	
2011	0,65284	65,28%				2011	879,8906	
2012	0,53583	53,58%				2012	871,6849	
2013	0,710744	71,07%				2013	592,2712	
2014	0,474125	47,41%				2014	584,4638	
		MZDOVÉ NÁKLADY/TRŽBY					DOBA OBRATU SA	
2009	0,167754	16,78%				2009	9,35342	
2010	0,195781	19,58%				2010	7,531302	
2011	0,300786	30,08%				2011	9,849318	
2012	0,283799	28,38%				2012	8,111008	
2013	0,257115	25,71%				2013	5,026723	
2014	0,241593	24,16%				2014	4,605733	
		FINANČNÍ NÁKLADY/TRŽBY					DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	
2009	0,022608	2,26%				2009	206,4402	
2010	-0,00393	-0,39%				2010	301,1492	
2011	0,041623	4,16%				2011	377,9218	
2012	-0,00128	-0,13%				2012	324,1227	
2013	-4,9E-06	0,00%				2013	299,6562	
2014	-4,8E-06	0,00%				2014	195,628	
		NÁKLADY NA SLUŽBY/TRŽBY					DOBA OBRATU ZÁSOB	
2009	0,2993	29,93%				2009	201,5737	
2010	0,278856	27,89%				2010	288,2032	
2011	0,499099	49,91%				2011	500,0113	
2012	0,262745	26,27%				2012	504,0169	
2013	0,28053	28,05%				2013	292,2457	
2014	0,211137	21,11%				2014	386,2748	
		OST. PROV. NÁKLADY /TRŽBY		PLATY A MZDY/POČET ZAMĚŠTNANCŮ				
2009	-0,0138	-1,38%	2009	547				
2010	-0,03998	-4,00%	2010	595				
2011	-0,47451	-47,45%	2011	553,8734				
2012	-0,15665	-15,67%	2012	556,3059				
2013	-0,29822	-29,82%	2013	613,5059				
2014	0,024438	2,44%	2014	641,3205				
		NÁKLADY NA ODPISY/TRŽBY		TRŽBY/POČET ZAMĚŠTNANCŮ				
2009	0,005527	0,55%	2009	3260,719				
2010	0,006048	0,60%	2010	3039,105				
2011	0,007967	0,80%	2011	1841,418				
2012	0,004603	0,46%	2012	1960,212				
2013	0,004778	0,48%	2013	2386,118				
2014	0,002994	0,30%	2014	2654,551				

Zdroj: Vlastní zpracování

Vypracovaný pyramidový rozklad rentability aktiv nám názorně rozkrývá strukturu nákladů a přehled aktivity podniku. HBS CZ nejvíce peněžních prostředků spotřebuje na nákup materiálu, služeb a mzdové náklady. V případě, že zanalyzujeme např. rok 2014, zjistíme haléřovou nákladovost NÁKLADY/TRŽBY což znamená, že na 1 korunu výnosů společnost vynaložila 93,72 haléřů. EBIT/NÁKLADY nám říká, že z 1 koruny vložených prostředků podnik vygeneroval 4,79 haléřů hrubého zisku, podobně je na tom i rentabilita tržeb, kdy z 1 koruny tržeb vygenerovala firma hrubý zisk 4,57 haléřů. Z výsledků rozkladu DU PONT vyplývá, že výsledky rentability nejsou nikterak pozitivní. Vrcholový ukazatel rentability podnikového majetku, který vyjma roku 2009 nedosahuje ve sledovaném období ani tří procent, svědčí o neefektivním hospodaření společnosti. Pravá strana pyramidy nám ukazuje, kolikrát firma dokáže vložená aktiva otočit, popřípadě kolik dní trvá obrátka zkoumané položky. Obratovost aktiv HBS CZ je velmi nízká, ovšem zde je třeba brát ohled na specifickou výrobu, kdy výrobky jsou vyráběné na zakázku, a realizace zakázek probíhá v řádech několika měsíců. Někteří investoři požadují, dle nasmlouvaných podmínek expedování zakázky v jeden termín, což znamená výrobu s předstihem a následným uskladněním. S podobným problémem souvisí i výrazný pokles obratovosti až na 890 dní v letech 2011-2012, který byl způsoben pozastavením výstavby rozsáhlého německého hotelu. V době pozastavení výstavby výrobky již byly vyrobené, načež investor odmítl výrobky převzít a musely být uskladněny v prostorách, kterými HBS CZ disponuje.

Tabulka 8: Doba obratu závazků

	DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ						DOBA OBRATU KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ				
2009	120,0997					2009	359,9665				
2010	207,421					2010	524,9125				
2011	221,8803					2011	809,0268				
2012	317,5976					2012	805,3536				
2013	208,397					2013	532,6365				
2014	239,2866					2014	512,1223				

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky doby obratu závazků vyplývá, že společnost hradí své závazky obchodních vztahů, přibližně jako inkasuje pohledávky z obchodních vztahů. V případě analýzy doby úhrady celkových krátkodobých závazků zjišťujeme, že platební morálka HBS CZ je velmi neuspokojivá.

Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál

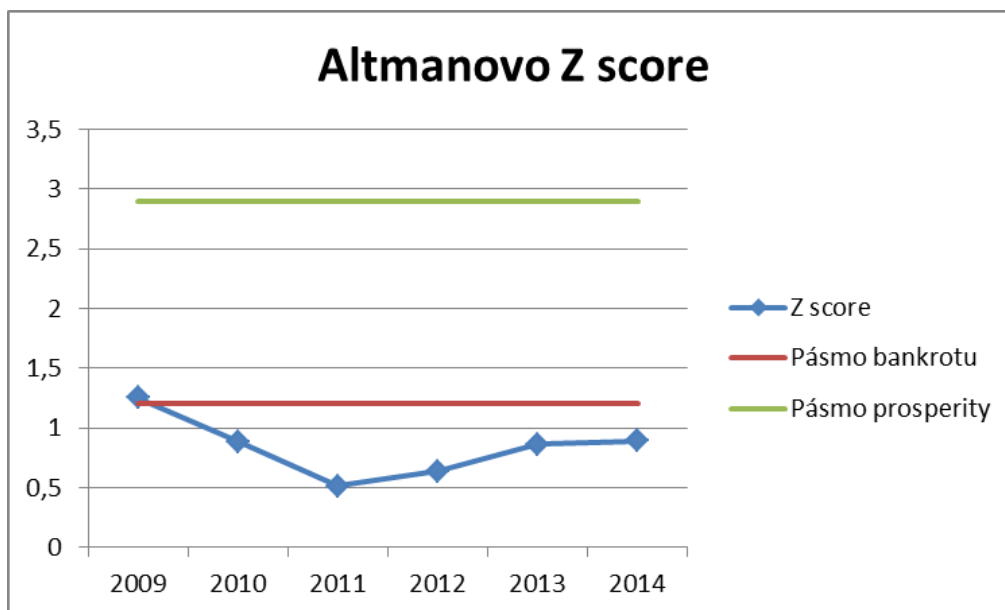
ČPK	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	39904	41903	28749	30775	33688	37811

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Altmanovo Z score

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
X(1)	0,118191	0,109238	0,07993	0,075564	0,100081	0,111564
X(2)	0,098829	0,086271	0,056762	0,055209	0,071962	0,07711
X(3)	0,053998	0,026114	-0,01124	0,02903	0,027204	0,027936
X(4)	0,147379	0,126588	0,092384	0,086677	0,11318	0,119343
X(5)	0,859553	0,602126	0,404456	0,40911	0,602538	0,610931
Z score	1,255957	0,886619	0,512902	0,635834	0,8661	0,891933

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 6: Altmanův bankrotní model

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků z tabulky pro sledované období, lze konstatovat, že vyjma roku 2009 společnost HBS CZ náleží do skupiny podniků bezprostředně ohrožených bankrotem. Slibné je, že hodnoty Z score, vykazují po výrazném poklesu v roce 2010

mírně rostoucí tendenci, byť výsledky jsou nadále v pásmu ohrožení bankrotem. Z komplexního pohledu na výsledky provedené finanční analýzy společnosti HBS CZ, můžeme konstatovat, že finanční situace je značně neuspokojivá. Prakticky všechny zjišťované ukazatele vykazují podprůměrné hodnoty. Ukazatele likvidity zdaleka nedosahují minimálních doporučených hodnot, ukazatel úrokového krytí u prosperujícího podniku by měl dosahovat hodnoty 6, přičemž HBS CZ vykazuje v posledních letech sledovaného období hodnotu 1,2. Výše čistého pracovního kapitálu je na uspokojivé úrovni, nicméně tento ukazatel má omezenou vypovídací schopnost, kdy je třeba si uvědomit, že jak zásoby, tak i pohledávky mohou obsahovat nelikvidní položky. Ukazatele ROE a ROA by měly v řadě vykazovat rostoucí tendenci a dosahovat větších hodnot než je úrok u dlouhodobých bezrizikových investic. Od kroku 2012 oba ukazatele vykazují konstantní hodnotu, a bude zajímavé sledovat jejich další vývoj.

4.4 SWOT analýza

Jsem si vědom, že zásadním předpokladem správně vypracované SWOT analýzy je objektivnost. Při zpracovávání této analýzy byl kladen maximální důraz na patřičný nadhled a zachování objektivity.

Tabulka 11: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Strategická poloha podniku • Německá mateřská společnost • Stabilní zákaznická základna • Projekční oddělení • Subdodavatelé obkladačských prací • Subdodavatelé malířských prací • Schopnost realizace nestandardních projektů • Flexibilita • Know-how • Perspektivní předmět podnikání 	<ul style="list-style-type: none"> • Taktický management • Operativní management • Nekvalifikovaná pracovní síla • Neexistence norem na jednotku práce • Neexistence útvaru plánování • Nesystémové organizování výroby • Opotřebované stroje a zařízení • Tepelně neizolované montážní linky • Pracovní prostředí • Benefity pro zaměstnance • Vysoká zadluženost • Likvidita podniku
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba časových norem • Nábory kvalifikované pracovní síly • Pokles úrokových měr • Nové trhy 	<ul style="list-style-type: none"> • Stávající konkurence • Zranitelnost recesí • Nevlastní výrobní prostory • Nárůst cen paliv a energií • Měnový kurz

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Výroba produktů společnosti HBS CZ je realizována v Praze a přestože téměř 100% realizovaných zakázek je exportováno do zemí západní Evropy, lokalizace podniku patří bezesporu k výhodám společnosti. Výrazná část nákladů na výrobu modulů je tvořena mzdovými náklady na zaměstnance, které jsou v porovnání s cenou pracovní síly v západní Evropě až čtyřnásobně nižší. Strategická poloha podniku je výhodná i díky propracované dopravní infrastruktuře v EU. Moduly jsou transportovány zejména prostřednictvím kamionové dopravy, v případě nadrozměrných modulů, či obtížně dostupných destinací je využívána kombinace s dopravou železniční. Stěžejní silnou stránkou společnosti představuje kapitálově silná německá mateřská společnost Heberger-Bau GmbH, která se zabývá realizací rozsáhlých stavebních projektů a sesterská společnost HBS DE, která v zahraničí HBS CZ zaštiťuje. Obě spřízněné společnosti představují dostatečnou záruku pro potenciální zákazníky a také vlastně jediné poskytovatele zakázek pro HBS CZ. Společnost vyrábí produkty dle přání zákazníka, které jsou vyrobeny „přímo na míru“ a kromě standardních provedení modulů je schopna vytvořit i obtížně realizovatelné moduly. Pro HBS CZ pracuje několik subdodavatelských firem. Za zásadní považují firmy malířské a obkladačské, které letitou spoluprací s HBS CZ získaly patřičné know-how vedoucí k vysoké kvalitě provedených prací. O velmi vysoké úrovni know-how se dá hovořit v případě top managementu společnosti a projekčního oddělení. Přestože považují projekční oddělení za silnou stránku společnosti, je nutné zmínit, že velká část závad, které je nutné ve výrobě opravit, je následkem chyb ve výkresech. Těmto chybám by se dalo předcházet systematictějším přiřazováním projektů jednotlivým projektantům. Nežádá se stává, že jeden projektant je zahlcen výkresy a ¼ oddělení je vytíženo nedostatečně. Tím by vzniknul i prostor pro důslednější konečnou kontrolu před uvolněním výkresu do výroby. Předmět činnosti, tedy výroba koupelnových modulů, má navzdory finanční náročnosti pro investory velice slibnou perspektivu do budoucnosti.

Slabé stránky

Jako nejslabší stránku společnosti jsem shledal taktický management, konkrétně manažera zodpovědného za výrobní část závodu. Podstatná část slabých stránek podniku je následkem nekvalitního rozhodování na úrovni taktického managementu. Do slabých stránek SWOT analýzy jsem zařadil i management operativní, jehož jsem

součástí. Operativní management je závislý na jasných pokynech, příkazech a plánech od managementu taktického, a pokud se toto neděje, činnost operativního managementu nelze hodnotit jako uspokojivou. Plánování výroby je zavedeno pouze pro první fázi výroby, tedy příprava formy, armování a následná betonáž. V následujících fázích produkce prakticky plánování výroby neexistuje, byť je interní směrnicí HBS CZ nařízeno. Následkem je chaotická téměř neorganizovaná výroba modulů, kdy prakticky jediným vodítkem pro montážní pracovníky je popiska modulu s uvedeným datem expedice. Při výrobě modulů je prováděno 6 základních prací, které jsou vzájemně závislé. Jsou to práce izolační, obkladačské, malířské, instalatérské, elektroinstalační a kosmetické úpravy. Vzhledem k neexistenci plánů výroby dochází denně ke kolizím jednotlivých řemesel a tím pádem i ke vzrůstajícím nákladům na výrobu modulů. Další velmi výraznou slabou stránkou je neexistence norem na výrobu modulů pro jednotlivé řemeslné činnosti. V případě některých řemesel, je při porovnání s cenovými kalkulacemi zakázek roční nárůst nákladů na provedené práce řádově v milionech Kč. Na neadekvátně narůstající náklady má vliv i zaměstnávání nekvalifikované řemeslné pracovní síly. Toto se týká zejména profese instalatérské, kde odborně vzdělaných pracovníků je přibližně 15%. Jako nedostatečný hodnotím i program zaměstnaneckých benefitů. Společnost HBS CZ nabízí pouze zvýhodněné závodní stravování a kartu poskytující na slevu ve fitness centrech po celé ČR. Pracovní prostředí na montážních linkách je hlučné a prašné, což nezřídka odradí případné zájemce o zaměstnání. Neprofesionálně vypadá i velký nepořádek na výrobních linkách způsobený při montážních pracích. Podnik disponuje zastaralými stroji (poruchové vysokozdvížené vozíky) a vybavení montážních linek (elektroinstalace) je nedostatečné a často v nesouladu s bezpečnostními předpisy. Velkou nákladovou položkou jsou náklady spojené s vytápěním montážních hal. Haly je nutné temperovat, jelikož při výrobě jsou používány různé lepidla, malty a barvy. Montážní linky jsou špatně tepelně izolované, nehledě na špatnou organizaci pracovníků ovládající jeřábová zařízení, kteří při návozu či vývozu modulů na venkovní skládky často nechávají vjezdová vrata otevřená a v zimním mrazivém počasí je ztráta vnitřní teploty otázkou několika minut. Usuzuji, že provést nápravu ohledně tepelné izolovanosti montážních linek by nemělo být nějak složité ani výrazně kapitálově náročné.

Hrozby

Mezi největší hrozby patří stávající konkurence a recese. Zatímco konkurenci je možné různými nástroji potlačit, v případě hospodářské krize je to spíše boj o přežití. Vliv recese je zřetelně patrný v analýze finančních ukazatelů. Výroba probíhá v pronajatých prostorách od sesterské společnosti Prefa Praha a.s., přičemž větší nárůst zakázek společnosti Prefa a.s. by mohl mít negativní vliv na množství pronajímaných výrobních prostor. Společnost HBS CZ exportuje svoje produkty na zahraniční trhy a měnový kurz je proto velmi důležitý. V případě oslabení domácí měny podnik profituje, v případě posilování domácí měny podnik trpí.

Příležitosti

Mezi příležitosti jsem zařadil zejména nábor kvalifikované pracovní síly. Využitím kvalifikovaných pracovníků by se zvýšila produktivita práce a snížil počet oprav ve výrobě či reklamaci od zákazníků. Jak pro stávající zaměstnance, tak budoucí uchazeče o zaměstnání, je nutné vytvořit kvalitní motivační program. Za zásadní považuji vytvoření normohodin pro jednotlivé úkony, což by vedlo k razantnímu zvýšení produktivity práce. Danou problematikou se budu zabývat v kapitole závěry a doporučení. Jako další příležitost vidím nízkou úroveň úrokových měr. Úvěrů by se mohlo využít na výměnu zastaralých zdvihacích zařízení a zejména k nahrazení opotřebovaných ocelových forem pro betonáž, čímž by se dosáhlo i snížení nákladů na opravu nepřesností zaviněných opotřebovanou formou. Je třeba zmínit, že v případě kritického stavu je forma vyměněna, nicméně 60% forem je stále nevyhovujících. Mezi příležitosti nesporně patří získání nových trhů. Snaha o získání kontraktů na tuzemském a španělském trhu již proběhla, ovšem bez významnějšího úspěchu. Byť je modulová koupelna finančně náročná investice, jsem přesvědčen, že prostřednictvím vhodné marketingové kampaně lze případné investory zaujmout a přesvědčit o nevhodnosti konvenčního způsobu výstavby koupelen. Výhodné by bylo zejména opětovně získat trh rakouský, který HBS CZ ztratilo jako následek několika nekvalitně provedených zakázek. Je ovšem třeba říci, že společnost prochází obdobím konjunktury a výrobní kapacita podniku je od roku 2014 plně vytižena, na druhou stranu potenciální zákazníci z nových trhů by mohli přinést lukrativnější zakázky.

5. Shrnutí výsledků

Na základě prostudované odborné literatury byly provedeny vybrané analýzy společnosti HBS CZ. Těmito analýzami byly Porterova analýza oborového okolí, finanční analýza a SWOT analýza. Z Porterovy analýzy vyplývá, že podnik musí čelit velké konkurenční síle a vlivu odběratelů. Zákazníci si vzhledem k silné konkurenci mohou vybírat dodavatele produktu a výrazně ovlivňovat výslednou cenu. V zájmu zvýšení konkurenceschopnosti by bylo vhodné rozšířit portfolio výrobků o moduly z alternativních materiálů, čímž bychom eliminovali i hrozbu substitutů. Toto rozšíření portfolia musí být ale podloženo kvalitními průzkumy trhu, určit cílovou skupinu zákazníků, způsob marketingu a v neposlední řadě pečlivě naplánovat výrobní kapacity. Vyjednávací síla dodavatelů je na velmi nízké úrovni, což je patrné na stálosti dodavatelských firem, které jsou ochotny tolerovat velmi špatnou platební morálku HBS CZ. Výsledky provedené finanční analýzy vypovídají o nepříznivé finanční situaci podniku. Problémy s likviditou jsem již zmínil, pohotová i běžná likvidita nedosahuje minimálních doporučených hodnot. Podnik je velice zadlužen, dle Altmanova Z score je dokonce pravděpodobný bankrot. S ohledem na skutečnost, že HBS CZ je spřízněno s několika dalšími společnostmi, není možno bez hlubšího zkoumání interního financování vynášet relevantní závěry. Analýza poměrových ukazatelů rentability vlastního kapitálu a rentability celkového majetku odhalila jejich podprůměrné hodnoty. Rentabilitu vlastního kapitálu ROE lze zlepšit prostřednictvím tří ukazatelů. Jsou jimi rentabilita celkového majetku ROA, obrat aktiv a finanční páka. Hodnoty finanční páky jsou na velice dobré úrovni, jak lze ovlivnit ukazatel ROA, vyplývá z provedeného rozkladu DU PONT. Je to buď zvýšením obratovosti, anebo úsporou nákladů. Domnívám se, že ukazatel obrat zásob nelze nějak výrazně ovlivnit s ohledem na specifický způsob výroby, ukazatel obratu pohledávek by samozřejmě bylo možné zlepšit, ale pohledávky jsou vůči sesterské společnosti HBS DE, takže HBS CZ je závislé na schopnosti HBS DE, vymáhat pohledávky od koncových zákazníků. Za nejvhodnější možnost zlepšení ROE, ROA, efektivity a tím i konkurenceschopnosti vidím v úspoře nákladů. Tento můj závěr vyplývá i z poslední vypracované analýzy SWOT, kde v kvadrantu slabých stránek společnosti se nachází celá řada nedostatků.

Eliminace těchto nedostatků povede bezesporu k příznivějším ekonomickým výsledkům a ke zvýšení konkurenceschopnosti. Slabé stránky by se měly eliminovat prostřednictvím příležitostí podniku. Návrhy možných opatření, vedoucích k odstranění či omezení slabých stránek budou uvedeny v následující kapitole. Ze silných stránek bych zejména zvýraznil vazby na mateřskou společnost HEBERGER GmbH, která firmě poskytuje finanční jistoty a v zahraničí potřebné renomé. Za velmi významnou silnou stránku považuji subdodavatele malířských a částečně i obkladačských prací, kteří nezřídka doplácí na špatnou organizaci práce taktického a operativního managementu, kdy termíny expedic modulů jsou dodrženy jen díky jejich schopnostem a flexibilitou. Hrozby uvedené ve SWOT analýze lze jen těžko ovlivnit, ale je třeba být připraven jejich eventuální negativní dopad mírnit. Za hrozby, které ovlivnit lze, považuji likviditu a dále, že společnost nevlastní výrobní prostory, pouze si je pronajímá. Zde opět ale narážíme na problém vlastnických vztahů, kdy HBS CZ a pronajímatel prostor PREFA a.s. mají stejného vlastníka HEBERGER GmbH.

6. Závěry a doporučení

Cílem bakalářské práce bylo nalézt způsob, jak zvýšit konkurenceschopnost podniku HBS CZ. Některá dílčí doporučení byla již zmíněna v rozboru příležitostí SWOT analýzy. Z provedených analýz vyplývá, že konkurenceschopnost HBS CZ lze zvýšit úsporou nákladů, zejména náklady spojené s výrobní částí podniku. Mým cílem je v co největší míře eliminovat slabé stránky podniku uvedené ve SWOT analýze využitím příležitostí SWOT analýzy. Zásadní záležitost, kde je třeba sjednat nápravu, spatřuji ve vytvoření funkčního útvaru plánování výroby. Záměrně píši funkčního, neboť v průběhu vypracovávání této práce již bylo po nátlaku na vedoucího výroby pracovní místo plánovače výroby vytvořeno. Plánovač výroby působí v podniku pět měsíců, přičemž do této doby nebyl do výroby předán ani náznak nějakého plánu. Důvodem je zahrnutí plánovače výroby administrativní činností, která s touto pozicí naprosto nesouvisí, a dále nevytyčení jasných cílů, tedy co se přesně od plánovače výroby očekává. Je nezbytně nutné, aby plánovač výroby na příkaz vedoucího výroby vytvářel týdenní plány, a to s ohledem na metodu stanovování cílů SMART. Plán by tedy měl být:

- Konkrétní
- Měřitelný, smysluplný, motivující
- Dosažitelný, odsouhlasený
- Odpovídající, realistický, pokrytý zdroji
- Ohraničený v čase

Po skončení období je nutno plán bezprostředně konfrontovat s dosaženými výsledky, vyhodnotit případný nesoulad mezi plánem a skutečností, zjistit příčiny nesouladu a následně sjednat nápravu.

Společnost HBS CZ se neustále potýká s nedodržením kalkulovaných cen na jednotlivé řemeslné práce, kde rozdíly mezi kalkulovanými a skutečnými náklady na provedené práce činí ročně miliony korun. Tento problém by se dal vyřešit vytvořením

časových norem na jednotlivé pracovní úkoly, z důvodu objektivitu a respektu vedení společnosti vypracované nejlépe odborným externím pracovníkem. Vytvořením souboru akceptovatelných časových norem, by se dalo využít k motivačnímu programu pro zaměstnance, který v současnosti v podniku neexistuje. Nyní řadoví zaměstnanci výroby pobírají hodinovou mzdu a nejsou nikterak zainteresovaní na výsledcích své práce. Zvýšení efektivity práce by se nesporně dosáhlo zavedením úkolové mzdy, což je ale podmíněno náležitou logistickou připraveností výroby. V současné chaotické výrobě by úkolová mzda vedla k odchodu pracovníků a vysoké fluktuaci. Předpokládám, že náležitou logistickou připraveností částečně odstraníme chaotičnost ve výrobě. Vzhledem k náročnosti této pozice je nezbytné vytvoření nového pracovního místa logistik výroby. Logistik výroby by byl zodpovědný za vytvoření logistického systému lokace modulů na výrobní linku s důrazem, aby nedocházelo ke kolizím řemeslných prací, dále za návoz a vývoz modulů z montážních linek, to vše v souladu s plány výroby. Nyní pracovníci spotřebují neúměrně vysoký čas na přecházení a přemísťování materiálu mezi jednotlivými moduly, které jsou od sebe vzdáleny třeba i 40 metrů. Logistik musí být schopen pružně reagovat na krizové situace např. chybějící materiál, nedostatek pracovníků apod. Náprava organizování práce v HBS CZ se musí odvíjet od vyšších úrovní řízení, konkrétně taktického řízení, jehož odpovědným pracovníkem je vedoucí výroby, načež taktické i operativní řízení musí navzájem úzce spolupracovat.

Doporučení vedení HBS CZ je následující:

- 1) Tvorba časových norem pro jednotlivé úkony
- 2) Zřízení pracovní pozice logistik pro výrobní haly
- 3) Zavést týdenní plán výroby
- 4) Zainteresovat vedoucí pracovníky operativního řízení na plnění plánu výroby
- 5) Zainteresovat montážní pracovníky na jimi prováděných úkonech
- 6) Důsledná kontrola dosažených výsledků zodpovědným managerem

Uvědomuji si, že uplatnění výše uvedených doporučení je záležitost dlouhodobějšího rázu. Protože náklady jsou neúměrně zvyšovány montážními pracovníky, bylo by vhodné, než budou vytvořeny normy, je nějakým způsobem motivovat. Nejúčinnějším motivačním nástrojem na dělnických pozicích jsou peníze.

Nyní nemám na mysli nějaké slibování peněz navíc, ale spíše motivaci, aby si vydělávané peníze zasloužili. Mistři jednotlivých řemesel by moli pomocí formulářů pro jednotlivé zaměstnance hodnotit a evidovat jejich výkony např.:

Posouzení výkonu přímo:

Rok 2016	Celkové množství práce	Bez závad	Opravy zaviněné	Opravy nezaviněné
Leden				
Únor				
Březen				
Duben				
Květen				
Červen				
Červenec				
Srpen				
Září				
Říjen				
Listopad				
Prosinec				

Posouzení výkonu nepřímo:

Rok 2016	absence	Úrazy
Leden		
Únor		
Březen		
Duben		
Květen		
Červen		
Červenec		
Srpen		
Září		
Říjen		
Listopad		
Prosinec		

Ideální stav je vyhodnocovat každého pracovníka denně, kdy obsah formuláře pro denní výkony závisí na konkrétní řemeslné činnosti, kde součástí takového formuláře by mělo být i udržování pořádku na pracovišti. Neméně užitečné by bylo vytvořit dotazník i pro hodnocení vedoucích pracovníků z pohledu montážních pracovníků, zjistit spokojenost zaměstnanců s firemním prostředím, stravováním apod. Vzhledem k tomu,

že v HBS CZ prakticky neexistuje systém firemních benefitů, mohlo by se dotazníku využít ke zjištění přání zaměstnanců v této otázce. Nemyslím si, že by tento formulář měl nějaký zásadní vliv na zlepšení práce vedoucích zaměstnanců či přinesl nějaké významné firemní benefity pro zaměstnance, ale předpokládám kladný motivační účinek na montážní pracovníky, že managementu firmy není lhostejný jejich názor.

Ze strategického hlediska bych společnosti HBS CZ doporučil zkoušet proniknout na nové trhy a stávající si udržet. Věřím, že se vedení společnosti poučilo z krize v roce 2010 – 2011, která nebyla z větší části následkem globální hospodářské krize, ale ukončením spolupráce ze strany zprostředkovatele dánských zakázek pro HBS CZ pana Henninga Jorgensena, který založil konkurenční společnost BADELEMENT. Tehdejší management nejenom že pochybil při jednáních s panem Henningem, ale v době stavebního rozmachu na dánském trhu prakticky opustil do té doby dominantní trh německý. Opětovné dosažení ztracených pozic na německém trhu zabralo plně 2 roky. Téměř veškerá produkce HBS CZ je exportována do zahraničí, především do zemí Evropské unie, tudíž pro podnik je významný měnový kurz. V případě posilování české koruny by společnost vykazala kurzovou ztrátu. Příznivý výhled vyplývá z prohlášení ČNB po měnovém zasedání k 31. 3. 2016, neboť bude i nadále měnový kurz vůči euru udržován na 27 Kč/EUR a v případě posilování české koruny centrální banka zasáhne prostřednictvím intervencí. Dle prognózy ČNB úrokové sazby setrvají na současné nízké úrovni, dále je cílem České národní banky dosažení inflace 2%. HBS CZ využívá pro transport výrobků kamionovou dopravu, to znamená, že i cena pohonných hmot se promítá do nákladu společnosti. Prognóza cen ropy nepředpokládá výrazný růst ceny této komodity. Pozitivně se jeví také predikce vývoje HDP. Přestože se očekává mírné zpomalení růstu tohoto ukazatele ekonomické výkonnosti, předpokládané tempo růstu je 2,7%. Obecně lze říci, že nárůst HDP znamená pro podniky vyšší tržby, což podněcuje investiční činnost a neméně významný je i kladný vliv na míru nezaměstnanosti. Navzdory nepříznivé finanční analýze považuji společnost HBS CZ s.r.o. za konkurenceschopnou a výrobky, které produkuje za velmi perspektivní.

7. Seznam použité literatury

- [1] BRECHTA, Bohumil. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, vii, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [3] DOYLE, David P. Strategické řízení nákladů: Cost Control - a strategic guide. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2006, 227 s. ISBN 80-735-7189-7.
- [4] FIBÍROVÁ, Jana a ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 807357084X.
- [5] IRWIN, David. Finanční řízení. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2005, 232 s. Cesta k finanční svobodě. ISBN 80-725-9019-7.
- [6] JABLONSKÝ, Josef a DLOUHÝ, Martin. Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 183 s. ISBN 80-864-1949-5.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. Finanční analýza: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, xiii, 137 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

[10] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

[11] SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

Internetové zdroje

- [1] Ministerstvo spravedlnosti ČR. Sběrka listin HBS CZ s.r.o. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. [online]. 10.4.2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>
- [2] Česká národní banka. cnb.cz. [online]. 24.4.2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz>
- [3] HBS DE/CZ. *HELWEG BADSYSTEME GMBH*. [online]. 24.4.2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.hellweg-badsysteme.de>
- [4] Ministerstvo financí České republiky. *MFCR*. [online]. 25.4.2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz>

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Ekonomika a management
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-k-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Knoll Josef	Hornická Čtvrť 79, Chvaletice - Hornická Čtvrť	11300182

TÉMA ČESKY:

Konkurenceschopnost a výkonnost podniku

TÉMA ANGLICKY:

Competitiveness and efficiency of a company

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Martina Hedvičáková, Ph.D. - KE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem této bakalářské práce je najít způsob, jak zvýšit konkurenceschopnost společnosti HBS CZ s.r.o.

Osnova:

Úvod

1. Cíl a metodika práce
 2. Literární rešerše
 3. Charakteristika podniku HBS CZ s.r.o.
 4. Analýza konkurenceschopnosti a výkonnosti
 5. Shrnutí a doporučení
- Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- FIBÍROVÁ, Jana a ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 807357084X.
- BRECHTA, Bohumil. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. vii, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Finanční analýza: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. xiii, 137 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.
- DOYLE, David P. Strategické řízení nákladů: Cost Control - a strategic guide. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2006. 227 s. ISBN 80-735-7189-7.

Podpis studenta:


.....

Datum: 5.10.2015

Podpis vedoucího práce:


.....

Datum: 5.10.2015