



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku

Vypracovala: Monika Votavová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika VOTAVOVÁ**
Osobní číslo: **E11756**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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 zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnitřního prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Metodika práce:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem se zaměřením na analýzy vnitřního prostředí vybraného podniku. Aplikace vybraných metod využívaných pro analýzu vnitřního prostředí podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a Metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi.* 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

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

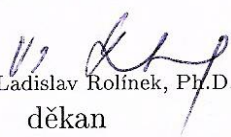
CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

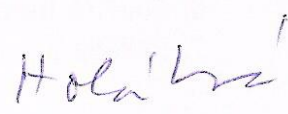
DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentů 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 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 jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací These.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 23. 4. 2014

.....

Monika Votavová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce, Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., za odborné vedení, rady a průběžné konzultace poskytované během zpracování.

Současně děkuji pracovníkům a vedení společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o. za jejich ochotu při poskytování veškerých podkladů a informací týkajících se hospodaření podniku.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Prostředí podniku	5
2.1.1	Vnější prostředí	5
2.1.2	Vnitřní prostředí	5
2.2	Analýza vnitřního prostředí	6
2.3	Interní audit zdrojů	6
2.3.1	Organizační struktura	6
2.3.2	Lidské zdroje	8
2.3.3	Provozně technické zařízení	9
2.4	Finanční analýza	10
2.4.1	Význam finanční analýzy	10
2.4.2	Uživatelé finanční analýzy	11
2.4.3	Zdroje pro finanční analýzu	12
2.4.4	Metody a postupy finanční analýzy	13
2.4.5	Analýza rentability	15
2.4.6	Analýza aktivity	17
2.4.7	Analýza zadluženosti	18
2.4.8	Analýza likvidity	20
2.5	SWOT analýza	22
3	Cíl a Metodika	24
4	Vlastní práce	27
4.1	Charakteristika vybraného podniku	27
4.2	Interní audit zdrojů	28
4.2.1	Organizační struktura	28
4.2.2	Lidské zdroje	29
4.2.3	Provozně technické zařízení	33
4.3	Finanční analýza	34
4.3.1	Analýza rentability	35
4.3.2	Analýza aktivity	38
4.3.3	Analýza zadluženosti	42

4.3.4	Analýza likvidity	46
4.4	SWOT analýza.....	48
4.4.1	Výběr strategie	52
4.4.2	Návrh strategie	53
4.5	Shrnutí a návrhy změn.....	57
5	Závěr.....	61
6	Summary	63
7	Použitá literatura	65
8	Seznam tabulek	
9	Seznam grafů	
10	Přílohy	

1 Úvod

Každý podnikatelský subjekt, který působí na trhu, by měl pravidelně vyhodnocovat svou situaci a analyzovat výsledky svých činností. Ať se jedná například o oblast řízení finanční struktury podniku, úroveň řízení lidských zdrojů či stanovení svých silných a slabých stránek. Jednotlivé výsledky, které firma generuje v určitých oblastech, je nutné vyhodnotit a porovnat s konkurenčními podniky v odvětví, popř. odvětvovým průměrem, přitom je důležité nejen zvolit správné ukazatele, ale i způsob měření a trend jejich vývoje. Veškeré další rozhodování ve společnosti je potřeba těmito výsledkům a případným změnám přizpůsobit, aby byl podnik nadále schopný prosadit se v porovnání s ostatními společnostmi a prospět v oblasti konkurenceschopnosti.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnitřního prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Práce obsahuje teoretické informace o dané problematice a praktické zpracování údajů konkrétního podniku. Literatura, ze které jsem vycházela a čerpala informace pro svou práci, je vyjmenována na konci práce v seznamu použité literatury. Velice přínosné pro mne byly především informace a zkušenosti poskytnuté pracovníky sledovaného podniku.

První část práce se zaměřuje na teoretické vyměření základních pojmů a metod, které bezprostředně souvisejí s daným tématem. Je zde vymezen pojem vnějšího a vnitřního prostředí, dále přechod k popisu jednotlivých vybraných metod analýz vnitřního prostředí, začínající popisem organizačních struktur. Pozornost je věnována interním zdrojům, neboť každá společnost má k dispozici pouze omezené množství základních zdrojů, tj. lidské zdroje, kapitál, technické vybavení, hmotné zázemí a manažer má za úkol snažit se tyto zdroje rozdělit tak, aby společnosti přinášely maximální možný užitek. Pro další rozhodování podniku je nezbytná znalost jeho finanční situace, která musí být podložena finanční analýzou. Proto je práce také zaměřena na vymezení významu finanční analýzy, specifikuje její uživatele, zdroje, metody a poměrové ukazatele, které budou při hodnocení finanční situace podniku využívány. Nakonec je věnována pozornost často využívané SWOT analýze. Jedná se o souhrnnou metodu, pomocí

které je možné zhodnotit jak silné a slabé stránky podniku v oblasti interních vlivů, tak příležitosti a ohrožení, které na podnik působí.

Pro vypracování praktické části byly využity informace ze stavební firmy SWIETELSKY stavební s.r.o., jejíž činnost je zaměřena na poskytování komplexních stavebních služeb zejména v oboru dopravních a inženýrských staveb a ve všech oborech pozemního stavitelství. V této části je zaměřena pozornost na představení základních údajů o dané společnosti a provedení konkrétních vybraných analýz. Především na popis oblasti interního auditu zdrojů, finanční analýzy a analýzy SWOT. V závěru je navržena optimální strategie a návrhy změn pro efektivnější řízení podniku.

2 Literární přehled

2.1 Prostředí podniku

Okolí podniku je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která k okolí, ve kterém působí, má určité vztahy. Podnikové výsledky ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti a hrozby. Znalost podnikového okolí je důležitá pro (Dvořáček & Slučník, 2012):

- pochopení vztahů s okolím,
- schopnost adaptace na okolí,
- využití možností pro ovlivňování okolí.

Každý podnik se nachází v prostředí, které jej ovlivňuje a na které musí různými způsoby reagovat. Většina autorů zabývajících se touto problematikou člení prostředí firmy na prostředí vnější a vnitřní. Jiní autoři rozdělují prostředí na makroprostředí a mikroprostředí, přičemž za součást mikroprostředí považují i prostředí firmy (Jakubíková, 2012).

2.1.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí firmy rozdělujeme na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které jsou podnikem obtížně kontrolovatelné. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technické, technologické a ekologické. Pro analýzu makroprostředí se používá analýza PESTE. Výsledky této analýzy jsou základem pro vytvoření návrhů a opatření, jakým způsobem na ně musí firma reagovat. Mikroprostředí tvoří široce pojatá veřejnost, tj. zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, ostatní firmy a organizace. Rovněž zde je nutno analyzovat jednotlivé komponenty mikroprostředí, neboť zřetelně ovlivňují činnost podniku. Na rozdíl od faktorů makroprostředí, jsou faktory mikroprostředí ve větší míře firmou ovlivnitelné. Z výsledků analýz vnějšího prostředí určuje firma příležitosti a hrozby (Zamazalová, 2010).

2.1.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno uvnitř podniku všemi prvky, vztahy a vazbami mezi nimi. Všechny prvky, jednotlivá oddělení podniku, musí navzájem spolupracovat.

Vhodná kombinace využívání podnikových zdrojů a marketingových nástrojů má za následek vyšší účinnost všech činností, vytváří relativní konkurenční výhodu a vede k dosahování podnikových cílů a k rozvoji podniku (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Hlavní myšlenkou analýzy vnitřního prostředí je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, co není silnou stránkou firmy a v čem naopak vyniká. Tato analýza zahrnuje hodnocení všech veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena.

Podnikové zdroje jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Zahrnují především zaměstnance, talent manažerů, finanční prostředky, budovy a zařízení. Schopnosti, znalosti, expertizy pracovníků a vedoucích pracovníků ve funkční oblasti jsou rovněž důležitými aktivy podniku. Je nezbytné prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech.

Každý podnik má své silné a slabé stránky. Velký podnik je zpravidla finančně silnější než podnik malý, na druhé straně má však tendenci k pomalejším změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům.

Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je potřebné analyzovat jeho vnitřní faktory jako: faktory technologického rozvoje, výrobní faktory a řízení výroby, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové (Mallya, 2007).

2.3 Interní audit zdrojů

Každý podnik má k dispozici pouze omezené množství základních zdrojů, tj. lidské zdroje, kapitál, technické vybavení a hmotné zázemí. Manažer má za úkol snažit se tyto zdroje rozdělit tak, aby společnosti přinášely maximální možný užitek, tzn. využití zdrojů tak, aby zajistily co nejvyšší míru efektivity (Vochozka & Mulač, 2012).

2.3.1 Organizační struktura

Organizační struktura je jádro toho, co koordinuje, řídí a motivuje zaměstnance ke spolupráci k dosažení organizačních cílů. Pokud je organizační struktura v souladu s organizačními potřebami, má to za následek větší organizační efektivitu, tj. zvyšování

hodnoty podniku a méně konfliktů. Organizační struktury ovlivňují chování zaměstnanců tím, že umožňují nebo omezují komunikaci v podniku a týmovou práci (Phillips & Gully, 2012).

Důvodem organizačních struktur je hierarchie vztahů, formalizace, centralizace, odrážení společenské dělby práce a omezení rozpětí řízení. Snižováním rozpětí řízení vznikají v podniku organizační úrovně. Pokud má podnik široké rozpětí, méně organizačních úrovní, vzniká plochá organizační struktura. Naopak při úzkém rozpětí dochází ke zvyšování organizačních úrovní a mluvíme o strmé organizační struktuře (Synek & Kislingerová, 2010).

Typy organizačních struktur

Funkcionální organizační struktura

V tomto typu organizační struktury jsou jednotlivé odborné činnosti sdružovány do organizačních jednotek, útvarů. Uplatnění hierarchie a odbornosti je hlavním důvodem. Dochází k tomu, že podřízenému pracovníkovi je přiřazeno více nadřízených míst. Vedoucí jsou specialisté pro jednotlivé úkoly, útvary jsou tvořeny podle předmětu činnosti organizace.

Divizní organizační struktura

V podniku vznikají divize, tj. menší organizační jednotky, které jsou odpovědně za výrobu a prodej určitého produktu, na určitém území, určitým zákazníkům. Rozlišujeme tedy divizní produktovou, geografickou nebo zákaznickou organizační strukturu. Cílem je snížení zátěže hlavního vedení podniku.

Procesní organizační struktura

Smyslem je rozdělit podnik do organizačních jednotek podle technologických procesů, prodeje produktu nebo fází výroby. Výsledkem jednotek jsou polotovary nebo subdodávky poskytnuté dalším částem organizace.

Hybridní organizační struktura

Po kombinaci funkcionální a divizní struktury vznikají smíšené organizační struktury. Cílem je minimalizovat slabé a maximalizovat silné stránky obou struktur (Dedouchová, 2001; Vochozka & Mulač, 2012).

2.3.2 Lidské zdroje

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako logický promyšlený přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co společnosti mají, tj. lidé, kteří ve společnosti pracují a kteří napomáhají k dosažení jejích cílů. Jedná se o soubor politik, které promyšleným způsobem propojují filozofii a strategii lidských zdrojů, procesy, programy a praxe v této oblasti.

Charakteristickými rysy řízení lidí je jejich rozmanitost, orientovanost na oddanost a strategie s důrazem na integraci. Řízení lidských zdrojů je založené na přesvědčení, že s pracovními silami se má zacházet jako s bohatstvím (tzn. jako s aktivy – lidský kapitál), s přístupem spíše individualistickým než kolektivním. Tato činnost je prováděna liniovými manažery.

Personální řízení, personální činnosti

Personální řízení je oblast, která se zaměřuje na pracovníky v podniku a je zajišťována personálními útvary (specialisty). Cílem tohoto řízení je optimální využití pracovních sil a vložených investic do nich za účelem dosažení cílů organizace a vytvoření podmínek pro spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací a jejich intenzivní motivace.

Mezi personální činnosti v rámci řízení lidských zdrojů patří:

Motivace a stimulace pracovníků

Motivace je základem řízení lidských zdrojů a můžeme ji charakterizovat jako soubor činitelů představující hnací síly činností člověka, které jeho jednání usměrňují. Mezi základní hnací síly můžeme zařadit například potřeby, zájmy, postoje a hodnoty.

Analýza pracovních míst, určení pracovních kompetencí a vytváření pracovních míst

Analýza míst je velmi důležitá činnost, která je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit, neboť poskytuje informace k popisu pracovního místa, ke specifikaci nároků na pracovní místo a k tvorbě profilů kompetencí pracovníka. Navazující činností na analýzu je vytvoření pracovního místa.

Personální plánování, získávání a výběr pracovníků

Plánování lidských zdrojů představuje potřebu lidských zdrojů, které požaduje společnost v zájmu dosažení podnikových cílů.

Přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků

Přijímání pracovníků probíhá na základě jejich výběru a dochází ke vzniku pracovního poměru. Patří sem i adaptace nově přijatého pracovníka na nové pracovní podmínky.

Řízení a hodnocení pracovníků

Pracovníci jsou po dobu svého působení ve firmě řízeni a podřízeni vedoucím zaměstnancům (zaměstnavatelům). Hodnocení pracovníků posuzuje jejich vlastnosti, postoje, názory, jednání, vystupování a výsledky práce. Existuje zde zpětná vazba s aktivitami managementu.

Odměňování pracovníků

Odměňování determinuje množství a kvalitu práce budoucí, nezahrnuje pouze peněžní formu odměny jako kompenzaci za vykonanou práci, ale i povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody poskytované bez ohledu na pracovní výkon, pouze díky titulu zaměstnance. Základem správného odměňování je, aby firma věděla, čeho si cení a za co je ochotna svým pracovníkům platit.

Vzdělávání, plánování rozvoje a řízení kariéry pracovníků

Cílem vzdělávání je co nejefektivněji zabezpečit bohatství znalostí zaměstnanců. Důvodem vzdělávání jsou nové poznatky, častější změny technologií v podniku a větší orientace na kvalitu.

Ukončování pracovních poměrů pracovníků

V průběhu působení ve společnosti může dojít k ukončení pracovního poměru, ať už ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele.

Pracovní podmínky, péče o pracovníky, personální poradenství

Péče o pracovníky vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst (Amstrong, 2007; Kocianová, 2010).

2.3.3 Provozně technické zařízení

Technické zařízení společností tvoří soubor činností a vybavení podílejících se na stavu vnitřního prostředí. Základní technické vybavení je samozřejmou součástí každé společnosti. Při návrhu ekonomické činnosti společnosti je nutné již v předstihu stanovit technická zařízení, která bude společnost potřebovat. Každá společnost by měla

být vybavena pro práce, na které je certifikována. Přehled provozně technických zařízení musí být uveden v seznamu, který slouží jako poklad pro případné investory, dodavatele a odběratele. Najdou v ní důležité informace, které mohou využít při své práci, neboť základním předpokladem pro využívání služeb firem je její odpovídající vybavení (Vochozka & Mulač, 2012).

2.4 Finanční analýza

Finanční analýza je studium vztahů mezi různými finančními faktory v podnikání, které jsou popsány sadou účetních výkazů a dále studium těchto faktorů, které jsou uvedeny v sérii prohlášení (Patra & Panda, 2006).

V oblasti teorie i praxe se vyskytuje celá řada způsobů, jak definovat pojem finanční analýza. Grünwald a Holečková (2009) uvádějí, že finanční analýza posuzuje fungování mechanismu financí podniku podle stavu a vývoje finanční situace, a podle účinků provozní, finanční a investiční činnosti na vývoj finanční situace. Současně také šíří názor, že finanční analýza v praxi vychází zejména z prověřených a vyzkoušených postupů než z teoretických základů.

Kislingerová a Hnilica (2008) však tvrdí opak a to, že finanční analýza v žádném případě není pouze aplikace několika dobře známých postupů a metod, ale spíše cyklem, kdy se v každém kroku může objevit nějaká důležitá souvislost, která nám poskytne informace podnik vidět jinak a přinutí nás nějaké předchozí kroky přehodnotit. Dále i výběr ukazatelů by neměl zahrnovat všechny předepsané typy, ale pouze ty, které jsou pro pochopení situace podniku podstatné.

2.4.1 Význam finanční analýzy

Smyslem finanční analýzy je nepřetržité hodnocení ekonomické situace firmy, která je výsledkem působení ekonomických a neekonomických faktorů a hodnocení jejich vlivů při interpretaci výsledků. Finanční analýza by měla odhalovat budoucí vývoj jednotlivých ekonomických veličin a odhadovat možné změny a vývoj trendů (Růčková & Roubíčková, 2012).

Cílem finanční analýzy podniku je zpravidla (Kraftová, 2002):

- posouzení dosavadního vývoje podniku a poskytnutí informací pro rozhodování do budoucna,

- rozbor možných variant dalšího vývoje a výběr nejvýhodnější varianty,
- porovnání výsledků ostatních podniků (zpravidla v zájmu srovnatelnosti jednoho oboru),
- zpracování informací pro hodnocení podniku vnějšími partnery, věřiteli i vlastníky.

V každém případě k finanční analýze je nutné přistupovat s vědomím konkrétního stanoveného cíle, tedy definovat, které výstupní informace je třeba získat. Nemusí to být pokaždé souhrnný pohled na stav podniku jako celku, neboť analýze může být podrobená pouze vybraná část finančního hospodaření podniku. Jakákoliv informace získaná na základě finanční analýzy má nízkou vypovídací schopnost, jsou-li její výsledky posuzovány izolovaně. Je nezbytné analyzovat více období, ve kterých byly dosaženy, aby bylo umožněno analyzovat převládající trendy a jejich případný vývoj do budoucna (Petřík, 2009).

2.4.2 Uživatelé finanční analýzy

Výkonnost, finanční stabilita a perspektiva podnikání pochopitelně zajímá z různých důvodů celou řadu subjektů, které jsou s podnikem v interakci. Jejich struktura je rozmanitá, avšak jedno mají společné – potřebují ke svému rozhodování relevantní, tj. pravdivé, včasné, úplné a podrobné informace.

Informace o finančním stavu podniku jsou předmětem zájmu jak manažerů, tak i mnoha dalších subjektů přicházející do kontaktu s daným podnikem. Uživatelé finančních analýz jsou jednak externí a jednak interní.

Mezi hlavní **externí subjekty** lze zařadit zejména banky a investory, dodavatele, odběratele, zaměstnance, konkurenční podniky a stát.

Tito uživatelé mají k dispozici veřejně dostupné finanční a účetní informace, zpravidla se soustředí na informace obsažené v účetní závěrce (Grünwald & Holečková, 2009; Kislingerová, 2010).

K interním subjektům patří majitelé a manažeři (Šiman & Petera, 2010).

Grünwald a Holečková (2009) k interním uživatelům řadí také zaměstnance, kteří mají zájem na prosperitě a finanční stabilitě svého podniku, neboť jim jde o zachování pracovních míst a dobrých mzdových podmínek. Jsou obvykle stejně jako řídicí pra-

covníci motivováni výsledky hospodaření. Jejich zájem se opírá o jistotu zaměstnání, o mzdové a sociální perspektivy.

2.4.3 Zdroje pro finanční analýzu

Kvalita informací závisí převážně na využitých vstupních informacích. Použité vstupní informace by měly být jak kvalitní, tak především komplexní. Je nutné zachytit pokud možno všechna data, která by jakýmkoliv způsobem mohla zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví podniku. Finanční analytik má dnes lepší možnosti získání informací a je tedy schopen zhodnotit poměrně více problémových aspektů než mohl dříve. Nicméně i přesto je ponechána základní podstata, kdy nejčastěji jsou data čerpána z účetních výkazů.

Účetní závěrka je tvořena následujícími účetními výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích),
- příloha k účetní závěrce.

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou účetními výkazy, jejichž struktura je závazně stanovena Ministerstvem financí a jsou v soustavě podvojného účetnictví součástí účetní závěrky. To může představovat pro finančního analytika do značné míry výhodu, neboť získávaná a zpracovávaná data jsou ve stejné struktuře a umožňují tedy kvalitnější porovnání jednotlivých podniků a tvorbu analýz oboru. K účetním výkazům se připojuje v rámci účetní závěrky příloha, která musí zahrnovat údaje o příslušné účetní jednotce, informace o účetních metodách, obecných účetních zásadách a způsobech oceňování. Také musí obsahovat případné doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztráty a také přehled o finančních tocích (Růčková, 2008; Vochozka, 2011).

Rozvaha

Rozvaha je písemným přehledem majetku a zdrojů podniku vytvářený k určitému datu. Názvy jednotlivých položek a jejich hodnoty vycházejí z jednotlivých účtů účetní osnovy a postupu účtování. Jinými slovy rozvaha zachycuje majetkovou a zdrojovou strukturu podniku. Majetek, kterým podnik disponuje, je aktivum a zdrojem kapitálu,

ze kterého byly jednotlivé majetkové složky pořízeny, je pasivum. Základním vztahem uplatňovaných v rozvaze je princip bilanční rovnosti.

V bilanci nejsou vykazovány jen stavy majetku a kapitálu, ale také výsledek hospodaření jako saldo mezi aktivy a pasivy. Rozvaha však neposkytuje informace o tvorbě výsledku hospodaření, neboť to je úkolem výkazu zisku a ztráty (Vochozka, 2011).

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za zvolené období vytvářený k určitému datu. Při finanční analýze budeme monitorovat strukturu výkazu, jeho dynamiku, resp. dynamiku jednotlivých položek.

Je sestaven logicky, abychom snadno zjistili vliv jednotlivých činností na zisk společnosti. Začíná tržbami, od nich se pak postupně odečítají položky jako různé provozní náklady, úrokové náklady, daně a jednorázové nebo nepravidelné náklady, až se dojde k čistému zisku (Gladiš, 2005; Růčková, 2008).

Výkaz o cash flow

Výkaz o cash flow stejně jako výkaz zisku a ztráty zahrnuje i tokové veličiny tzn. veličiny za určité období. Tento výkaz popisuje pohyby peněžních prostředků, jejich přírůstky a úbytky, které se odehrály v aktivech a pasivech v průběhu sledovaného období a v souvislosti s jeho ekonomickou činností. Zjednodušeně lze cash flow označit jako součet zisku a odpisů. Protože výnosy se nerovnají příjmům (liší se např. o pohledávky) a náklady se nerovnají výdajům (např. o nákup surovin), je nutné cash flow upřesnit (Synek, 2011).

Cílem analýzy cash flow, jako primární zdroj splácení, je zajistit, že bude dostatek hotovosti pro plnění finanční platby. Před zvážením budoucího cash flow a určení jeho přiměřenosti, je důležité podívat se na cash flow z přecházejících let a položit si otázku: Co je zdravé cash flow? Konkrétní peněžní tok závisí nejen na současné finanční situaci společnosti, ale také na tom, jakým způsobem bylo dosaženo současného postavení a na vnějších a vnitřních podmínkách, kterým společnost čelí (Fight, 2006).

2.4.4 Metody a postupy finanční analýzy

V první řadě je třeba říci, že systém finanční analýzy není žádným způsobem upraven legislativou, což způsobuje odlišnost terminologie, postupů a následně nejednoznačnost interpretace a porovnání výsledků. I přesto se vyvinuly obecně přijímané

analytické postupy, které si kladou za cíl předložit stejně jako účetnictví, věrný a poctivý obraz o majetkové a finanční situaci podniku jak externím uživatelům, tak manažerům podniků.

Finanční analýzu lze provádět několika způsoby, v odlišné míře podrobností, pomocí různých technik a metod. Finanční situace firem se ověřuje kvantitativními metodami, které zpracovávají skutečnosti účetních výkazů. Z těchto výkazů je třeba zpracovat ukazatele finanční situace firmy a jejího vývoje, a z teorie finančního řízení dedukovat kritéria pro jejich hodnocení (Grünwald & Holečková, 2009).

Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba tyto postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích a souvislostech (Kislingerová, 2010).

Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza sleduje vývoj položek účetních výkazů v čase, hodnotí stabilitu a vývoj z hlediska přiměřenosti ve všech položkách, sílu vývoje. Představuje tzv. hledání odpovědi na otázku: Jak se mění určitá položka v čase?

Tento rozbor může být vytvářen jak meziročně, kdy srovnáváme dvě po sobě jdoucí období, tak za několik účetních období.

Horizontální analýzu lze zpracovávat dvěma způsoby, kdy sledujeme:

- relativní růst hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty, tj. poměříme hodnotu v určitém období k hodnotě v minulém období, tj. provádíme podílovou analýzu,
- nebo absolutní růst hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty, kdy sledujeme rozdíl položky v určitém a minulém období, tj. provádíme rozdílovou analýzu.

Vertikální analýza sleduje proporcionalitu položek účetních výkazů vůči základní hodnotě, hledá odpovědi na otázky: Mění se při vývoji podniku vzájemné proporce jednotlivých položek? Je struktura majetku, kapitálu a tvorby zisku stabilní, nebo dochází k vývoji?

Cílem této analýzy je určit (Scholleová, 2012):

- podíl jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech,

- podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech,
- podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách.

Poměrový ukazatele

Poměrový ukazatele jsou základním nástrojem pro finanční analýzu. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod zejména proto, že dává možnost zajistit okamžitou představu o finanční situaci ve firmě.

Základním principem poměrových ukazatelů je, že dává do poměru určité položky účetních výkazů, proto je možné sestavit značný počet ukazatelů. V praxi se však osvědčilo používání pouze několika základních ukazatelů roztríděných do kategorií podle jednotlivých oblastí hospodaření a finančního zdraví podniku.

Jedná se především o kategorie ukazatelů (Knápková, Pavelková & Šteker 2013):

- rentability,
- aktivity,
- zadluženosti,
- likvidity,
- ukazatele kapitálového trhu, popřípadě další ukazatele.

2.4.5 Analýza rentability

Rentabilita, též výnosnost investovaného kapitálu, je měřítkem schopnosti společnosti tvořit nové zdroje, tedy dosahovat zisk využitím vloženého kapitálu. V rámci těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty.

V čitateli těchto ukazatelů se vyskytuje určitá položka odpovídající hospodářskému výsledku, obvykle se tedy jedná o tokovou veličinu. Ve jmenovateli se pak objevuje nějaký druh kapitálu, což je stavová veličina, resp. tržby, což je veličina toková.

Ukazatel rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti a jednoznačně bude nejvíce zájmat akcionáře a potenciální investory, avšak i pro ostatní skupiny mají svůj význam (Růčková, 2008).

Ke zjišťování rentability jsou využívány nejvíce tyto ukazatele (Scholleová, 2012):

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (tj. rentabilita aktiv) – ROA (return on assets)

Tento ukazatel je klíčovým měřítkem rentability. Poměruje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na zdroj financování, zda byl financován z vlastního, nebo cizího kapitálu, tj. odráží celkovou výnosnost kapitálu.

Společnost umí efektivně využívat cizí zdroje, pokud je rentabilita celkového kapitálu vyšší než rentabilita vlastního kapitálu. Rentabilita celkového kapitálu se zjišťuje proto, zda se vyplatí využití cizího kapitálu. Pokud úroková míra z dlouhodobých úvěrů je nižší než rentabilita celkového kapitálu, zvýší se výnosnost vlastního kapitálu vlastního právě použitím cizího kapitálu.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkový kapitál}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (return on equity)

ROE vyjadřuje efektivnosti produkce kapitálu vloženého vlastníky. Sleduje, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu investovanou vlastníky podniku. Tento ukazatel umožňuje investorům zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s určitou intenzitou odpovídající riziku investice. Růst tohoto ukazatele může znamenat např. zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě nebo také pokles úročení cizího kapitálu. Pro investora je důležité, aby ROE byl vyšší než úroky, které by získal při jiné formě investování.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales)

Tento ukazatel charakterizuje úspěšnost prodeje, kolik korun zisku společnost vytvoří z jedné koruny tržeb. Pokud se ukazatel rentability tržeb nevyvíjí dobře, lze předpokládat, že ani v dalších ukazatelích nebude situace dobrá.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

2.4.6 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů, aktiv nebo doby obratu.

Jejich rozbor slouží k hledání odpovědi na otázku, jak podnik hospodaří s aktivy, s jejich jednotlivými složkami a také jaký vliv má toto hospodaření na rentabilitu a likviditu (Růčková, 2008).

Nejčastěji se lze setkat s následujícími ukazateli aktivity:

Obrat aktiv (Total Assets Turnover)

Obrat aktiv vedle rentability tržeb patří k jednomu z klíčových ukazatelů efektivity. Je měřítkem celkového využití kapitálu. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší, tj. minimálně rovna 1. Nízká hodnota ukazatele znamená nepřiměřenou majetkovou vybavenost firmy a její neefektivní využití (Kislingerová, 2001).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob vyjadřuje počet obrátek za určité období, zpravidla za rok. Společnosti mají obecně zájem zvyšovat počet obrátek, což vede především ke zvyšování zisku, respektive ke snižování hodnoty potřebného kapitálu při dosahování stejného zisku.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Doba obratu zásob (Average inventory Period)

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tj. udává počet dní, které zásoby „stráví“ v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby prodeje (Synek & Kislingerová, 2010).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby}/360}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Doba obratu pohledávek (Average Collection Period)

Tento ukazatel nám udává, jakou dobu je majetek v podniku vázán ve formě pohledávek, tj. za jak dlouho jsou pohledávky průměrně splaceny. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. Je-li doba obratu pohledávek delší než doba splatnosti faktur, dochází ze strany obchodních partnerů k nedodržování obchodně úvěrové politiky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Doba obratu závazků

Ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou závazky společnosti spláceny. Obecně lze říci, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve společnosti. Tento ukazatel může být velice užitečný pro věřitele, kteří z něj jsou schopni vyčíst, jak společnost dodržuje obchodně úvěrovou politiku (Růčková, 2008).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

2.4.7 Analýza zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že firma využívá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluhy. V reálné ekonomice u větších firem nepřipadá v úvahu, že by veškerá aktiva byla financována z vlastního anebo naopak pouze z cizího kapitálu.

Použití pouze vlastního kapitálu s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování převážně z cizích zdrojů by bylo z velké pravděpodobnosti spojeno s obtížemi při jeho získávání (Růčková & Roubíčková, 2012).

Podstatou této analýzy je nalezení optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem, hovoříme tedy o kapitálové struktuře podniku. Analýza zadluženosti srovnává

rozvahové položky a na jejich základě zjistí, v jaké rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji (Růčková, 2008).

V následujícím textu jsou uvedeny základní poměrové ukazatele, ale v praxi může být ukazatelů mnohem více.

Celková zadluženost – Debt ration

Ukazatel celkové zadluženosti je poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům, který je nazýván též ukazatelem věřitelského rizika. Obecně platí, že čím je vyšší hodnota ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů (Růčková & Roubíčková, 2012).

Doporučená hodnota, na kterou se odvolává celá řada autorů odborné literatury, se pohybuje mezi 30-60%. U posuzování zadluženosti je však nezbytné respektovat příslušnost k odvětví a také schopnost platit úroky plynoucí z dluhů (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Koeficient samofinancování – Equity ratio

K měření zadluženosti podniku se používá také poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti, tudíž jejich součet by měl dát přibližně 1. Tento ukazatel vyjadřuje proporce, ve které jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Je považován obecně za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace podniku (Růčková, 2008).

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Míra zadluženosti – debt equity ratio

Jde o poměr cizích zdrojů (krátkodobých i dlouhodobých) k vlastnímu kapitálu. Obecně platí, čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku.

Tento ukazatel je například v případě žádosti o nový úvěr významný pro banku, která se rozhoduje, zda ho poskytnout, či nikoliv. Pro její rozhodování je důležitý jeho časový vývoj, zda se podíl cizích zdrojů snižuje, či zvyšuje.

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Úrokové krytí

Proto, aby podnik zjistil, zda je pro něj dluhové zatížení ještě únosné, je konstruován tento ukazatel úrokového krytí, který nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Poukazuje na to, jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele. Za doporučené hodnoty v zahraničí jsou označovány hodnoty dosahující trojnásobku nebo i více. Tyto hodnoty jsou doporučovány z důvodu potřeby myslet na fakt, že po splacení úroků z dluhového financování by měl zůstat ještě dostatečný efekt pro akcionáře.

Jestliže ukazatel dosáhne hodnoty 1, pak to znamená, že celý zisk podniku bude použit k úhradě úroků (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013).

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

EBIT = hospodářský výsledek před odečtením úroků a daně

2.4.8 Analýza likvidity

Likvidita je nedílnou součástí hodnocení výkonnosti podniku. V podmínkách tržní ekonomiky nemůže existovat podnik, jestliže není schopen dostát svým závazkům. Podnik nemůže být pouze rentabilní, ale současně musí disponovat dostatečnou hotovostí a ostatními likvidními aktivy (pohledávkami a zásobami), aby byl schopen v daný čas a v určitém rozsahu splatit své závazky.

V čitateli ukazatelů likvidity se vychází z oběžných aktiv. Ty jsou uspořádány právě z pohledu likvidity, tj. od nejméně likvidních zásob přes pohledávky až po nejlikvidnější peněžní prostředky. Ve jmenovateli se pak vyjadřují krátkodobé závazky (Kislingerová, 2001).

Základní ukazatele, se kterými se lze setkat:

Běžná likvidita – current ratio

Běžná likvidita ve svém čitateli obsahuje všechny složky oběžných aktiv. Ukazatel udává, kolikrát oběžný majetek pokryje krátkodobé závazky podniku. Z praktického hlediska to znamená, kolikrát by byla společnost schopna uspokojit věřitele, kdyby

veškerý oběžný majetek proměnila na hotovost. Určit její optimální hodnotu je obtížné. Podle průměrné strategie pro řízení pracovního kapitálu by se běžná likvidita měla pohybovat v intervalu 1,6 – 2,5., nikdy by neměla klesnout pod hodnotu 1 (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Pohotová likvidita – Quick asset ratio

Pohotová likvidita nezahrnuje ve svém čitateli zásoby, což je nejméně likvidní část oběžných aktiv, a tak je přesněji vyjadřuje schopnost společnosti dostát svým krátkodobým závazkům. Je lepší pohotovou likviditu monitorovat v daném časovém úseku, než ji porovnávat s jinými hodnotami. Stejně jako u běžné likvidity i zde je obtížné určit optimální výši ukazatele. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 0,7 – 1,5. Jestliže ukazatel je roven přesně 1, znamená to, že by byl podnik schopen splatit své závazkům bez nutnosti prodeje svých zásob. Naopak je-li hodnota příliš vysoká, pak podnik váže mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí minimální úrok.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Okamžitá likvidita – cash position ratio

Ukazatel okamžité likvidity je nejpresnější, neboť hodnotí schopnost zaplatit krátkodobé závazky společnosti v určitý okamžik. V čitateli jsou pouze peněžní prostředky, mezi které řadíme peníze v pokladně, peníze na účtu, krátkodobé cenné papíry, šeky apod. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat v intervalu 0,2 – 0,6.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Při výpočtu vyvstává u všech tří výše uvedených ukazatelů stejný problém. Jejich výsledek je statický a snižuje se tak jejich vypovídací schopnost. Všeobecně se proto doporučuje doplnit analýzu likvidity o ukazatel pracovního kapitálu (Vochozka, 2011).

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je prospěšný a často užívaný nástroj pro rozhodování a pochopení závislostí mezi společností a jejím prostředím, zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. SWOT analýza poskytuje stručný přehled základních a relevantních informací o vnitřních aktivech. Pomocí SWOT analýzy je společnost schopna využít strategická okna a zvýšit svůj potenciál zisku (Pahl & Richter, 2007).

SWOT analýza je zkratkou z angličtiny:

- strengths (přednosti – silné stránky),
- weaknesses (nedostatky – slabé stránky),
- opportunities (příležitosti),
- threats (ohrožení).

Jádro této metody spočívá v klasifikaci a hodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin, tj. faktory vyjadřující slabé nebo silné vnitřní stránky podniku a faktory vyjadřující příležitosti a ohrožení jako vlastnosti vnějšího prostředí.

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů slabých a silných stránek na jedné straně vůči příležitostem a ohrožením na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Tato analýza je tvůrce strategických plánů užívaná v mnoha směrech:

- poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současného a budoucí postavení jejich podniku,
- podle tohoto hodnocení mohou manažeři posoudit možné strategické alternativy, které by mohly být nejvhodnější v jejich určité situaci,
- může být prováděna periodicky, aby informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem,
- vede ke zlepšení výkonnosti podniku.

Tabulka 1: SWOT matice

	S – silné stránky	W- slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Dědina & Cejthamr, 2005

Legenda:

- Strategie SO – využít silné stránky na získání výhody
- Strategie WO – překonat slabiny využitím příležitostí
- Strategie SW – využít silné stránky na obranu proti hrozbám
- Strategie WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

Cílem není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a ohrožení či silných a slabých stránek, ale především myšlenka hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné informace. Její aplikace směřuje k identifikaci toho, do jaké míry je současná strategie organizace, její silná a slabá místa schopna se vyrovnat se změnami, která v prostředí nastávají (Dědina & Cejthamr, 2005; Sedláčková & Buchta, 2006).

3 Cíl a Metodika

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zhodnocení současné situace podniku pomocí vybraných analýz vnitřního prostředí. Pro zpracování analýz jsem využila informace ze stavební firmy SWIETELSKY stavební s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích. Společnost patří v České republice mezi zavedené firmy dopravního, inženýrského a pozemního stavitelství, jejímž cílem je dlouhodobá prosperita spojená s územním rozšiřováním a zvyšováním výkonů na stavebním trhu. Na základě zjištěných údajů z analýz navržení optimální strategie pro daný podnik, která by vylepšila její postavení na trhu.

Na začátku celé práce bylo nezbytně nutné prostudovat si dostatečné množství potřebné literatury a získání komplexního obrazu o možnosti použití vybraných metod analýz v praktické části práce. Velice přínosné pro mne byly především informace, zkušenosti a interní dokumenty poskytnuté pracovníky sledovaného podniku, kteří mi vždy ochotně při osobních konzultacích vyšli vstříc. Mé otázky mi především zodpovídal stavbyvedoucí odštěpného závodu Dopravní stavby Jih, oblast České Budějovice, technik obchodního oddělení odštěpného závodu Dopravní stavby Jih, oblast České Budějovice a personální ředitelka společnosti. V poslední řadě jsem využila při zpracování i vlastní zkušenosti, neboť jsem ve společnosti delší dobu pracovala na základě dohody o pracovní činnosti.

V rámci vybraných metod analýz vnitřního prostředí jsem provedla zhodnocení současné situace podniku. Pozornost jsem zprvu zaměřila na oblast interního auditu zdrojů, protože každý podnik má k dispozici omezené množství lidských zdrojů, technického vybavení a kapitálu a manažer se tyto zdroje snaží co nejefektivněji rozdělit. V úvodu vlastní práce je zhodnocena organizační struktura společnosti, určení jejího typu, uplatnění a výhod. K přístupu řízení toho nejdůležitějšího, co podniky mají, tedy pracovní síly, které pomáhají k dosažení stanovených cílů, slouží oblast řízení lidských zdrojů. V této kapitole je zhodnocen vývoj průměrného počtu zaměstnanců, objasněny důvody zjištěného klesajícího trendu, vzdělanostní struktura zaměstnanců a dále personální činnosti v rámci řízení lidských zdrojů, tj. způsob zajišťování zaměstnanců, jejich odměňování a motivace. Přínosem je zjištění, zda má společnost dostatek kvalitních zaměstnanců, jakým způsobem probíhá jejich výběr, vzdělávání a proč dochází k neustálému snižování jejich počtu. V závěru je uveden vývoj průměrných mezd

v podniku za sledované období, popis důvodu kolísání a jeho porovnání s průměrnými mzdami v oboru stavebnictví zjištěné na ČSÚ. Posledním sledovaným zdrojem společnosti je popis provozně technického zařízení společnosti, procentní podíly vlastnictví obaloven a betonáren, typy strojního vybavení a druhy smluvně závazných leasingů. Na základě výsledků bude zjištěno, zda má společnost dostatečné vybavení pro zajištění prací svým zaměstnancům a navržené možné rozšíření této oblasti.

Pro finanční rozhodování společnosti je velice důležitá znalost její finanční situace získaná pomocí finanční analýzy. Jednotlivé vybrané finanční ukazatele jsou hodnoceny jak z hlediska efektivnosti rozvoje, tak z hlediska efektivnosti řízení, tedy porovnání jejich vývoje s vývojem ukazatelů v oboru stavebnictví. Je provedena vertikální analýza, která sleduje podíl jednotlivých položek účetních výkazů vůči základní hodnotě a dává nám odpověď na otázku, zda je struktura majetku, kapitálu a tvorby zisku stabilní, či dochází k vývoji. Všechna data v této finanční analýze vycházejí z účetních výkazů společnosti SWIETELSKY vždy k 31. březnu za hospodářské období 2009/2010 – 2012/2013 a v případě porovnání ukazatelů s oborovým průměrem byly zdrojem pro výpočet účetní výkazy vybraných stavebních společností, které se řadí mezi vzájemné konkurenty. Potřebné částky pro výpočet jsou počítány jako celkové sumy jednotlivých položek účetních výkazů daných společností.

Jednotlivé sledované ukazatele jsou rozděleny do čtyř skupin pro co nejlepší zhodnocení finanční situace společnosti. Jedná se o ukazatele rentability (ROA - rentabilita celkového kapitálu, ROE – rentabilita vlastního kapitálu, ROS – rentabilita tržeb) aktivity (obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, pohledávek a závazků), zadluženosti (celková zadluženost, koeficient samofinancování, míra zadluženosti a úrokové krytí) a likvidity (běžná, pohotová a okamžitá likvidita).

Při výpočtu jmenovaných ukazatelů byly využity vzorce uvedené v teoretické části práce, přičemž bylo potřebné také použít vypočtené sekundární údaje, tj.:

Krátkodobé závazky (krátkodobé závazky + bankovní úvěry krátkodobé + krátkodobé finanční výpomoci)

EBIT (HV před zdaněním + nákladové úroky)

Tržby (tržby za prodej zboží + tržby za prodej vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu + tržby z prodeje cenných papírů a podílů)

V závěru je zpracována SWOT analýza, pomocí které je možné zhodnotit jak silné a slabé stránky podniku v oblasti interních vlivů, tak příležitosti a ohrožení, které na podnik působí z vnějšku. Na základě takto zjištěných údajů je navržena pro zvolenou společnost optimální strategie a návrhy změn pro zlepšení efektivity řízení podniku.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Tabulka 2: Základní údaje o společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o.

Název a právní forma	SWIETELSKY stavební s.r.o.
Vznik společnosti	26. listopadu 1992
Hlavní výrobní program	Provádění staveb včetně jejich změn a výroba živočišných směsí
Obchodní rok	1. dubna – 31. března
Sídlo společnosti	SWIETELSKY stavební s.r.o. Pražská tř. 495/58 370 04 České Budějovice Česká republika
Vlastníci společnosti	Swietelsky Baugesellschaft m.b.H. 100 % Edlbacherstrasse 10 A – 4020 Linz Rakouská republika

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Firma SWIETELSKY patří k velkým a významným stavebním společnostem v České republice. Je součástí jednoho z největších stavebních rakouských koncernů, jenž je budován na tradici, zkušenostech a finanční stabilitě. To vše je zárukou kvalitní a kompetentní práce. Společnost, která na českém stavebním trhu působí od roku 1992, má sídlo v Českých Budějovicích.

Činnost je orientována na poskytování stavebních služeb, zejména v oboru dopravních a inženýrských staveb a všech oborech pozemního stavitelství. Společnost SWIETELSKY vyrábí asfaltové směsi v moderních plně automatizovaných výrobnách, které splňují vysoké nároky na kvalitu produktů i ochranu životního prostředí.

Klíčem úspěchu společnosti SWIETELSKY je pestrá nabídka a špičková úroveň poskytovaných služeb, kterou oceňují i nejnáročnější zákazníci.

4.2 Interní audit zdrojů

V této kapitole je věnována pozornost internímu auditu vybraných zdrojů. V první řadě se jedná o organizační strukturu, určení typu, uplatnění a výhod. Dále oblasti lidských zdrojů, přes zajišťování zaměstnanců, jejich vzdělání, odměňování a průměrné mzdy. Posledním sledovaným zdrojem je popis provozně technického zařízení společnosti.

4.2.1 Organizační struktura

Organizační uspořádání společnosti (viz Příloha 1) bylo změněno a nově platné je od 1. dubna 2012. Centrála sídlí v Českých Budějovicích a organizačně se dělí na 2 divize. Divize silničního a inženýrského stavitelství má odštěpné závody zabývající se dopravními stavbami v Brně, Českých Budějovicích, Plzni, Praze a Pelhřimově. V rámci inženýrských staveb se dále zabývá výstavbou vodovodů, plynovodů, kanalizací, stavbou čistíren odpadních vod a úpraven vod včetně technologického zařízení. Do této divize patří i závod Sportovní stavby v Jindřichově Hradci a závod Mosty v Praze. Divize pozemního stavitelství má závody v Praze, Plzni a Českých Budějovicích.

Jedná se o hybridní organizační strukturu, neboť je kombinací více druhů organizačních struktur, a to funkcionální a divizní.

V případě funkcionální organizační struktury se jedná o rozdělení na jednotlivé organizační jednotky neboli útvary podle jejich specializované činnosti, tj. ekonomický, investiční, organizační, obchodní, personální a marketingový úsek. Uplatňuje se zde hlavní princip vícenásobného podřízení pracovníka. Výhodou této struktury je rozvoj kvalifikace pracovníků na jednotlivých odděleních a úspora nákladů díky specializaci. Nevýhodou však může být důsledná koordinace specializovaných útvarů, pomalejší rozhodování a nejasný přínos jednotlivců k výsledku.

Dále jsou v organizaci vytvářeny divize, menší organizační jednotky, které jsou odpovědné za výrobu a prodej na určitém území, tedy divizní geografická organizační struktura. Společnost SWIETELSKY se rozděluje na 10 divizí, a to odštěpný závod Dopravní stavby JIH, ZÁPAD, MORAVA, VÝCHOD, STŘED, závod Sportovní stavby, odštěpný závod Pozemní stavby STŘED, ZÁPAD, JIH a závod Pozemní stavby DEVELOPMENT. Cílem je snížit zátěž vedení společnosti a zvýšení motivace nižších

organizačních úrovní jednotlivých divizí. Výhodou je efektivní využití zdrojů a mezi nevýhody můžeme zařadit menší inovační aktivita, problémy při alokaci zdrojů a možnost vzájemné konkurence divizí.

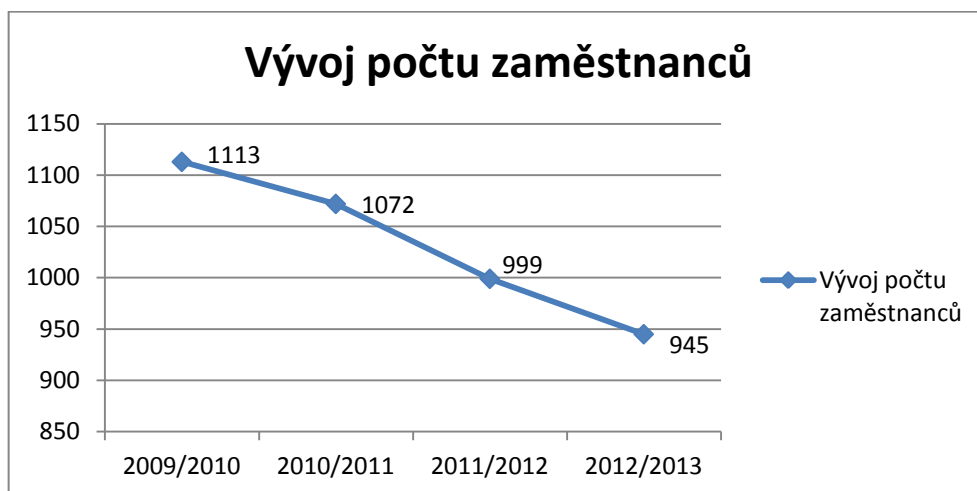
4.2.2 Lidské zdroje

Oblast řízení lidských zdrojů je promyšlený přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co společnosti mají, tj. lidé, kteří v podniku pracují a kteří pomáhají k dosažení stanovených cílů. Lidské zdroje jsou v poslední době pro prosperující rozvoj podniku nepostradatelné. Společnost SWIETELSKY si to uvědomuje a s pracovními silami zachází jako s bohatstvím, má k nim spíše individualistický přístup.

Veškeré údaje v této kapitole vycházejí z interních dat společnosti, které mi po osobní konzultaci poskytla personální ředitelka. Převážná část dat byla zjišťována pomocí mzdové programu INFORIS, který při své práci využívají zaměstnanci personálního oddělení. Tento program poskytuje podrobný přehled o jednotlivých zaměstnancích. Dalším zdrojem byl informační systém SWIET-INFO, který byl zaveden v roce 2004 a pro společnost je velmi užitečný. Díky tomuto systému si mohou zaměstnanci vyhledat potřebné informace o nynějším seznamu nabídek, zakázek, evidenci faktur a smluv, dále pak o majetku, přehledu nájmu, opravách apod.

Průměrný počet zaměstnanců a vedoucích pracovníků k 31. 3. 2013 ve společnosti SWIETELSKY je 945, což můžeme vidět z křivky Grafu 1. Za sledované období se počet zaměstnanců snížil o 168 pracovních sil, z čehož vyplývá, že vývoj počtu zaměstnanců zaznamenal klesající trend. Důvodem snižování zaměstnanců byla jejich nadbytečnost, kdy se ve společnosti zhoršovala hospodářská situace a nebyla schopna zajistit práci pro své pracovníky. Tento pokles se týkal především dělnických pracovníků a pracovníků přijatých na základě dohod. Nadbytečnost je také spojena s redistribucí zbývajících pracovníků, neboť pracovní místa je potřeba pokrýt výkonnějšími zaměstnanci, kteří vykonávají nejen svoji práci, ale i práci další. Ve výjimečných případech došlo i k stimulaci dřívějšího odchodu do důchodu.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců SWIETELSKY stavební s.r.o.



Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Z celkových 945 pracovníků tvoří 50 zaměstnanců vedoucí pracovníky. Jedná se o jednatele dvou hlavních divizí, jejich ekonomické ředitele, ředitele pro rozvoj projektů, pro strategii a ředitele jednotlivých odštěpných závodů. Zaměstnanců přijatých na základně dohod je k tomuto datu evidováno 86.

Charakteristické znaky zaměstnanců společnosti jsou:

- profesní výše,
- schopnost pracovat v týmu i individuálně,
- loajalita k firmě,
- flexibilita, kreativita a držení vysokého pracovního nasazení.

Zajišťování zaměstnanců

K přijímání nových zaměstnanců společnost v minulosti využívala služeb personální agentury. V současné krizové době je malá poptávka po nových pracovních silách, proto firma v případě nutnosti využívá převážně lidské zdroje na doporučení zaměstnanců či inzerátu umístěného na svých webových stránkách.

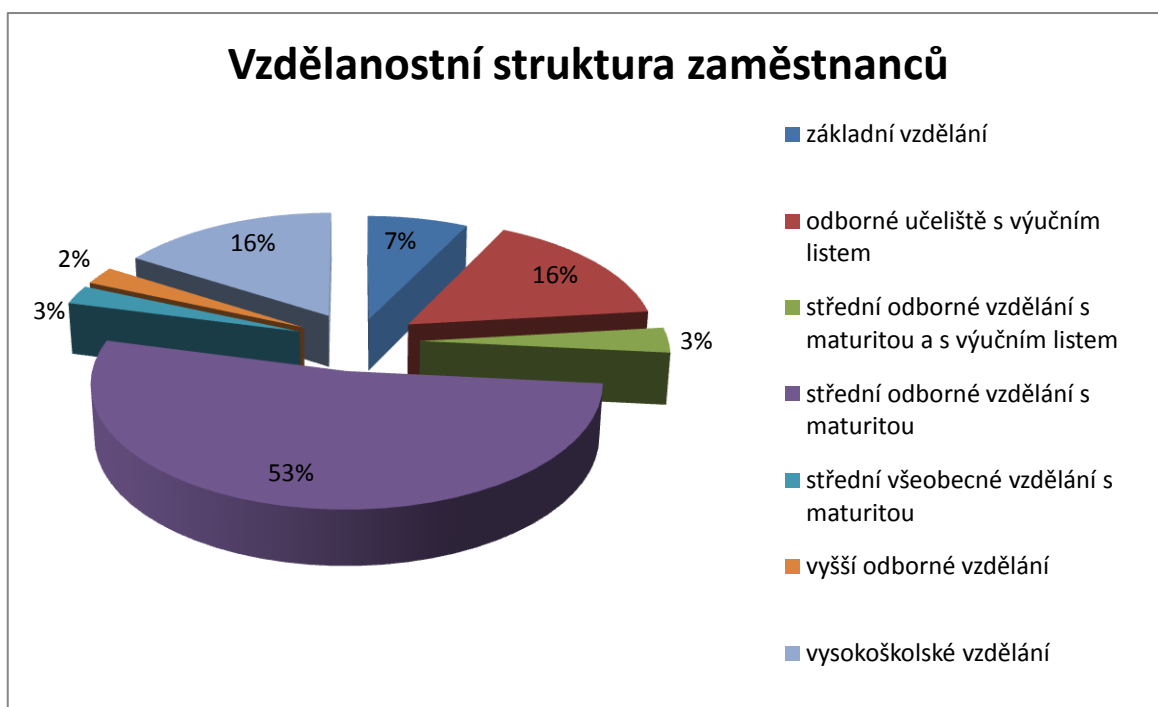
Dále společnost spolupracuje se středními stavebními školami i vyššími odbornými školami a to formou studentských praxí během školního roku i letních brigád v době školních prázdnin. V této době je často potřeba krátkodobě zvýšit počet pracovních sil na pomocné práce, kde není vyžadována skoro žádná kvalifikace, proto je pro společnost ideální využití brigádníků.

Struktura a vzdělávání zaměstnanců

Cílem společnosti je kvalifikovaný zaměstnanec, který je ochotný se dále vzdělávat a budovat svou kariéru. Za tímto účelem firma umožňuje svým zaměstnancům účast na odborných technických i technologických seminářích zejména pro zaměstnance na nižších pracovních pozicích, manažerských kurzech pro vedoucí zaměstnance, jazykových kurzech a seminářích při změně legislativy.

V Grafu 2 můžeme vidět vzdělanostní strukturu zaměstnanců. Ve společnosti převažují zaměstnanci se středoškolským odborným vzděláním s maturitou, která je nezbytná u technicko-hospodářských zaměstnanců. Základní vzdělání (7 %) a získaný výuční list (19 %) je přisuzován zejména dělnickým kategoriím. Vedení společnosti reprezentují zaměstnanci s převážně vysokoškolským vzděláním.

Graf 2: Vzdělanostní struktura zaměstnanců SWIETELSKY stavební s.r.o. k 31. 3. 2013



Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Dále pak společnost pomáhá s naplánováním a realizací kariérního postupu absolventům VŠ a VOŠ pod dohledem zkušených zaměstnanců.

Odměňování a motivace zaměstnanců

Dělnické kategorie zaměstnanců jsou odměňováni časovou hodinovou mzdou. Mzda vedoucích a THP pracovníků se dělí na pevnou a pohyblivou složku, která jim může být v případě porušení pracovních povinností zkrácena či odebrána.

Motivace zaměstnanců je základem řízení lidských zdrojů. Pro správnou a účinnou motivaci je důležité znát priority svých zaměstnanců. Pro některé pracovníky představují účinnou hnací sílu firemní benefity, dárkové předměty, někdo touží po osobním růstu a uznání, jednání ostatních výrazně usměřňují pouze finanční prostředky, prémie a odměny.

Společnost SWIETELSKY poskytuje za dobře odvedenou práci v dohodnutých termínech k pravidelně vypláceným výdělkům odměny, které jsou závislé na osobním ohodnocení nadřízenými. Účelem odměn za výkony je zvyšování produktivity práce, dochází k tvorbě týmů a delegování pravomocí.

Dále jsou poskytované jednorázové prémie, jedná se např. o věrnostní prémie dle délky zaměstnání ve firmě nebo o prémie poskytované vedoucím a THP pracovníkům dle hospodářského výsledku příslušného roku.

V neposlední řadě společnost poskytuje výhody zaměstnancům, tj. např. týden dovolené nad rámec zákona, dodatkovou dovolenou (u zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou), benefity v podobě příspěvků na stravování, životní pojištění a penzijní připojištění, u vybraných technickohospodářských funkcí automobil, notebook či služební telefon.

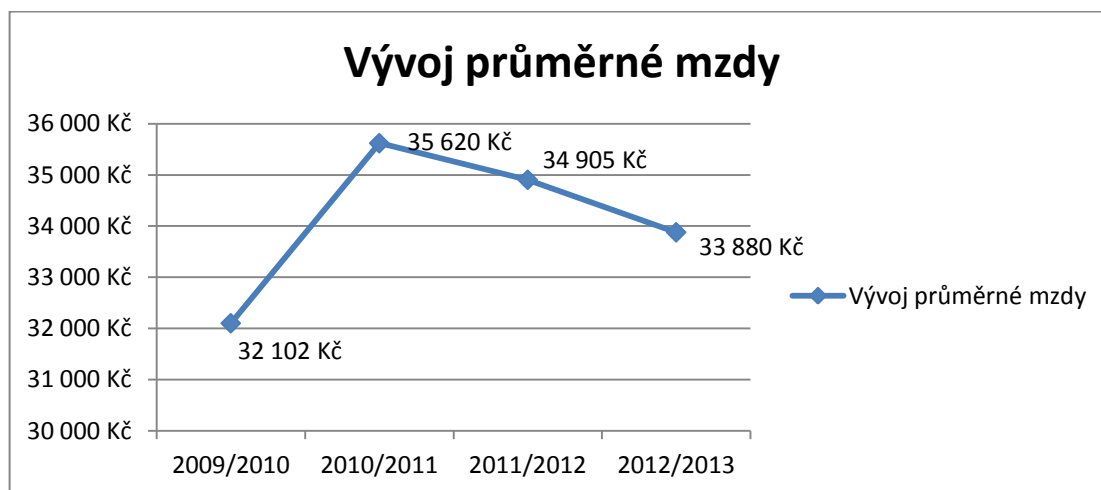
Ve společnosti jsou zaměstnanci také motivováni prostřednictvím pochval a povyšování, tzn. vnější motivace. Každý rok je uspořádán vánoční večírek pro všechny zaměstnance včetně jednatelů společnosti a u této příležitosti je vyřčena pochvala a poděkování za spolupráci, případně poskytnutá cihla (zlatá, stříbrná, bronzová) podle počtu odpracovaných let v podniku.

Průměrné mzdy a jejich vývoj

Na následujícím Grafu 3 je uveden vývoj průměrných mezd v podniku za sledované období od hospodářského roku 2009/2010 do roku 2012/2013. Průměrná mzda roku 2010/2011 se zvýšila z původních 32 102 Kč o necelých 11 % a činila 35 620 Kč. V dalších letech klesala. Pokles v roce 2011/2012 byl zčásti způsoben vysokou základ-

nou z přecházejícího roku, kdy byly vypláceny vysoké roční odměny, třinácté platy a prémie za dokončení velkých akcí. V hospodářském roce 2012/2013 činila průměrná mzda 33 880 Kč. V tomto roce byly vypláceny podobné odměny jen v menším rozsahu a objemu.

Graf 3: Vývoj průměrné mzdy SWIETELSKY stavební s.r.o.



Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Dle ČSÚ průměrná mzda ve stavebnictví za rok 2010 činila 28 734 Kč a za rok 2011 došlo ke zvýšení o 1,5 % na 29 206 Kč. Při porovnání s průměrnými mzdami společnosti, můžeme konstatovat, že firma SWIETELSKY oceňuje své zaměstnance velice dobře.

4.2.3 Provozně technické zařízení

Informace uvedené níže vycházejí z interních dat společnosti, které mi po osobní konzultaci poskytl stavbyvedoucí odštěpného závodu dopravní stavby Jih. Přehled provozně technického zařízení je uveden v seznamu vlastních provozních a technických zařízení, který je součástí Příručky jakosti systému QMS. Ze seznamu vyplývá, že společnost je vybavena pro práce, na které je certifikována.

Společnost SWIETELSKY stavební s.r.o. má majetkové podíly níže uvedených obaloven asfaltových směsí a betonárny.

V 100% vlastnictví má firma 4 obalovny a to obalovny v Jindřichově Hradci, Smyslově, Kájově a na Vysočině. S majetkovým 51 % podílem vlastní Strakonickou obalovnu s.r.o., 50 % pak zaujímá u Západočeské obalovny s.r.o. Plzeň, SČO s.r.o. Libodřice a Obalovna Ostrava s.r.o. Mezi další obalovny s nižším podílem pak řadíme

Brněnskou obalovnu s.r.o. (Brněnské Ivanovice a Chrlice) a Chebskou obalovnu s.r.o. Cheb.

Betonárna TBG SWIETELSKY s.r.o. České Budějovice je ve vlastnictví společnosti pod 49 % majetkovým podílem.

Mezi další strojní a technické zařízení společnosti patří 16 ks finišerů různých typů a výkonů, 4 rypadla, 31 traktorbagrů, 5 autograderů, 50 živočišných a 16 zemních válců, 80 vozidel a nákladních aut (např. přívěsy a návěsy), 2 silniční frézy a těžkou mostní skruž.

Společnost má dva druhy leasingů, finanční a operativní. Smluvně se zavázala platit leasingové splátky za finanční leasing dopravních prostředků v hospodářském roce 2012/2013 ve výši 101 906 Kč. Dále má krátkodobě najaty stavební stroje a nákladní automobily, kdy celkové náklady operativního leasingu za účetní období 2012/2013 činily 484 000 Kč.

Například pro zjednodušení zemních prací si společnost pronajímá od firmy Jipama s.r.o. stroj zvaný grejdr, který je vybaven Grade control systémem. Tento systém umožňuje automatické řízení stavebních strojů, určování polohy a nivelace pomocí GPS.

4.3 Finanční analýza

V této finanční analýze, analýze poměrových ukazatelů, vycházejí všechna data z výročních zpráv, tj. rozvahy a výkazu zisku a ztráty, společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o. vždy k 31. březnu za hospodářské období 2009/2010 – 2012/2013. Při hodnocení poměrových ukazatelů samotné výsledky nic nevypovídají, je nutné je navzájem provázat a porovnat s oborovým průměrem. Zdrojem pro výpočet průměrů v oboru byly účetní výkazy vybraných stavebních podniků za období 2009 – 2012, tedy společností STRABAG a.s., EUROVIA CS a.s., HOCHTIEF CZ a.s., COLAS CZ a.s., EDIKT a.s., OHL ŽS a.s. a Skanska a.s. Všechny jmenované společnosti se řadí mezi velké stavební společnosti a vzájemné konkurenty působící v České republice.

4.3.1 Analýza rentability

Rentabilita celkového kapitálu

Tento ukazatel poměřuje zisk společnosti s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na zdroj financování, zda byl financován z vlastního, nebo cizího kapitálu, tj. odráží celkovou výnosnost podniku.

Tabulka 3: Rentabilita celkového kapitálu SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Čistý zisk	195 965	87 432	42 265	35 109
Celkový kapitál	1 800 109	1 572 919	1 476 984	1 415 825
ROA – Rentabilita celkového kapitálu (ČZ / CK)	10,89 %	5,56 %	2,86 %	2,48 %

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vykazuje klesající trend. V obchodním roce 2010/2011 tato hodnota zaznamenala výrazný pokles na 5,56 % (pokles o 5,33 %). Tento pokles byl způsoben výrazným snížením čistého zisku, který byl zaznamenán i v posledních dvou sledovaných letech. V roce 2012/2013 činila hodnota ukazatele pouhých 2,48 %.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnosti produkce kapitálu vloženého vlastníky.

Tabulka 4: Rentabilita vlastního kapitálu SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Čistý zisk	195 965	87 432	42 265	35 109
Vlastní kapitál	587 244	572 136	528 651	512 730
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu (ČZ / VK)	33,37 %	15,28 %	7,99 %	6,84 %

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Hodnota tohoto ukazatele v hospodářském roce 2009/2010 dosáhla svého maxima a to 33,37 % díky vysokému čistému zisku. V dalších letech poklesem zisku zaznamenala i výrazný pokles rentabilita vlastního kapitálu. Hodnota ukazatele klesla z 33,37 % na 15,28 % (pokles o 18,09 %). V roce 2012/2013 činila pouhých 6,84 %. Pro lepší

rozvoj podniku je důležité snažit se zastavit další pokles rentability, neboť pokles tohoto ukazatele může znamenat např. zhoršení výsledku hospodaření nebo zvětšení podílu vlastního kapitálu ve firmě, tedy snížení výnosu, který vlastní kapitál přináší.

Tabulka 5: Rentabilita CK a VK SWIETELSKY stavební s.r.o. - porovnání s oborem

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Čistý zisk	3 322 921	3 125 298	2 718 463	2 159 075
Celkový kapitál	61 078 804	58 494 627	54 551 732	44 521 866
Vlastní kapitál	20 113 116	20 921 230	20 505 509	19 430 015
ROA – Rentabilita celkového kapitálu obor (ČZ / CK)	5,44 %	5,34 %	4,98 %	4,85 %
ROA – Rentabilita celkového kapitálu podnik (ČZ / CK)	10,89 %	5,56 %	2,86 %	2,48 %
Odchylka od oboru	+5,45 %	+0,22 %	-2,12 %	-2,37 %
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu obor (ČZ / VK)	16,52 %	14,94 %	13,26 %	11,11 %
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu podnik (ČZ / VK)	33,37 %	15,28 %	7,99 %	6,84 %
Odchylka od oboru	+16,85 %	+0,34 %	-5,27 %	-4,27 %

Zdroj: Výroční zprávy vybraných společností, vlastní úprava

Z Tabulky 5 vidíme, že ukazatel rentability celkového a vlastního kapitálu společnosti SWIETELSKY v prvních dvou sledovaných letech dosahoval lepších hodnot než oborový průměr. Obor však vykazoval pokles těchto ukazatelů mírnějším tempem, proto ač byla společnost zisková, ukazatelé rentability dosahovali v posledních sledovaných letech poměrně nízkých hodnot.

Rentabilita tržeb

Dalším ukazatelem je rentabilita tržeb, která charakterizuje úspěšnost prodeje, kolik korun zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb.

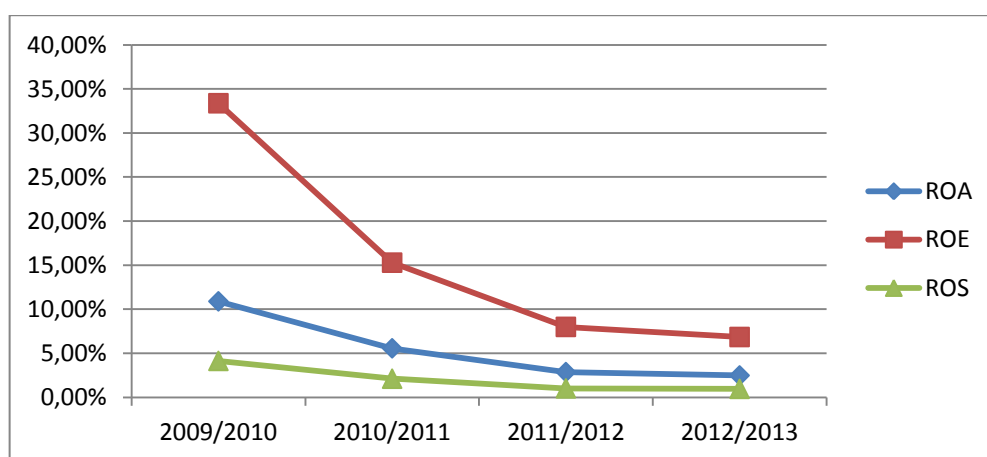
Tabulka 6: Rentabilita tržeb SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Čistý zisk	195 965	87 432	42 265	35 109
Tržby	4 744 006	4 137 216	4 202 279	3 671 617
ROS – Rentabilita tržeb (ČZ / T)	4,13 %	2,11 %	1,01 %	0,96 %

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Hodnota ukazatele rentability ve sledovaném období jako u předešlých ukazatelů klesá. Je patrný výrazný pokles mezi obchodními roky 2009/2010 a 2010/2011 o 2,02 %. V roce 2011/2012 činila hodnota 1,01 %. Tento pokles pokračoval i v dalších letech. Tyto poklesy způsobil opět výrazně se snižující zisk. Díky špatnému vývoji tohoto ukazatel lze předpokládat, že ani v ostatních ukazatelích nebude situace dobrá, neboť tento ukazatel by měl vykazovat spíše rostoucí tendenci.

Graf 4: Vývoj rentability SWIETELSKY stavební s.r.o.



Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Hodnocení

Dle zjištěných hodnot můžeme říci, že poměrové ukazatele rentability mají téměř stejný průběh (viz Graf 4). Od hospodářského roku 2010/2011 zaznamenaly výrazné poklesy, což s ohledem na hospodářskou situaci, tedy i situaci ve stavebnictví, bylo možné předvídat. Tento fakt se potvrdil při porovnání rentabilit s hodnotami oboru. Rentabilita celkového kapitálu je ve všech letech nižší než rentabilita vlastního kapitálu, což svědčí o tom, že společnost neumí efektivně využívat cizí zdroje. Podle zjištěných údajů od společnosti SWIETELSKY úroková míra z dlouhodobých úvěrů činí 5 %. Tato hodnota je v posledních dvou letech sledovaného období vyšší než rentabilita

celkového kapitálu, to znamená, že aktiva firmy nejsou schopna vyprodukovat tolik, kolik vyžadují splátky z úvěrů a bankovní úvěry se pak stávají pro společnost nebezpečné. Díky tomuto faktu se snižuje výnosnost vlastního kapitálu právě použitím kapitálu cizího.

4.3.2 Analýza aktivity

Obrat aktiv

Obrat aktiv vedle rentability tržeb patří k jednomu z klíčových ukazatelů efektivity. Tento ukazatel je měřítkem celkového využití kapitálu. Jeho hodnota by měla být co nejvyšší, minimálně rovna 1.

Tabulka 7: Obrat aktiv SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Tržby	4 744 006	4 137 216	4 202 279	3 671 617
Aktiva	1 800 109	1 572 919	1 476 984	1 415 825
Obrat aktiv (T / A)	2,64	2,63	2,85	2,59

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Ukazatel obratu aktiv má ve sledovaných letech podobné, ne moc kolísavé, výsledky. Nejlépe si z tohoto hlediska vedla společnost v obchodním roce 2011/2012, kdy 2,85 krát zhodnotila svá aktiva. V roce 2012/2013 obrat aktiv klesl o 0,26 na 2,59, což bylo způsobeno snížením tržeb a souvztažným poklesem aktiv. Hodnota ukazatele by měla být dle literatury minimálně rovna 1 a tuto hranici společnost SWIETELSKY v každém sledovaném roce převyšuje. Můžeme tak dojít k závěru, že firma efektivně využívá svou majetkovou vybavenost.

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob udává počet obrátek za sledované období (obvykle za rok).

Tabulka 8: Obrat zásob SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Tržby	4 744 006	4 137 216	4 202 279	3 671 617
Zásoby	149 972	178 786	100 824	97 577
Obrat zásob (T / Zásoby)	31,63	23,14	41,68	37,63

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Hodnota tohoto ukazatele zaznamenala jediný nárůst a to v hospodářském roce 2011/2012, kdy z původních 23,14 vzrostla na 41,68. V posledním sledovaném roce došlo k výraznému snížení tržeb a koeficient obratu zásob klesl na 37,63 (pokles o 4,05). Společnosti mají zájem na zvyšování počtu obrátek, což obvykle vede ke zvyšování zisku, resp. ke snižování potřebného kapitálu při dosahování stejného zisku. Hodnota ukazatele obratu zásob společnosti SWIETELSKY sice opět zaznamenala pokles, ale vzhledem ke sledovanému obchodnímu roku 2011/2012 můžeme říci, že potenciál pro zvyšování zisku společnosti existuje.

Doba obratu zásob

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob, tj. udává počet dní, které zásoby „stráví“ v podniku do doby prodeje nebo do doby jejich spotřeby.

Tabulka 9: Doba obratu zásob SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Zásoby	149 972	178 786	100 824	97 577
Tržby	4 744 006	4 137 216	4 202 279	3 671 617
Doba obratu zásob (Zásoby / (T/360))	11,38	15,56	8,64	9,57

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Doba obratu zásob má nepatrně kolísavé výsledky. V posledním sledovaném roce hodnota koeficientu vzrostla z původních 8,64 dní na 9,57 dní (zvýšení o 0,93 dne), avšak s těmito hodnotami může být společnost spokojena. Veškeré snížení doby obratu zásob společnost hodnotí jako pozitivní, neboť v zásobách váže méně finančních zdrojů.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek nám udává, jak dlouho je majetek v podniku vázán ve formě pohledávek, tj. za jak dlouho jsou pohledávky průměrně splaceny.

Tabulka 10: Doba obratu pohledávek SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Krátkodobé pohledávky	910 880	673 691	664 732	561 089
Tržby	4 744 006	4 137 216	4 202 279	3 671 617
Doba obratu pohledávek (P / (T/360))	69,12	58,62	56,95	55,01

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

V hospodářském roce 2010/2011 byl zaznamenán za sledované období největší pokles a to o 10,5 dní na 58,62 dní. Společnosti se daří rok od roku dobu obratu pohledávek zkracovat.

Je zde patrný posun splatnosti pohledávek, v roce 2009/2010 doba obratu pohledávek dosáhla vysoké hodnoty, která vypovídá o výrazném zhoršení platební morálky odběratelů. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur, tj. 36 dní, která je výrazně ukazatelem doby obratu pohledávek převýšena. V dalších letech se již hodnota ukazatele zkrátila, což bylo způsobeno postupným splácením pohledávek odběrateli, tedy se zkrátila doba vázanosti finančních prostředků v pohledávkách.

Tabulka 11: Doba obratu pohledávek SWIETELSKY stavební s.r.o. - porovnání s oborem

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Pohledávky	28 507 332	28 529 350	25 082 696	24 738 917
Tržby	80 385 623	75 101 048	64 190 884	52 031 917
Doba obratu pohledávek obor (P / (T/360))	127,67	136,76	140,67	171,14
Doba obratu pohledávek (P / (T/360))	69,12	58,62	56,95	55,01
Odchylka od oboru	-58,55	-78,14	-83,72	-116,15

Zdroj: Výroční zprávy vybraných společností, vlastní úprava

Při porovnání doby obratu pohledávek společnosti SWIETELSKY s oborovými hodnotami můžeme z Tabulky 11 říci, že společnost se ve sledovaném období ani zdaleka nepřiblížila oborovým hodnotám. V rámci společnosti doba obratu klesá, naopak průměr oboru roste. Na jedné straně je to velice pozitivní stav, na straně druhé však nelze vyvodit závěry pouze z těchto hodnot, musíme je porovnat i s ostatními ukazateli a skutečnostmi.

Doba obratu závazků

Tento ukazatel říká, jak rychle jsou závazky firmy splaceny.

Tabulka 12: Doba obratu závazků SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Krátkodobé závazky	679 638	604 306	583 382	528 465
Tržby	4 744 006	4 137 216	4 202 279	3 671 617
Doba obratu závazků (KZ / (T/360))	51,57	52,58	49,9	51,82

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Průběh doby obratu závazků je ve sledovaném období kolísavý. Ukazatel se pohybuje mezi 51 až 52 dny. K patrnému poklesu došlo v obchodním roce 2011/2012, kdy doba obratu závazků klesla z 52,58 dní na 49,9 dní, avšak v dalším roce opět hodnota vzrostla na 51,82 dní.

Tabulka 13: Doba obratu závazků SWIETELSKY stavební s.r.o. - porovnání s oborem

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Krátkodobé závazky	30 981 975	26 499 708	23 875 307	21 078 343
Tržby	80 385 623	75 101 048	64 190 884	52 031 917
Doba obratu závazků obor (KZ / (T/360))	138,75	127,03	133,9	145,84
Doba obratu závazků podnik (KZ / (T/360))	51,57	52,58	49,9	51,82
Odchylka od oboru	-87,18	-74,45	-84	-94,02

Zdroj: Výroční zprávy vybraných společností, vlastní úprava

Dlužníci jsou dlouhodobým problémem českého stavebnictví, dochází ke zpožděným úhradám faktur, tudíž platební morálka v tomto odvětví je jedna z nejhorších. Jako velmi pozitivní stav společnosti můžeme hodnotit, že ani v jednom sledovaném roce nedosahuje průměrné hodnoty sledovaného ukazatele v oboru (viz Tabulka 13).

Hodnocení

Obecně je možné konstatovat, že doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. Z předcházejícího hodnocení již vyplývá, že hodnoty doby obratu pohledávek v celém sledovaném období převyšují dobu obratu závazků, což je nepříznivý stav. Důvodem finančních problémů firmy bylo zhoršení platební morálky odběratelů. Společnost SWIETELSKY se díky tomuto dostala do platební neschopnosti a aby došlo ke snížení rizika, měla by se snažit alespoň o snížení doby obratu pohledávek pod hodnotu doby obratu závazků. Při porovnání ukazatelů s oborovými průměry lze však konstatovat, že tato situace je jedna z nejhorších ve stavebních společnostech a společnost SWIETELSKY může být z části spokojena, že nedosahuje zjištěných průměrných hodnot.

4.3.3 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti udává míru krytí podnikového majetku cizími zdroji. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 – 60 %.

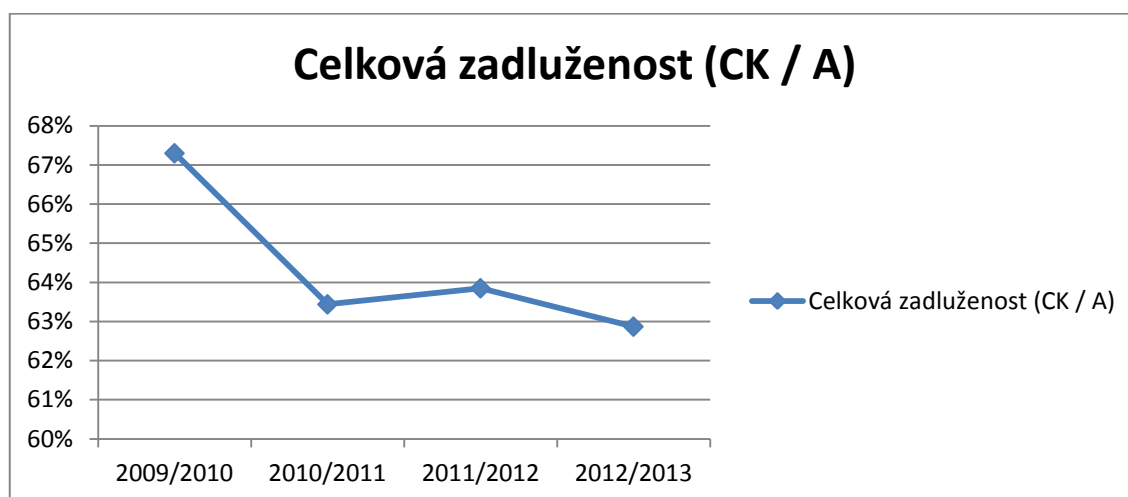
Tabulka 14: Celková zadluženost SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Cizí kapitál	1 211 519	997 882	943 025	890 081
Aktiva	1 800 109	1 572 919	1 476 984	1 415 825
Celková zadluženost (CK / A)	67,30 %	63,44 %	63,85 %	62,87 %

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Financování majetku společnosti z cizích zdrojů je poměrně vysoké. Celková zadluženost mezi sledovanými hospodářskými roky 2009/2010 a 2012/2013 klesla o 4,43 % na hodnotu 62,87 %, což bylo dáno poklesem hodnoty cizího kapitálu, kdy společnost výrazně zvyšovala rezervy na budoucí výdaje. Po celé sledované období se celková zadluženost pohybovala nad doporučenou hodnotou, společnost by měla snížit míru krytí majetku cizími zdroji.

Graf 5: Celková zadluženost SWIETELSKY stavební s.r.o.



Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Tabulka 15: Celková zadluženost SWIETELSKY stavební s.r.o. - porovnání s oborem

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Cizí kapitál	37 048 300	32 994 221	28 396 335	24 852 204
Aktiva	61 865 082	58 494 687	55 512 632	50 798 330
Celková zadluženost oboru (CK/A)	59,89 %	56,41 %	51,15 %	48,92 %
Celková zadluženost podnik (CK/A)	67,30 %	63,44 %	63,85 %	62,87 %
Odchylka od oboru	+7,41 %	+7,03 %	+12,7 %	+13,95 %

Zdroj: Výroční zprávy vybraných společností, vlastní úprava

Při porovnání celkové zadluženosti společnosti SWIETELSKY s průměrovým oborem v Tabulce 15 se potvrzuje předešlé mínění, že financování majetku sledované společnosti z cizích zdrojů je poměrně vysoké. Celková zadluženost oboru stavebnictví se od roku 2010 postupně snižuje, tedy odchylky sledované společnosti od oboru se zvyšují.

Koeficient samofinancování

Dalším ukazatelem zadluženosti je koeficient samofinancování, který je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti a jejich součet by měl dát přibližně 100 %. Tento ukazatel je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace podniku, který hodnotí krytí majetku vlastními zdroji podniku.

Tabulka 16: Koeficient samofinancování SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Vlastní kapitál	587 244	572 136	528 651	512 730
Aktiva	1 800 109	1 572 919	1 476 984	1 415 825
Koeficient samofinancování (VK / A)	32,62 %	36,37 %	35,79 %	36,21

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Hodnoty ukazatele koeficientu samofinancování se ve sledovaném období nijak výrazně nemění. Nejlepší hodnoty dosáhl podnik v obchodním roce 2010/2011, kdy byl schopen hradit své závazky z vlastních zdrojů z 36,37 %.

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti udává do poměru cizí a vlastní kapitál. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženosti podniku. Velice významný je tento ukazatel pro banku v případě, že podnik žádá o úvěr.

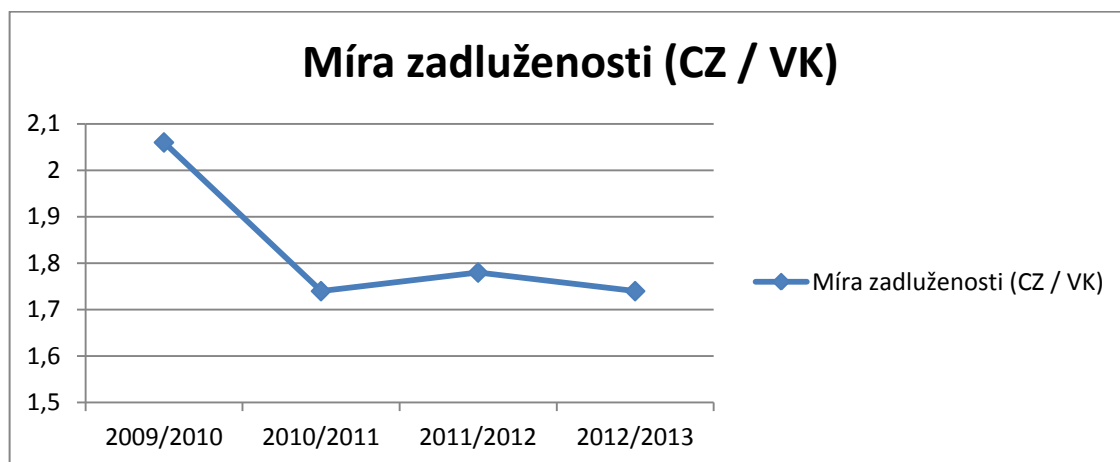
Tabulka 17: Míra zadluženosti SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Cizí zdroje	1 211 519	997 882	943 025	890 081
Vlastní kapitál	587 244	572 136	528 651	512 730
Míra zadluženosti (CZ / VK)	2,06	1,74	1,78	1,74

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Ukazatel míry zadluženosti v hospodářském roce 2009/2010 činí 2,06, kde dosahuje svého vrcholu. Ve sledovaných letech se snižuje hodnota cizích zdrojů, což znamená, že se podnik oddlužuje.

Graf 6: Míra zadluženosti SWIETELSKY stavební s.r.o.



Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Úrokové krytí

Posledním ukazatelem v analýze zadluženosti je ukazatel úrokového krytí, který nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Jestliže ukazatel dosáhne hodnoty 1, pak to znamená, že celý zisk bude použit k úhradě úroků.

Tabulka 18: Úrokové krytí SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
EBIT	256 103	107 974	64 845	44 410
Nákladové úroky	3 286	1 393	2 955	2 333
Úrokové krytí (EBIT / NÚ)	77,94	77,51	21,94	19,04

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Ukazatel úrokového krytí vykazuje klesající trend. Mezi sledovanými hospodářskými roky 2010/2011 a 2011/2012 klesl o 55,57 z původních 77,51 na 21,94. V posledním roce činila hodnota 19,04. Situace je způsobena značným poklesem zisku. Ačkoliv došlo u tohoto ukazatele ke značnému poklesu, společnost může být s touto hodnotou spokojena. Jak říká teorie, dostačující pro podnik je pokrytí úroků ziskem minimálně 3krát.

Hodnocení

Ze zveřejněných Grafů 5 a 6 je patrné, že křivka celkové zadluženosti kopíruje křivku míry zadluženosti. Jak jejich průběh, tak i hodnocení je totožné. Po celé sledované období se procento celkové zadluženosti pohybuje nad doporučenou hodnotou, společnost by tak měla snížit míru krytí majetku cizími zdroji. Pokud společnost neza-

čne vytvářet dostačující zisk, nebude schopna splatit své závazky. Celková zadluženost oboru stavebnictví se od roku 2010 postupně snižuje, naopak hodnota tohoto ukazatele pro podnik se výrazně nemění, tudíž se odchylky od oboru zvyšují. Celkové zadluženosti, jak již bylo zmíněno, je koeficient samofinancování opačným ukazatelem. Z výsledků je tato teorie potvrzena, neboť při růstu hodnot celkové zadluženosti, hodnoty koeficientu samofinancování klesají.

4.3.4 Analýza likvidity

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity měří, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku, tj. kolikrát by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva proměnil na hotovost. Její doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1,6 – 2,5.

Tabulka 19: Běžná likvidita SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Oběžná aktiva	1 203 562	976 447	875 708	787 268
Krátkodobé závazky	679 638	604 306	583 382	528 465
Běžná likvidita (OA / KZ)	1,77	1,62	1,50	1,49

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Jak již bylo zmíněno, minimální hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat nad hodnotou 1,6. Na první pohled z Tabulky 19 je vidět, že běžná likvidita hodnocené společnosti ve sledovaném období výrazně neklesla pod tuto hodnotu. Společnost v obchodním roce 2009/2010 vykázala hodnotu oběžných aktiv ve svém maximu, ovšem výše krátkodobých závazků byla rovněž nejvyšší a hodnota běžné likvidity činila 1,77. V dalších sledovaných letech hodnota oběžných aktiv i krátkodobých závazků klesala a zjištěné hodnoty běžné likvidity vykazují snižující se trend, tj. schopnost podniku přeměnit svůj krátkodobý majetek na finanční hotovost k úhradě závazků se snižuje.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je ukazatel, jehož číselník je snížený o zásoby a udává, kolikrát jsme schopni uspokojit své věřitele z peněžních prostředků a z pohledávek. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 0,7 – 1,5.

Tabulka 20: Pohotová likvidita SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Oběžná aktiva	1 203 562	976 447	875 708	787 268
Zásoby	149 972	178 786	100 824	97 577
Krátkodobé závazky	679 638	604 306	583 382	528 465
Pohotová likvidita ((OA-Z) / KZ)	1,55	1,32	1,33	1,31

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Ani tento ukazatel nikdy ve sledovaném období neklesl pod minimální doporučenou hodnotu. Z tabulky 20 můžeme vidět, že v hospodářském roce 2009/2010 hodnota pohotové likvidity byla 1,55, což bylo způsobeno vyšší hodnotou peněžních prostředků a pohledávek. Z pohledu vlastníků společnosti je překročení doporučené hranice neefektivní, neboť podnik váže příliš mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí minimální úrok a mohly by být využity produktivněji. V dalším roce hodnota tohoto ukazatele klesla na 1,32 a výrazně se již neměnila.

Okamžitá likvidita

Tento ukazatel je nejpřesnější, protože hodnotí schopnost uhradit krátkodobé závazky podniku v daný okamžik, tedy peněžními prostředky. Doporučená hodnota se má pohybovat v intervalu 0,2 – 0,6.

Tabulka 21: Okamžitá likvidita SWIETELSKY stavební s.r.o.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Peněžní prostředky	47 349	27 132	43 346	73 053
Krátkodobé závazky	679 638	604 306	583 382	528 465
Okamžitá likvidita (PP / KZ)	0,07	0,04	0,07	0,14

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Ukazatel pohotové likvidity nabývá opravdu nízkých alarmujících hodnot a v hospodářských letech 2009/2010 až 2011/2012 se blížil nebezpečně k nule. Tato hodnota je způsobena velmi malou hodnotou peněžních prostředků, které má firma k dispozici. V posledním sledovaném roce společnost zaznamenala nárůst peněžních prostředků a díky tomu pohotová likvidita vzrostla z 0,07 na 0,14, což i vzhledem k doporučené hodnotě je stále málo.

Tabulka 22: Okamžitá likvidita SWIETELSKY stavební s.r.o. - porovnání s oborem

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Peněžní prostředky	9 385 563	8 821 753	9 984 268	6 805 302
Krátkodobé závazky	30 981 975	26 499 708	23 875 307	21 078 343
Okamžitá likvidita oboru (PP / KZ)	0,31	0,34	0,42	0,33
Okamžitá likvidita podnik (PP / KZ)	0,07	0,05	0,07	0,14
Odchylka od oboru	-0,24	-0,29	-0,35	-0,19

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

V porovnání tohoto ukazatele s průměrnými výsledky z oboru stavebnictví se společnost pohybuje daleko pod průměrem (viz Tabulka 22). Žádný z roků uvedeného období nevykázal hodnotu doporučenou. Schopnost společnosti uhradit krátkodobé závazky okamžitě je velmi nedostačující.

Hodnocení

Hodnoty běžné a pohotové likvidity vykazovaly víceméně doporučenou hodnotu. Společnost by se proto měla zaměřit na zlepšení okamžité likvidity. Krátkodobé závazky ve sledovaných letech postupně klesají, avšak schopnost splatit závazky ihned je velice nízká. Do budoucna by se měla společnost zaměřit především na zvyšování peněžních prostředků.

4.4 SWOT analýza

Jedná se o souhrnnou metodu, pomocí níž je možné zhodnotit význam interních vlivů (projevující se v úrovni silných a slabých stránek) a externích vlivů (zde se jedná o příležitosti a ohrožení), které na podniky působí.

Silné stránky

1. Vysoká certifikace

Firma SWIETELSKY staví na pevných základech kvality, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí a ty jsou pak důkladnou oporou pro zdárné dokončení celé stavby. V průběhu svého působení získala firma mnoho certifikátů, které jsou základem pro další rozvoj jednotlivých systémů a jsou závazkem jak pro zaměstnance, tak pro všechny účastníky na stavbách.

Získané certifikáty: Systém jakosti podle ČSN EN ISO 9001, certifikát dle ČSN EN ISO 14001 (odpovědnost za ochranu životního prostředí), certifikát podle OHSAS 18001 (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Nově v roce 2013 se firmě podařilo certifikovat systém managementu společenské odpovědnosti firem (CSR).

2. Znalost jména firmy, její dlouhodobé zkušenosti, úspěchy a ocenění

Společnost SWIETELSKY se účastnila několika soutěží za své působení a o její znalosti není pochyb, neboť patří k velkým stavebním společnostem ČR a zároveň je součástí jednoho z největších rakouských koncernů. Na českém trhu působí od roku 1992, avšak založena byla v Rakousku roku 1936. Svým dlouhodobým působením společnost získala mnoho kontaktů, zkušeností při stavbách a stala se tak významnou stavební společností.

Úspěšnou soutěží byla např. PRESTA JIŽNÍ ČECHY 2008 - 2010. Společnost získala Čestné uznání PRESTA ve sdružení se společností EUROVIA za stavbu Silnice I/34 Propojení dopravních okruhů České Budějovice.

3. Vysoká technická a profesní vybavenost

Přehled technického zařízení byl uveden v kapitole provozně technické zařízení, z čehož vyplývá, že společnost je vybavena pro práce, na které je certifikována. Vlastní majetkové podíly obaloven asfaltových směs, betonárny, potřebné stroje a kvalifikované pracovníky s autorizací.

4. Dobré řízení lidských zdrojů

Jedním z cílů společnosti je kvalifikovaný zaměstnanec, který je ochotný se dále vzdělávat a budovat svou kariéru a za tímto účelem je zaměstnancům umožněna účast na odborných seminářích, manažerských kurzech (pro vedoucí zaměstnance), jazykových kurzech a seminářích při změně legislativy.

Slabé stránky

5. Vyšší zadluženost podniku

Financování majetku společnosti z cizích zdrojů je poměrně vysoké. Podle finanční analýzy po celé sledované období se celková zadluženost pohybovala nad doporučenou hodnotou a společnost by tak měla snížit míru krytí majetku cizími zdroji.

6. Narušená finanční rovnováha společnosti, nedostatek volných finančních prostředků

Krátkodobé závazky společnosti od hospodářského roku 2009/2010 postupně klesají, avšak schopnost splatit závazky ihned (okamžitá likvidita) je velice nízká. Do budoucna by se měla společnost zaměřit především na další zvyšování peněžních prostředků. Dále pak z předchozí finanční analýzy vyplývá, že hodnoty obratu pohledávek v celém sledovaném období převyšují dobu obratu závazků, což je nepříznivý stav. Důvodem finančních problémů firmy je zhoršení platební morálky odběratelů. Společnost SWIETELSKY se díky tomuto dostala do platební neschopnosti.

7. Snižující se výnosnost vlastního kapitálu

Společnost neumí efektivně využívat cizí zdroje, neboť rentabilita celkového kapitálu je nižší než rentabilita vlastního kapitálu. Podle zjištěným údajů od společnosti úroková míra z dlouhodobých úvěrů činí 5 %. Tato hodnota je v posledním sledovaném roce 2012 vyšší než rentabilita celkového kapitálu. Díky tomuto faktu se snižuje výnosnost vlastního kapitálu právě použitím kapitálu cizího.

8. Nepříznivé umístění centrály (problematické rozšíření)

Centrála společnosti je umístěna na Pražské třídě 495/58 v Českých Budějovicích, kde v roce 2009 – 2010 došlo k její rekonstrukci. V případě, že by se společnost rozhodla tuto centrálu rozšířit, došlo by k problémům vzhledem k těsnosti a malému prostoru.

Příležitosti

9. Vypisování zakázek

Větší množství vypsaných zakázek zvýší šanci na úspěch ve výběrovém řízení. Pokud jedna stavební firma získá velkou zakázku, v další soutěži již není tak „dravá“ a ostatní firmy získávají větší šanci na výhru. V současné době probíhá příprava na realizaci výběrového řízení několika velkých zakázek, např. další část tzv. Zanádražní komunikace „Přeložka silnic II/156 a II/157 – 1. etapa, část 1.1“, či 4 úseky dálnice D3 od Veselí nad Lužnicí po Úsilné.

10. Stabilní vláda a včasné schválení státního rozpočtu

Při včasné schválení státního rozpočtu a přerozdělení peněz na jednotlivé rezorty vznikne dostatek času na přípravu stavebních zakázek a následně jejich realizaci.

Stavební práce budou probíhat v průběhu celého roku a společnost se tak vyhne riziku realizace zakázek v nepříznivých klimatických podmínkách (v zimním období).

11. Nepředvídatelné události (např. živelné pohromy, přírodní katastrofy)

V případě živelných událostí, např. při povodních dochází k poničení mostů a komunikací. Pro stavební společnost tak vznikají nové příležitosti zakázek související s jejich opravami.

12. Krach konkurenčních firem

Čím méně konkurenčních firem působí na trhu práce, tím více práce zůstává práce pro společnost.

Ohrožení

13. Soutěžní dumpingová cena

Zákonem o veřejných zakázkách je jediným výherním kritériem cena a nezáleží na tom, jaké má dané firma zkušenosti a kvalifikace. Firmy často za účelem získání zakázky snižují cenu pod reálné náklady na stavbu. Aby naše společnost mohla uspět v soutěžním boji, musí ceny přizpůsobit konkurenčnímu trendu. A z takto realizovaných zakázek firma nezíská žádný finanční prospěch, ba naopak.

14. Zvyšování se státní krize

Při dlouhotrvající krizi dochází k poklesu zakázek od soukromých investorů. Společnost je pak převážně závislá na státních zakázkách, o které je velký konkurenční zájem.

15. Zdražení materiálu, případné oslabení koruny

Zdražení materiálu má vliv jak na cenu celé stavební zakázky, tak na samostatný provoz firmy. Dále společnost SWIETELSKY nakupuje pro své obalovny asfalt od ropných společností i v zahraničí. V případě oslabení koruny cena asfaltu stoupá.

16. Konkurence

Vstup zavedené mezinárodní firmy na český trh, která by byla dotována z jiných trhů a zabývající se stejnou činností, může snižovat objem stavebních zakázek realizovaných sledovanou společností.

4.4.1 Výběr strategie

Pro zjištění výsledné strategie bylo přiřazeno každému faktoru (bez ohledu na skupinu SWOT) pořadové číslo, tj. zvolené faktory seřazeny od nejvýznamnějších po nejméně významné. V dalším kroku došlo k porovnání faktorů s využitím trojúhelníkové matice zvané Fullerův trojúhelník.

Tabulka 23: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	16
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	16	16
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	16	16	16
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	16	16	16	16
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	16	16	16	16	16
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	16	16	16	16	16	16
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16	16	16	16	16	16	16	16
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

Zdroj: Vlastní úprava

4.4.2 Návrh strategie

Takto zjištěné výsledky byly zapsány do následující Tabulky 24, která zobrazuje váhy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Tabulka 24: Váhy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Skupina SWOT	Váhy za skupinu SWOT
Silné stránky	30 %
Slabé stránky	14,17 %
Příležitosti	31,66 %
Ohrožení	24,17 %

Zdroj: Vlastní výpočty

Nejvyšší váhy vyšly u skupiny příležitostí a silných stránek, což znamená jejich využití na získání výhody, tedy výsledkem SWOT analýzy je strategie využití určená na základě SWOT matice uvedené v teoretické části práce. Jedná se o ideální stav označovaný jako SO pozice, kdy v podniku převažují silné stránky a zároveň existuje v okolí dostatek příležitostí.

Na základě této strategie by mělo dojít k vývoji nových metod nebo možností, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti a tím získání možných příležitostí. Cílem podniku je maximalizace silných stránek pro úspěšnost podnikání, tzn. snaha vytěžit nejvíce z toho, co společnost umí.

Jak již bylo řečeno, firma SWIETELSKY v průběhu svého působení získala mnoho certifikátů, které jsou základem pro další rozvoj jednotlivých systémů a jsou závazkem jak pro zaměstnance, tak pro všechny účastníky na stavbách.

Z hlediska certifikátu systému jakosti (QMS) plánuje společnost zpřísnit požadavky na dodavatele materiálů a poddodavatele, vyžadovat od nich základní kvalifikační dokumentaci a neustále je kontrolovat, zavést přehled všech uplatněných reklamací a vést přehled spokojenosti zákazníků.

Jako cíle a úkoly požadavků na ochranu životního prostředí (EMS) si společnost stanovila, že pravidelným čistěním ploch a přilehlých komunikací musí snižovat primární prašnost tuhých emisí na obalovnách a dále zde vzniklé odpady pečlivě shromažďovat a zajišťovat jejich likvidaci.

V rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZ) by mělo dojít ke statistickému sledování pracovních úrazů, následné procentuální zjištění úrazovosti a k pravidelným kontrolám.

Certifikace je potřebné především nadále rozšiřovat. Níže jsou uvedené doporučené certifikace, které by společnost do budoucna chtěla zavést u všech organizačních jednotek:

- Certifikace systému jakosti v oboru pozemních komunikací (SJ-PK) je určena pro firmy/dodavatele pro pozemní komunikace a slouží k ověření způsobilosti zhotovitele. Přínosem tohoto certifikátu je možnost zúčastnit se zakázek pro pozemní komunikace ve správě ŘSD a je využíván zejména u staveb a prací financovaných z veřejných rozpočtů, Státního fondu dopravní infrastruktury a z prostředků EU.
- Certifikace systému managementu kvality v procesech svařování ČSN EN ISO 3834-2:2006 je určena organizacím, které vyrábějí svařované výrobky. Přínosem pro společnost je zejména prokázání závazku k plnění zákonných požadavků, zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace, zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v procesech svařování, optimalizace nákladů (redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky), úspory surovin a energie, zvýšení důvěryhodnosti veřejnosti a státních kontrolních orgánů.
- Certifikace způsobilosti výrobce svařování betonářské oceli ČSN EN ISO 17 660 – 1 je určena pro organizace, které provádějí svařování nosných spojů betonářské oceli. Přínosy certifikace pro podnik jsou prokázání efektivnosti, vhodnosti a plnění nejvyšších požadavků, zkvalitnění systému řízení, zvýšení důvěry veřejnosti, rychlé přizpůsobení českých výrobců požadavkům EU.
- Systémy managementu bezpečnosti informací ČSN ISO/IEC 27001:2006 a jejich přínosy jsou zabezpečení informací ovlivňující podnikatelskou soutěž, zaměstnanci jsou odpovědní za zabezpečení informací svých pracovišť, požadavek na kontinuální zlepšení zaručuje dlouhodobě efektivní řízení nákladů.

Firma se účastnila několika soutěží za své působení a o její znalosti není pochyb, neboť patří k velkým stavebním společnostem České republiky, což je její další silnou

stránkou. Za rok 2013 se účastní soutěže o nejlepší investiční záměr v roce 2013 - TOP INVEST 2013, neboť další vyhraná soutěž posílí její pozice na trhu.

Další příležitostí jak posílit její úspěchy je dobré umístění v soutěži TOP Stavební firma. Do soutěže se nelze přihlašovat samostatně, nominováno je automaticky 25 největších dodavatelů stavebních prací pro veřejný sektor v daném roce (podle počtu realizovaných veřejných zakázek). Pro zajímavost společnost v roce 2012 získala v této soutěži 2. místo.

Společnosti i přesto, že je vybavena pro práce, na které je certifikována a o její vysoké technické a profesní vybavenosti není pochyb, bych doporučila nepatrné rozšíření. Například nákup silniční frézy se šířkou záběru cca 2 metry, která se používá při rekonstrukci asfaltových povrchů. Firma sice dvě silniční frézy vlastní, ale pouze o šířce záběru 0,5 metru, které jsou vhodné pouze na vyfrézování rýh v asfaltu při rekonstrukcích inženýrských sítí. Na opravy větších ploch komunikace si na tyto práce firma vždy najímá subdodavatele. Cizí práce však bývají často levnější, naopak nákupem vlastního zařízení se rozšíří pracovní náplň firmy a dojde k dalšímu poklesu zaměstnanců na dělnických pozicích.

Dalším zlepšením technické vybavenosti je možné pořízení většího finišeru s pevnou stahovací lištou, který umožňuje pokládku dlouhých úseků s neměnnou šířkou, jako jsou například dálnice a letiště. Společnost vlastní finišery, které nesplňují požadavky pro pokládku dálnic a v případě získání veřejné zakázky tohoto typu by firma musela využít služeb subdodavatele nebo případné zapůjčení. Neboť v současné době probíhá příprava na realizaci výběrového řízení 4 úseků dálnice D3 od Veselí nad Lužnicí po Úsilné a seznam provozně technického zařízení je k nabídkám přikládán, považuji tento nákup po osobní konzultaci za užitečný.

Oblast řízení lidských zdrojů má vynikající úroveň i přes snižování průměrného počtu zaměstnanců, což bylo možné předvídat s ohledem na hospodářskou situaci. Všeobecně zvyšující se nezaměstnanost lze konstatovat jako pozitivní stav, neboť mohou nastat obavy zaměstnanců ze ztráty zaměstnání a to může zvýšit snahu zaměstnanců vyvíjet lepší pracovní nasazení. Velikost poskytovaných průměrných mezd společností je na dobré úrovni při porovnání s hodnotami zjištěnými na ČSÚ, společnost tedy oceňuje své zaměstnance velmi dobře.

V této oblasti, i přes veškerá zjištěná pozitiva, bych pár změn doporučila. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci jsou o veškerých událostech a změnách informováni pomocí systému SWIET-INFO, avšak intenzita jeho aktualizování má často delší účinky a ve společnosti občas vážně komunikace. Následný zdlouhavý přenos informací dává možnost vzniknout o to větším informačním šumům, jejichž následkem je zbytečné protahování možností rozhodnout. V případě zlepšení poskytování informací zaměstnanci vede ke zlepšení jeho práce.

Ve vedení společnosti jsou převážně zaměstnanci s vyšším věkem a s dlouholetou praxí, kteří mají dostatek zkušeností. Je potřebné zaměstnávat na vedoucí pozice, jak kvalitní a kompetentní zaměstnance, tak mladší pracovní síly, které by mohly do společnosti zanést nové myšlenky, nápady a především tak stávající pracovníci mohou předat své cenné zkušenosti mladším kolegům.

Jedním z cílů společnosti je kvalifikovaný zaměstnanec a za tímto účelem je umožněna zaměstnancům účast na různých seminářích a kurzech. Protože společnost je součástí jednoho z největších rakouských koncernů a tedy spolupracuje s německy mluvící zemí, je vhodné poskytovat jazykové kurzy s větší intenzitou u větší skupiny zaměstnanců na rozšíření jejich kvalifikace a vzdělání.

Jak již bylo řečeno, na základě strategie SO, tedy strategie využití, by mělo dojít k vývoji nových metod nebo možností, tzn. maximalizace silných stránek. Výše uvedené možné zlepšení silných stránek by mělo podpořit získání existujících příležitostí. V případě jejich využití je hodně pravděpodobné, že se společnost dočká kladné odezvy v rámci získávání zakázek. Společnost by se měla zaměřit na získání takových zakázek, které by zajistily práci a vykazování zisku na delší dobu dopředu. Zvyšování počtu zakázek je zaznamenán vždy při vzniku živelných událostí, kdy dochází k poničení mostů a komunikací. Uvedenou příležitost stabilní vlády ani díky silným stránkám nemůžeme ovlivnit. Co se týká krachu konkurenčních firem, čím méně firem bude na trhu, tím více bude práce pro společnost. Z teoretického hlediska díky silným stránkám a „ukořisťováním“ zakázek by jedna společnost druhou mohla vyřadit, avšak jedná se o velké stavební společnosti, což z praktické stránky je téměř nemožné.

Firma na druhé straně vykazuje i slabé stránky a musí čelit proti případným hrozbám, které jí ohrožují. Slabé stránky vykazala především finanční analýza, kdy nejnebezpečnější stránkou společnosti se jeví její narušená finanční rovnováha, tedy nedo-

statek finančních prostředků k úhradě závazků. V návaznosti na to je podnik ovlivňován svou vyšší zadlužeností a snižující se výnosností vlastního kapitálu. Kdyby se společnost rozhodla rozšířit svou centrálu, došlo by k problémům vzhledem k malému prostoru, na kterém je umístěna. Společnost si to uvědomuje a dříve umístěná oblast České Budějovice na centrále je již přesunuta na provozovnu v ulici Branišovská 1713/35, 370 05 České Budějovice z důvodu absence skladovacích prostor a vozového parku.

Minimalizovat dopad hrozeb na firmu lze pomocí určitého druhu chování. Je nezbytné sledovat trh a hodnotit naši konkurenci. Společnost může zcela ovlivnit kvalitu poskytované služby, kterou by měla maximalizovat, neboť spokojený zákazník je vždy na prvním místě. Zmíněné dumpingové ceny mohou být využity jako nekalá obchodní praktika pro likvidaci lokálních firem, což má za následek mimo jiné zvýšení nezaměstnanosti. Dumping je ošetřen legislativou státu, který tím chrání firmy na svém území. Pokud jsou prokázány škodlivé efekty domácím firmám, je možné aplikovat anti-dumpingovou politiku, kdy stát řeší ochranu trhu v mezinárodním obchodu pomocí cel a kvót.

4.5 Shrnutí a návrhy změn

Jednotlivé zkoumané oblasti jsem zhodnotila v rámci dílčích analýz, nyní bych se chtěla zaměřit na popis výsledků finanční analýzy a doporučení možných alternativ na zlepšení situace v podniku.

Společnost má v současné době silnou pozici na trhu, je dostatečně známá a má široké rozmezí silných stránek, což ji přináší řadu výhod. Na druhé straně vykazuje i slabé stránky, které si méně či více vedení společnosti uvědomuje a nějakým způsobem se proti nim snaží bojovat.

Sledované poměrové ukazatele rentability mají v daném období téměř stejný klesající průběh, který byl vzhledem na situaci ve stavebnictví předvídatelný. Ač byla společnost zisková, ukazatelé rentability celkového a vlastního kapitálu dosahovali v posledních sledovaných letech poměrně nízkých hodnot v porovnání s oborovými hodnotami. Pro lepší rozvoj podniku je nezbytné se snažit další pokles zastavit.

Hodnocení ukazatelů analýzy aktivity je uspokojující. V rámci ukazatele obratu aktiv a jeho hodnocení můžeme dojít k závěru, že společnost efektivně využívá svou

majetkovou vybavenost. Obrat zásob sice zaznamenal v posledním roce nepatrný pokles, ale i přesto potenciál pro zvyšování zisku existuje. I s dobou obratu zásob může být společnost spokojena, veškeré jeho snížení hodnotí pozitivně, neboť váže méně finančních prostředků v zásobách. Při hodnocení doby obratu pohledávek a doby obratu závazků bylo zjištěno, že se společnost ani z daleka nepřiblížila hodnotám oboru. Na jedné straně to můžeme hodnotit jako pozitivní stav, nicméně na straně druhé existuje hrozba v tom, že doba obratu závazků je kratší než doba obratu pohledávek. Společnost se díky zhoršené platební morálce odběratelů dostala do platební neschopnosti.

Společnost by se měla snažit snížit míru krytí majetku cizími zdroji, neboť byla zjištěna vyšší zadluženost podniku. Celková zadluženost stavebnictví se od roku 2010 snižuje a tím se odchylky společnosti od oboru zvyšují. Společnost nebude schopna splatit své závazky, pokud nezačne zvyšovat svůj zisk.

Co se týče oblasti analýzy likvidity, tak běžná a pohotová likvidita se daří udržovat více méně v doporučených hodnotách. Zaměřit by se měla společnost na alarmující hodnoty vykázané u okamžité likvidity, kdy schopnost splatit závazky ihned je nedostačující. Do budoucna bych doporučila se zaměřit na zvyšování peněžních prostředků.

Každý podnik se snaží použít kapitál k jeho rozvoji, tedy dosáhnout zisku. Avšak podle mého mínění cíl společností maximalizovat zisk je nezbytné spojit s cílem maximalizovat peněžní prostředky. Důvodem tohoto názoru je zjištěný výsledek okamžité likvidity, kdy společnost se dostala do platební neschopnosti, nemá dostatečné množství peněžních prostředků a v rámci jeho maximalizace by této situaci předešla.

V období hospodářského poklesu manažeři uskutečňují určitá rozhodnutí pod tlakem bez přesných znalostí jejich finanční situace. Sledovaná společnost si uvědomuje tyto možné následky, průběžně analyzuje svou situaci a zajišťuje prevenci rizik. Díky finančním analýzám získá vedení podniku důležité informace, které pomáhají zvládat složitější situace.

Z předešlého hodnocení bych doporučila společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o. následující možnosti udržení či zlepšení pozice na trhu:

- Rozšíření oblasti certifikace společnosti o dříve doporučené možnosti, neboť platná certifikace je dokladem o plnění standardů (poskytování kvalitních služeb), a dodržet stanovené cíle a úkoly u stávajících certifikátů.

- Posílit svou pozici na trhu, úspěchy a ocenění díky účastem na vyhlašovaných soutěžích.
- V rámci lepšího získávání zakázek a rozšíření pracovní náplně firmy zlepšit technickou oblast nákupem vlastního, v předešlé kapitole doporučeného, zařízení. Cizí práce bývají často levnější, avšak ve společnosti dochází k poklesu dělnických pracovníků a pozice manažerské se naopak rozrůstají. Za tímto účelem nákup doporučeného strojního vybavení zajistí práce i pro zaměstnance na dělnických pozicích a zabrání tak dalšímu poklesu. Na druhé straně je nutné zvážit další zadlužení podniku, předpokládaný přínos a náklady na tento nákup.
- Zlepšení oblasti poskytování informací zaměstnancům, neboť ve společnosti občas vážne komunikace, vede ke zlepšení jeho práce. Doporučila bych zvýšit intenzitu aktualizování systému SWIET-INFO. Zdlouhavým přenosem informací vzniká větší šum, jehož důsledkem je protahování alternativ rozhodování.
- Protože zavedení zmíněného informačního systému SWIET-INFO přineslo společnosti mnoho výhod, nadále bych doporučila zavádění dalších počítačových systémů do jejich činnosti. Za mé působení ve společnosti probíhalo školení na přechod do nového účetního programu NAVISION, který by zajistil propojení všech poboček firmy v Evropě. Pouze v České republice nedošlo k zavedení vzhledem k jazykové bariéře zaměstnanců.
- Na vedoucí pozice je potřebné zaměstnávat mladší pracovní síly, které nejsou ovlivněny podnikových prostředím a do společnosti by mohly zaneść nové nápady a myšlenky. Navíc stávající management tak může předat své cenné zkušenosti mladším zaměstnancům.
- Společnost spolupracuje s německy mluvící zemí (matkou) a proto je vhodné poskytovat jazykové kurzy u větší skupiny zaměstnanců na zlepšení jejich kvalifikace. Díky tomuto doporučení je možné zavedení nového účetního programu.
- Nezbytné sledovat trh, hodnotit naši konkurenci a maximalizovat kvalitu poskytovaných služeb. Pokusit se nesnižovat ceny nabídek pod reálné náklady na stavbu, neboť z takto získaných zakázek firma nezíská žádný finanční prospěch. V současné době sledovaná společnost přizpůsobila cenu konkurenčnímu trendu v rámci získání zakázky tzv. Zanádražní komunikace „Přeložka

silnic II/156 a II/157 – 4. etapa“ a značně na této stavbě prodělává, neboť je spojována s poskytováním kvalitních služeb a případné snižování kvality na úkor ušetření nákladů může mít negativní důsledky pro její image a o její kvalitě by se začalo spekulovat.

- Pro lepší rozvoj podniku se snažit zastavit další pokles rentabilit a snížit míru krytí majetku cizími zdroji. Ve sledovaném období rentabilita celkového a vlastního kapitálu dosahovala docela nízkých hodnot a byla zjištěna vyšší zadluženost podniku.
- Pokusit se zkrátit dobu splatnosti odběratelských faktur po dobu splatnosti faktur od dodavatelů, tedy snažit se ujednat lepší smluvní podmínky s odběrateli.
- Společnost nebude schopna platit své závazky, pokud nezačne zvyšovat zisk a pohotové peněžní prostředky. Ukazatel okamžité likvidity vykázal alarmující hodnoty.
- I přes fakt, že zadluženost podniku se rok od roku pomalu snižuje, vyšší zadluženost je slabou stránkou společnosti. Vzhledem k tomu bych doporučila i nadále pečlivě zvažovat další zadlužení a v případě nového úvěru sledovat úrokovou sazbu, snažit se tedy získat úvěry co nejlevnější.

5 Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení současné situace podniku pomocí vybraných analýz vnitřního prostředí a na základě takto zjištěných údajů navržení možných změn pro udržení či zlepšení pozice na trhu. Přínosem práce je pohled na vnitřní prostředí společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o. z hlediska interního auditu zdrojů, finanční analýzy a analýzy SWOT.

Společnost má v současné době silnou pozici na trhu, má velké rozpětí silných stránek a je dostatečně známá. Tento fakt jí přináší dostatečnou výhodu. Na druhé straně vykazuje i slabé stránky, které si více či méně uvědomuje a snaží se proti nim bojovat.

Analýza vnitřních zdrojů společnosti odhalila několik skutečností. Oblast řízení lidských zdrojů má vynikající úroveň v rámci odměňování, motivování a hodnocení pracovníků. Velikost poskytovaných mezd, prémie a odměn je na velmi dobré úrovni. I přes veškeré zjištěné plusy bych pár změn doporučila. V první řadě zlepšení poskytování informací zaměstnancům, dále zvýšení intenzity realizování jazykových kurzů a obsazování vedoucích pozic mladšími kvalitními a kompetentními pracovníky. V souvislosti se získáváním zakázek a rozšířením pracovní náplně firmy je možné rozšířit technické vybavení. Ve společnosti dochází k poklesu dělnických pracovníků a pozice manažerské se naopak rozrůstají. Za tímto účelem nákup doporučeného strojního vybavení zajistí práce i pro zaměstnance na dělnických pozicích a lepší získávání zakázek. Naopak cizí práce však bývají často levnější a vzhledem k výsledkům finanční analýzy je potřebné pečlivě zvažovat další zadlužení.

Finanční analýza odkryla slabé stránky společnosti, kdy nejnebezpečnější stránkou se jeví její narušená finanční rovnováha, tedy nedostatek finančních prostředků k úhradě závazků. V návaznosti na to je podnik ovlivněn svou vyšší zadlužeností a snižující se výnosností vlastního kapitálu. Pro lepší rozvoj by se podnik měl snažit zastavit další pokles rentabilit a snížit míru krytí majetku cizími zdroji. Pokud nezačne zvyšovat zisk a objem peněžních prostředků, nebude schopen platit nadále své závazky.

Zjištěné výsledky finanční analýzy se promítly i do analýzy SWOT, kdy by se měla společnost zaměřit na využití silných stránek a získání existujících příležitostí, zároveň potlačení slabých stránek a ohrožení. Je potřebné získání takových zakázek, které zajistí práci a zisk na delší dobu. Největším ohrožením, které se na trhu stavebnictví objevuje,

je soutěžní dumpingová cena, kdy by společnost neměla snižovat cenu pod reálné náklady na stavbu, a samozřejmě konkurence, ať už stála či nová.

Je nezbytné sledovat trh a výsledky analýz přizpůsobit případným změnám, aby byl podnik schopný uspět v konkurenčním boji. Odstraněním jmenovaných nedostatků dojde upevnění současné pozice společnosti a k jejímu dalšímu rozvoji.

6 Summary

The main aim of this bachelor thesis was to evaluate the present situation of a company by means of selected analyses of internal environment and to propose possible changes for maintenance or improvement of market position upon the data found this way. An insight into the internal environment of SWIETELSKY stavební s.r.o. from the point of view of internal audit of resources, financial analysis and SWOT analysis is the contribution of the thesis.

The company has a strong market position at present, is renowned enough and has a wide range of strengths, which brings it sufficient advantage. On the other hand it also shows weak points, of which it is more or less aware and tries to fight against them.

The analysis of company inner sources has revealed several facts. The HR management is at an excellent level in term of compensation, motivation and assessment of employees. The level of salaries and bonuses is very good. I would still recommend some changes despite all the assets found. At first improvement in providing employees with information, then improvement of intensity of language course organization and appointment of younger people to managerial positions. Technical equipment extension is possible in relation to winning contracts and extension of the company offer. There is a decrease of labour force in the company but the number of managerial positions is increasing on the other hand. For this purpose a purchase of recommended machinery would ensure work for employees at worker positions and better access to contracts. On the other hand subcontracted work is often cheaper and further indebtedness should be considered very carefully with regard to the financial analysis results.

The financial analysis has revealed weak points of the company, where disturbed financial balance, i.e. lack of funds for settlement of debts seems to be the most dangerous. In relation to that the company is affected by its higher indebtedness and decreasing return of its own capital. The company should try to stop further decrease of profitability and to reduce the extent of asset coverage by external sources for its better development. Unless it starts to increase profit and volume of funds it will not be able to pay its debts any longer.

The financial analysis were also reflected in the SWOT analysis, where the company should concentrate on making use of its strengths and utilization of the

existing opportunities. At the same time it should try to suppress the weaknesses and threats. It should obtain contracts that will ensure work and profit in long term view. The biggest threat that occurs in the construction market is a competitive dumping price, where a company should not reduce price below the real construction cost, and of course competition, whether that existing or new.

It is necessary for the company to succeed in competition struggle to monitor the market and to adapt the analyses results to possible changes. Removal of the above drawbacks will lead to consolidation of the present position and further development of the company.

Keywords: internal environment analysis, company, construction industry, financial analysis, SWOT analysis

7 Použitá literatura

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada.
- CQS. (2014). *Sdružení pro certifikaci systému jakosti*. Dostupné z <http://www.cqs.cz/Normy/IRIS-International-Railway-Industry-Standard.html>
- Cuřínová, P. (2011). *Stavebnictví – prosinec 2010*. ČSÚ. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta020711.doc>
- Cuřínová, P. (2012). *Stavebnictví – prosinec 2011*. ČSÚ. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta020612.doc>
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada.
- Dvořáček, J., & Slučník, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Fight, A. (2006). *Cash Flow Forecasting*. 1. vydání. Breat Britain: Butterworth-Heinemann.
- Gladiš, D. (2005). *Naučte se investovat*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress s.r.o.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza – krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. a kol. (2010). *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. (2001). *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada.

- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada.
- Kraftová, I. (2002). *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada.
- Pahl, N., & Richter, A. (2007). *Swot analysis – Idea, Methodology and a Practical Approach*. 1. vydání. Německo: Books on Demand GmbH.
- Patra, K., & Panda, J. K. (2006). *Accounting and Finance for Managers*. 1. vydání. New Delhi: Sarup & Sons Publishers.
- Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2012). *Organizational Behavior: Tools for Success*. 1. vydání. Canada, South Western: Cengage Learning.
- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada.
- Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. 1. vydání. Praha: Grada.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck.
- Scholleová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vydání. Praha: Grada.
- SWIETELSKY CZ. (2014). *O společnosti*. SWIETELSKY stavební s.r.o. Dostupné z <http://www.swietelsky.cz/index.php?id=409>
- Synek, M. a kol. (2011). *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada.
- Synek, M., & Kislingerová, E. a kol. (2010). *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck.

- Šiman, J., & Petera, P. (2010). *Financování podnikatelských subjektů. Teorie v praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Vochozka, M., & Mulač, P. a kol. (2012). *Podnikové ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada.
- Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada.
- Zamazalová, M. a kol. (2010). *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck.

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT matice	23
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o.	27
Tabulka 3: Rentabilita celkového kapitálu SWIETELSKY stavební s.r.o.	35
Tabulka 4: Rentabilita vlastního kapitálu SWIETELSKY stavební s.r.o.	35
Tabulka 5: Rentabilita CK a VK SWIETELSKY stavební s.r.o. - porovnání s oborem	36
Tabulka 6: Rentabilita tržeb SWIETELSKY stavební s.r.o.	37
Tabulka 7: Obrat aktiv SWIETELSKY stavební s.r.o.	38
Tabulka 8: Obrat zásob SWIETELSKY stavební s.r.o.	38
Tabulka 9: Doba obratu zásob SWIETELSKY stavební s.r.o.	39
Tabulka 10: Doba obratu pohledávek SWIETELSKY stavební s.r.o.	40
Tabulka 11: Doba obratu pohledávek SWIETELSKY stavební s.r.o. - porovnání s oborem	40
Tabulka 12: Doba obratu závazků SWIETELSKY stavební s.r.o.	41
Tabulka 13: Doba obratu závazků SWIETELSKY stavební s.r.o. - porovnání s oborem	41
Tabulka 14: Celková zadluženost SWIETELSKY stavební s.r.o.	42
Tabulka 15: Celková zadluženost SWIETELSKY stavební s.r.o. - porovnání s oborem	43
Tabulka 16: Koeficient samofinancování SWIETELSKY stavební s.r.o.	44
Tabulka 17: Míra zadluženosti SWIETELSKY stavební s.r.o.	44
Tabulka 18: Úrokové krytí SWIETELSKY stavební s.r.o.	45
Tabulka 19: Běžná likvidita SWIETELSKY stavební s.r.o.	46
Tabulka 20: Pohotová likvidita SWIETELSKY stavební s.r.o.	47
Tabulka 21: Okamžitá likvidita SWIETELSKY stavební s.r.o.	47
Tabulka 22: Okamžitá likvidita SWIETELSKY stavební s.r.o. - porovnání s oborem..	48
Tabulka 23: Fullerův trojúhelník	52
Tabulka 24: Váhy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.....	53

9 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců SWIETELSKY stavební s.r.o.	30
Graf 2:Vzdělanostní struktura zaměstnanců SWIETELSKY stavební s.r.o. k 31. 3. 2013	31
Graf 3: Vývoj průměrné mzdy SWIETELSKY stavební s.r.o.	33
Graf 4: Vývoj rentability SWIETELSKY stavební s.r.o.	37
Graf 5: Celková zadluženost SWIETELSKY stavební s.r.o.	43
Graf 6: Míra zadluženosti SWIETELSKY stavební s.r.o.	45

10 Přílohy

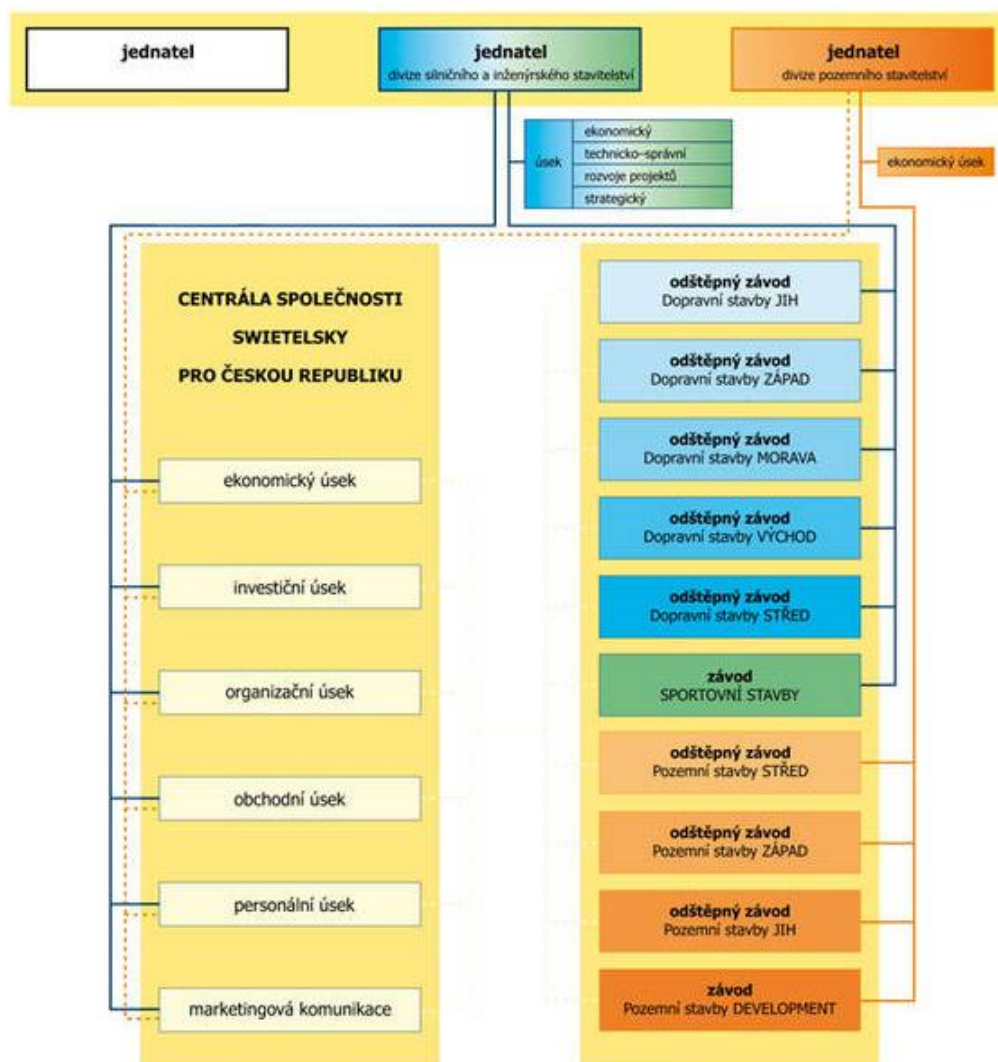
Příloha 1: Organizační schéma SWIETELSKY stavební s.r.o.

Příloha 2: Rozvaha - Aktiva za období 2009/2010 - 2012/2013

Příloha 3: Rozvaha - Pasiva za období 2009/2010 - 2012/2013

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty za období 2009/2010 - 2012/2013

Příloha 1: Organizační schéma SWIETELSKY stavební s.r.o.



Příloha 2: Rozvaha - Aktiva za období 2009/2010 - 2012/2013

Rozvaha		2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Aktiva k 31. 3. (tis. Kč)		Netto	Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	1 800 109	1 572 919	1 476 984	1 415 825
A.	Pohledávky za upsaný kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	588 037	576 679	578 681	605 402
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	641	515	518	198
1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software	503	515	518	198
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	138			
7.	Nedokončený nehmotný dlouhodobý majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	483 887	492 489	494 463	476 971
1.	Pozemky	55 468	55 274	63 875	71 851
2.	Stavby	114 519	141 206	163 440	153 976
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	299 844	267 878	252 378	236 057
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13 276	26 546	13 126	12 907
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	780	1 585	1 644	2 180
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	83 509	83 675	83 700	128 233

1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	23 374	23 529	23 529	28 045
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	60 120	60 120	60 120	100 146
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Půjčky a úvěry – ovládající a řídící osoba, podstatný vliv				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	15	26	51	42
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	1 203 562	976 447	875 708	787 268
C.I.	Zásoby	149 972	178 786	100 824	97 577
1.	Materiál	14 558	16 551	23 760	17 510
2.	Nedokončená výroba a polotovary	106 323	141 042	66 462	71 378
3.	Výrobky	797	1 543	1 178	913
4.	Zvířata				
5.	Zboží	15 373	9 786	9 184	7 207
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	12 921	9 864	240	569
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	95 361	96 838	66 806	55 549
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	30 027	44 200	24 796	18 908
2.	Pohledávky – ovládající a řídící osoba				
3.	Pohledávky – podstatný vliv	12 750	12 250	11 250	14 750
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6.	Dohadné účty aktivní				
7.	Jiné pohledávky				
8.	Odložená daňová pohledávka	52 584	40 388	30 760	21 891
C.III.	Krátkodobé pohledávky	910 880	673 691	664 732	561 089
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	853 662	567 639	572 263	498 417
2.	Pohledávky – ovládající a řídící		8 093	692	

	osoba				
3.	Pohledávky – podstatný vliv	20 700	21 100	22 650	23 800
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	6 292	13 857	15 806	1 307
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát – daňové pohledávky	12 069	32 126	20 408	20 381
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 218	5 171	4 325	1 949
8.	Dohadné účty aktivní	2 794	8 080	5 351	5 745
9.	Jiné pohledávky	12 145	17 625	23 237	9 490
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	47 349	27 132	43 346	73 053
1.	Peníze	1 284	1 219	1 207	1 234
2.	Účty v bankách	46 065	25 913	42 139	71 819
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.I.	Časové rozlišení	28 510	19 793	22 595	23 155
1.	Náklady příštích období	19 078	18 886	21 879	23 054
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	9 432	907	716	101

Příloha 3: Rozvaha - Pasiva za období 2009/2010 - 2012/2013

Rozvaha		2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Pasiva k 31. 3. (tis. Kč)					
	PASIVA CELKEM	1 800 109	1 572 919	1 476 984	1 415 825
A.	Vlastní kapitál	587 244	572 136	528 651	512 730
A.I.	Základní kapitál	250 000	250 000	250 000	250 000
1.	Základní kapitál	250 000	250 000	250 000	250 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
3.	Změny základního kapitálu				
A.II.	Kapitálové fondy	85 012	85 012	85 012	85 012
1.	Emisní ážio				
2.	Ostatní kapitálové fondy	85 012	85 012	85 012	85 012

3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17 478	25 000	25 000	25 000
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	17 478	25 000	25 000	25 000
2.	Statutární a ostatní fondy				
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	38 789	124 692	126 374	117 609
4.	Nerozdělený zisk minulých let	38 789	124 692	126 374	117 609
5.	Neuhrazená ztráta minulých let				
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	195 965	87 432	42 265	35 109
B.	Cizí zdroje	1 211 519	997 882	943 025	890 081
B.I.	Rezervy	449 198	304 976	259 736	279 075
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	7 830			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
3.	Rezerva na daň z příjmů	56 200		2 329	3 615
4.	Ostatní rezervy	385 168	304 976	257 407	275 460
B.II.	Dlouhodobé závazky	70 363	78 328	91 683	76 365
1.	Závazky z obchodních vztahů	70 363	78 328	91 683	76 365
2.	Závazky – ovládající a řídící osoba				
3.	Závazky – podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
6.	Vydané dluhopisy				
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě				
8.	Dohadné účty pasivní				
9.	Jiné závazky				
10.	Odložený daňový závazek				

B.III.	Krátkodobé závazky	677 590	602 258	581 334	526 417
1.	Závazky z obchodních vztahů	541 660	480 342	488 151	410 774
2.	Závazky – ovládající a řídící osoba				
3.	Závazky – podstatný vliv	24 800	22 306	22 229	22 260
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	8	16	16	2 357
5.	Závazky k zaměstnancům	27 363	26 698	26 501	23 600
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	12 406	11 968	12 223	10 692
7.	Stát – daňové závazky a dotace	39	77	91	688
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	30 992	33 009	9 030	21 587
9.	Vydané dluhopisy				
10.	Dohadné účty pasivní	25 868	26 818	22 444	32 307
11.	Jiné závazky	14 454	1 022	649	2 152
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	14 368	12 320	10 272	8 224
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	12 320	10 272	8 224	6 176
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	2 048	2 048	2 048	2 048
3.	Krátkodobé finanční výpomoci				
C.I.	Časové rozlišení	1 346	2 901	5 308	13 014
1.	Výdaje příštích období	1 346	2 901	2 897	12 985
2.	Výnosy příštích období			2 411	29

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty za období 2009/2010 - 2012/2013

Výkaz zisku a ztráty k 31. 3. (tis. Kč)		2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
I.	Tržby za prodej zboží	10 369	10 226	5 234	10 993
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	8 009	5 855	4 100	7 801
+	Obchodní marže	2 360	4 371	1 134	3 192
II.	Výkony	4 760 488	4 186 377	4 147 269	3 649 790
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 723 256	4 117 083	4 179 448	3 624 564
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	29 251	54 856	-51 230	13 773

3.	Aktivace	7 981	14 438	19 051	11 453
B.	Výkonová spotřeba	3 688 239	3 460 659	3 449 032	2 975 147
1.	Spotřeba materiálu a energie	1 090 779	1 002 933	931 759	1 037 923
2.	Služby	2 597 460	2 457 726	2 517 273	1 937 224
+	Přidaná hodnota	1 074 609	730 089	699 371	677 835
C.	Osobní náklady	610 484	626 368	585 163	554 716
1.	Mzdové náklady	463 212	474 681	439 165	415 678
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	136 771	141 141	135 553	128 763
4.	Sociální náklady	10 501	10 568	10 445	10 275
D.	Daně a poplatky	6 215	6 541	7 696	7 687
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	75 094	71 746	64 112	60 356
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10 381	9 907	17 597	36 060
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 965	984	1 406	2 642
2.	Tržby z prodeje materiálu	8 416	8 923	16 191	33 418
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	7 607	8 178	13 014	28 264
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 831	958	174	1 121
2.	Prodaný materiál	5 776	7 220	12 840	27 143
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	113 271	-85 938	-24 298	28 210
IV.	Ostatní provozní výnosy	25 989	33 767	60 531	37 542
H.	Ostatní provozní náklady	50 237	51 880	64 723	32 621
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	248 071	94 968	67 089	39 583
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů				

	a podílů				
J.	Prodané cenné papíry a podíly				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	8 544	14 429	4 717	9 870
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	8 544	14 429	4 717	9 870
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přeceněných cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přeceněných cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				
X.	Výnosové úroky	748	935	1 302	1 282
N.	Nákladové úroky	3 286	1 393	2 955	2 333
XI.	Ostatní finanční výnosy	10 217	20 542	2 055	2 634
O.	Ostatní finanční náklady	11 477	22 900	10 318	8 959
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	4 746	11 613	-5 199	2 494
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	56 852	19 149	19 625	6 968
1.	-splatná	73 914	6 953	9 997	15 047
2.	-odložená	-17 062	12 196	9 628	-8 079
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	195 965	87 432	42 265	35 109
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady				

S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
1.	-splatná				
2.	-odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření				
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	195 965	87 432	42 265	35 109
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	252 817	106 581	61 890	42 077