

**Projekt využití finanční analýzy při
rozhodování ve firmě TBG Betonmix, a. s.**

Bc. Markéta Kruntorádová

Diplomová práce
2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

RESUMÉ

Anotace česky

Tato diplomová práce se zabývá projektem využití finanční analýzy při rozhodování se společností TBG Betonmix, a. s. Cílem práce bylo navrhnout systém finančních ukazatelů pro rozhodování podniku i postup jeho implementace. Teoretická část práce obsahuje poznatky z oblasti finanční analýzy. Praktická část práce analyzuje oborové prostředí i samotný podnik. Po zhodnocení současného stavu je navržen konkrétní systém finančních ukazatelů i způsob jeho začlenění do rozhodování.

Anotace ve světovém jazyce

This diploma work deals with financial analysis application during decision-making in TGB Betonmix a.s. The objective was to draft system of financial indexes for company decision-making and procedure of its implementation. Theoretical part features information about financial analysis. Practical part analyzes departmental environment and also the company itself. Summing up current position the concrete system of financial indexes is proposed and also the way of its implementation into decision-making.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, obzvláště své vedoucí práce paní Ing. Taťáně Döfrlové, konzultantce Ing. Romaně Nývltové a Ing. Josefu Hajkrovi, Ph. D., MBA za jejich pomoc při vypracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE A POSTUP PRO ŘEŠENÍ	8
ZADÁNÍ PROJEKTU	9
1 PREZENTACE SPOLEČNOSTI TBG BETONMIX A. S.	10
1.1 OBECNÉ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	10
1.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	10
1.3 HISTORIE V DATECH.....	13
1.4 VÝROBNÍ PROGRAM	14
1.5 ORGANIZACE SPOLEČNOSTI	14
2 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ.....	16
2.1 ÚLOHA A CÍLE FINANČNÍ ANALÝZY	16
2.2 ZDROJE VSTUPNÍCH DAT	19
2.3 FUNDAMENTÁLNÍ A TECHNICKÁ ANALÝZA	21
2.4 METODY FINANČNÍ ANALÝZY	21
2.4.1 <i>Elementární metody technické analýzy</i>	22
2.4.2 <i>Vyšší metody finanční analýzy</i>	23
2.5 POSTUP FINANČNÍ ANALÝZY	24
2.6 VYUŽITÍ FINANČNÍ ANALÝZY	24
2.7 SHRNUÍ	29
PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 ANALÝZA SPOLEČNOSTI TBG BETONMIX A. S.....	31
3.1 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ	31
3.1.1 <i>Analýza odvětví</i>	31
3.1.2 <i>Porterův model pěti sil</i>	33
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	35

3.3	FINANČNÍ ANALÝZA.....	37
3.3.1	<i>Analýza poměrových ukazatelů.....</i>	38
3.3.2	<i>Analýza finančního zdraví</i>	49
3.3.3	<i>Shrnutí provedené finanční analýzy.....</i>	51
3.4	SWOT ANALÝZA.....	56
4	NÁVRH SYSTÉMU FINANČNÍCH UKAZATELŮ PRO POTŘEBY SPOLEČNOSTI TBG BETONMIX, A. S.....	58
4.1	STÁVAJÍCÍ STAV VYUŽÍVÁNÍ FINANČNÍCH UKAZATELŮ	58
4.2	SYSTÉM FINANČNÍ UKAZATELŮ.....	60
5	PROJEKT VYUŽITÍ FINANČNÍ ANALÝZY PŘI ROZHODOVNÍ VE SPOLEČNOSTI TBG BETONMIX, A.S.....	64
5.1	STRATEGIE PROJEKTU	66
5.1.1	<i>Definování problému</i>	68
5.1.2	<i>Trojimperativ projektu.....</i>	68
5.1.3	<i>Logická rámcová matice.....</i>	69
5.1.4	<i>Analýza rizik</i>	70
5.1.5	<i>Logický rámec projektu po analýze rizik.....</i>	73
5.2	PLÁN PROJEKTU	74
5.2.1	<i>Plán CO</i>	76
5.2.2	<i>Plán JAK.....</i>	77
5.2.3	<i>Plán S KÝM.....</i>	78
5.2.4	<i>Plán KDY</i>	79
5.2.5	<i>Plán ZA KOLIK</i>	81
5.3	SHRUTÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	82
6	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	83
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Ke zpracování své diplomové práce jsem si zvolila téma projekt využití finanční analýzy při rozhodování ve společnosti TBG Betonmix, a.s., protože si myslím, že využívání finanční analýzy při řízení podniku, i přesto že je již dlouhou dobu známou oblastí finančního řízení, není v podmínkách českých společností často vidět. Toto se týká převážně menších podniků, kde nejsou používány ani elementární metody finanční analýzy, natož pak jakékoliv vyšší metody. Na tomto místě je nutné podotknout, že se objevují názory, že elementární metody jsou již dávno překonané a že jsou nedostačující pro kvalitní řízení. Na druhou stranu i elementární metody a to hlavně v podmínkách menších společností poskytnou dostatečné informace pro to, aby se mohl management zodpovědně rozhodnout o dalším fungování společnosti.

Základním cílem podnikové činnosti je produktivní využití vlastního i cizího kapitálu k maximalizaci tržní hodnoty podniku během delšího časového období. Rozhodujícími dílčími cíli podniku v oblasti finančního hospodaření jsou především udržení trvalé platební schopnosti podniku a perspektivy dlouhodobé likvidity. Dalším dílčím cílem by měl být pro podnik trvalý dostatečně vysoký výsledek hospodaření a rentabilita vlastního kapitálu. [7]

Finanční cíle, jsou obsaženy ve finančním plánu, který vychází ze strategických cílů podniku ale také z dosavadního vývoje a z dosažené úrovně podniku hodnoceného finanční analýzou. Hlavním úkolem finanční analýzy je tedy pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku a její příčiny. Posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnu. Připravit podklady ke zlepšení ekonomické situace podniku, k zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Dosahování základního cíle podnikání závisí na správném řízení. Kvalitní řízení potřebuje kvalitní informace. Výsledky finanční analýzy jsou jednou ze skupin potřebných informací pro vedení podniku.

Spolehlivě provést zhodnocení finanční situace podniku není snadné ani rychlé. Vyžaduje schopnost na základě řady výpočtů a matematické analýzy dobře chápat reálné ekonomické procesy v nutných souvislostech a vysvětlit je, kvantifikovat závěry spojené s jednotlivými možnými variantami rozhodnutí. [7]

CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE A POSTUP PRO ŘEŠENÍ

Hlavním cílem mé diplomové práce je vytvořit systém finanční ukazatelů, které by poskytly potřebné informace pro rozhodování v podmínkách firmy TBG Betonmix, a.s. Dílčími cíly, které povedou k naplnění hlavního cíle jsou:

- zanalyzovat současný stav společnosti,
- zjistit finanční zdraví společnosti,
- navrhnout postup pro aplikaci konkrétního systému finančních ukazatelů, tzn. vytvořit strategii a plány zavedení systému finančních ukazatelů do rozhodování ve společnosti..

V diplomové práci je použita jako základní metoda kombinace studia firemních materiálů a osobních pohovorů. Tato metoda kombinuje kvantitativní údaje z účetních výkazů s kvalitativními údaji, které byly získány při rozhovorech s managementem zaměstnanci společnosti.

Předpokladem pro vytvoření projektu je nejen analýza podnikového prostředí, ale také znalost samotného podniku, to znamená, získání aktuálních informací jak o firmě, tak i o ekonomickém prostředí, ve kterém se společnost nachází.

Dalším předpokladem, pro vytvoření systému finančních ukazatelů, je vybrání vhodných metod finanční analýzy, jenž by poskytl přehled o oblastech, které by společnost měla v budoucnu sledovat.

V práci se bude analyzovat postavení společnosti TBG Betonmix, a.s. pomocí analýzy oborového okolí a analýzy vnitřního prostředí firmy, jejichž výsledky budou sumarizovány. Finanční zdraví společnosti bude zjišťováno prostřednictvím elementárních metod finanční analýzy. K souhrnu veškerých poznatků bude sloužit SWOT analýza. Na základě těchto analýz bude vypracován konkrétní návrh finančních ukazatelů a dále zpracována strategie a plán implementace systému finančních ukazatelů, do rozhodování ve společnosti. Strategie a plán projektu budou vytvořeny podle postupu projektového řízení znalostních projektů.

ZADÁNÍ PROJEKTU

Výchozím bodem projektu byl požadavek vedení společnosti TBG Betonmix, a.s. získat další informace, které by podpořily rozhodovací procesy ve společnosti. Z tohoto důvodu se vedení rozhodlo zavést do systému řízení takový koncept, který by jednoduchou cestou ohodnotil situaci společnosti, poskytl potřebné informace a sloužil jako nástroj pro řízení a přijímání rozhodnutí.

1 PREZENTACE SPOLEČNOSTI TBG BETONMIX A. S.

1.1 Obecné informace o společnosti

<i>Obchodní název:</i>	TBG BETONMIX, a. s.
<i>Sídlo společnosti:</i>	Brno, Jihlavská 709/51, PSČ 64200
<i>Obchodní rejstřík:</i>	Krajský obchodní soud v Brně Husova 15
<i>IČO:</i>	48530794
<i>Založení:</i>	17. května 1993
<i>Předmět podnikání:</i>	– výroba a prodej stavebních hmot a stavebních výrobků – testování, měření a analýzy stavebních materiálů – silniční motorová doprava nákladní – půjčování strojů a zařízení – vedení účetnictví – činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
<i>Hospodářský rok:</i>	kalendářní rok
<i>Základní kapitál:</i>	34.700.000,-- Základní kapitál bylo v plné výši splaceno.
<i>Akcie:</i>	3 470 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč
<i>Roční obrat:</i>	cca 360 mil Kč
<i>Počet zaměstnanců:</i>	68
<i>www stránky:</i>	www.cmbeton.cz

1.2 Základní charakteristika společnosti

Společnost TBG BETONMIX a. s. působí na trhu stavebních hmot 11 let. V současné době nabízí betony v širokém spektru pevnostních tříd a druhů téměř na celé Jižní Moravě a patří tak mezi významné výrobce a dopravce betonových směsí na trhu. Podnik je

Akcie společnosti TBG BETONMIX vlastní dva akcionáři a to 66% Českomoravský beton a 34 % Ing. Jaroslav Klimus. Firma TBG BETONMIX a. s. má kapitálovou účast ve čtyřech dceřinných společnostech a to v TBG ZNOJMO s. r. o., TBG VYSOČINA s. r. o., BETOTECH, s. r. o. a TBG BETONPUMPY MORAVA s. r. o. Struktura celého holdingu je uvedena v příloze I.

V současné době TBG BETONMIX a. s. provozuje tři betonárny v Brně (Bosonohy, Černovice, Královo Pole) a čtyři betonárny mimo Brno na území Jižní Moravy (Blansko, Prostějov, Svatobořice-Mistřín, Vyškov). Nejmodernějším provozem společnosti je nově vybudovaná betonárna v Brně Bosonohách, která zahájila provoz v roce 2000. V tomtéž roce získala ocenění "Nejekologičtější betonárna" udělované pravidelně Svazem výrobců betonu.



Obr. 1. Mapa provozoven Českomoravského betonu [www.cmbeton.cz]

Základní firemní politika TBG BETONMIX a. s. vychází z politiky skupiny HeidelbergCement Group a je definována v dokumentu Corporate Mission. Tento kodex udává základní principy a hodnoty, kterými se řídí v každodenní práci a současně představuje cíle, jejichž dosažení je měřítkem úspěšnosti.

Úkolem Českomoravského betonu a tudíž i TBG BETONMIX a. s. je prosazovat jednotnou politiku na území České republiky v oblasti technické úrovně, kvality vyráběné produkce a poskytovaných služeb. Vedle těchto požadavků klade mimořádný důraz celá skupina na ochranu životního prostředí, především na oblast ochrany ovzduší, vody a ekologicky šetrné nakládání s odpady. Součástí každé betonárny jsou moderní technické prvky a systémy, které významně omezují negativní dopad výroby transportbetonu na okolní prostředí a podílí se na bezodpadové technologii. Mezi ty podstatné se řadí automatické řízení výroby, které vedle zabezpečení stálé kvality výroby omezuje na minimum riziko vlivu lidského faktoru na vznik ekologické havárie. V každé fázi výroby je snížena možnost vzniku úletů jemných prachových částic do okolí především prostřednictvím účinných filtrů a opláštění výrobního zařízení. Významná pozornost je věnována recyklačnímu zařízení na likvidaci zbytků čerstvého betonu s uzavřeným okruhem pro zpětné využití kalových vod a vypraného kameniva pro následnou výrobu transportbetonu. V maximálně možné míře jsou využívány i alternativní zdroje energie pro ohřev vody a kameniva na jednotlivých provozech. Vedle těchto ochranných prvků se důsledně umisťují i samotné betonárny tak, aby nezasahovaly do obytné zóny a byly citlivě začleněny do okolní krajiny nebo průmyslové oblasti.

K dalším dlouhodobým cílům firmy vycházejícím z Corporate Mission patří zvyšování hospodárnosti, snižování nákladů, zvyšování kvality poskytovaných služeb zákazníkům, certifikace výrobků, modernizace provozu.

Společnost TBG BETONMIX a. s. se v nejbližším časovém horizontu chce zaměřit na rozšíření svoji činnosti do oblastí, kde nepůsobí profesionální výrobci betonu, a to vybudováním nových moderních provozoven nebo nákupem betonáren od stavebních firem a jejich případnou modernizací.

1.3 Historie v datech

17. 5. 1993 – vznik společnosti BETON MIX Brno, a.s.,
– kapitál 1000 000 Kč
– zakladatel společnosti Cementárny a vápenky Mokrá, a.s.
- 1994 – do společnosti vstupují akcionáři Ing. Klimus a belgická společnost CBR Construction Materials, B.V.
– zahájení činnosti provozem betonárny v Brně Myslínova, nákupem betonárny v Černovicích (od společnosti DOSTA, Dopravní stavby Brno, spol. s r.o.) a betonárny na Kameném Vrchu (nákup společnosti TRANSELBA Brno s.r.o.)
- 1995 – vstup HeidelbergCement Group do společnosti odkupem akcií od firmy CBR
– navýšení základního kapitálu na 34 700 000 Kč
– změna akcionářské struktury, majoritním akcionářem se stává HeidelbergCement Group prostřednictvím společnosti Českomoravský cement, a. s., druhým akcionářem je Ing. Klimus
– vybudování betonárny v Brně na Cimburkové
- 1996 – nákup betonárny v Mistříně, založení dceřinné společnosti TBG ZNOJMO s.r.o.
- 1997 – nákup betonárny v Blansku a ve Vyškově
- 1998 – založení dceřinné společnosti TBG VYSOČINA s.r.o., nákup obchodního podílu ve společnosti DS-BETONMIX s.r.o.
- 1999 – ukončení provozu betonárny Kamenný Vrch
- 2000 – změna obchodního jména na TBG BETONMIX a. s.
– ukončení provozu betonárny Myslínova
– uvedení do provozu betonárny v Bosonohách
- 2003 – nákup betonárny v Prostějově (od společnosti DS-BETONMIX s.r.o.)
– vybudování betonárny v Králově Poli
– ukončení provozu betonárny Cimburkova

1.4 Výrobní program

Základním produktem betonáren je právě transportbeton vyráběný v širokém spektru pevnostních tříd a druhů. Jedná se o betony vyráběné především podle normy ČSN EN 206-1 a stavebního technického osvědčení STO č. 205/123/2003, které nahradilo dnes již zaniklou normu ČSN 73 2400. Vedle hlavní nosné komodity se vyrábějí i speciální směsi, potěrové a zdicí malty. K výrobě je poskytována doprava čerpání a ukládání betonových směsí. Prostřednictvím zkušební laboratoře je zabezpečeno testování betonu a kameniva a zároveň i poradenství v oblasti technologie výroby betonu ve spolupráci s pracovníky betonáren. Takto je poskytnuta komplexní služba zákazníkovi v oblasti výroby betonu.

Betonárny mají zavedený a udržovaný certifikovaný systém řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001, čímž je podporována snaha o dosažení a udržení vysoké kvality vyráběné produkce a poskytovaných služeb. Pro všechny výrobky vlastní certifikáty a prohlášení o shodě v souladu s ustanoveními zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky. Čerpání a ukládání transportbetonu provádí společnost TBG BETONPUMPY MORAVA s. r. o. Zkušebnictví zajišťuje společnost BETOTECH, s. r. o., akreditovaná zkušební laboratoř Brno.

1.5 Organizace společnosti

Základní organizační a řídicí normou společnosti je Organizační řád a Pověření k zastupování a podepisování za společnost. Tato závazná norma definuje vnitřní organizační uspořádání společnosti, dělbu pravomocí a odpovědností v systému vnitropodnikového řízení.

Hlavními zásadami podnikové organizace a řízení společnosti dle Organizačního řádu jsou:

- ❖ zásada jediného vedoucího zaměstnance,
- ❖ zásada odpovědnosti a stimulace zaměstnanců na hospodářském výsledku,
- ❖ zásada soustavné kontroly podnikové činnosti,
- ❖ zásada péče o zaměstnance.

Ve vnitřní organizaci společnosti se vyskytují tyto úrovně řízení:

- ❖ orgány společnosti,
- ❖ management společnosti,
- ❖ hospodářská střediska.

Orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Rozhodnutí uskutečňovaná na valné hromadě za přítomnosti akcionářů společnosti a členu statutárních orgánů se týkají schvalování účetní závěrky a hospodářského výsledku, rozhoduje se o výplatě dividend a odměnách členů statutárních orgánů společnosti, jmenují se členové statutárních orgánů, schvalují se změny stanov společnosti a schvaluje se auditorská společnost. Členové představenstva mají ve své kompetenci schvalování strategických rozhodnutí z oblasti investic. Rozhodnutí z oblasti investic se podle objemu plánovaných investičních prostředků posouvá až do Top managementu HeidelbergCement Group pro Českou republiku.

Management společnosti představuje ředitel akciové společnosti, který využívá služeb externích poradců a to např. právníka, auditora a realitní kanceláře. Dalšími členy managementu jsou ředitelé jednotlivých oddělení a to oddělení financí, prodeje, výroby. Na této úrovni je vedeno operativní rozhodování společnosti. Porad vedení se kromě výše jmenovaných účastní i ředitelé dceřiných společností a asistentka ředitele.

Hospodářskými středisky společnosti jsou jednotlivé betonárky. Každá provozovna je řízena vedoucím, který organizuje práci všech pracovníků přidělených do jeho provozu a vykonává další úkoly přiřazené k této pozici např. odpovídá za majetek společnosti umístěný do jím řízeného provozu, provádí pravidelnou kontrolu a zajišťuje údržbu majetku, naplňuje prodejní cíle, které byly stanoveny obchodním oddělením, provádí pravidelnou měsíční inventuru surovin atd.

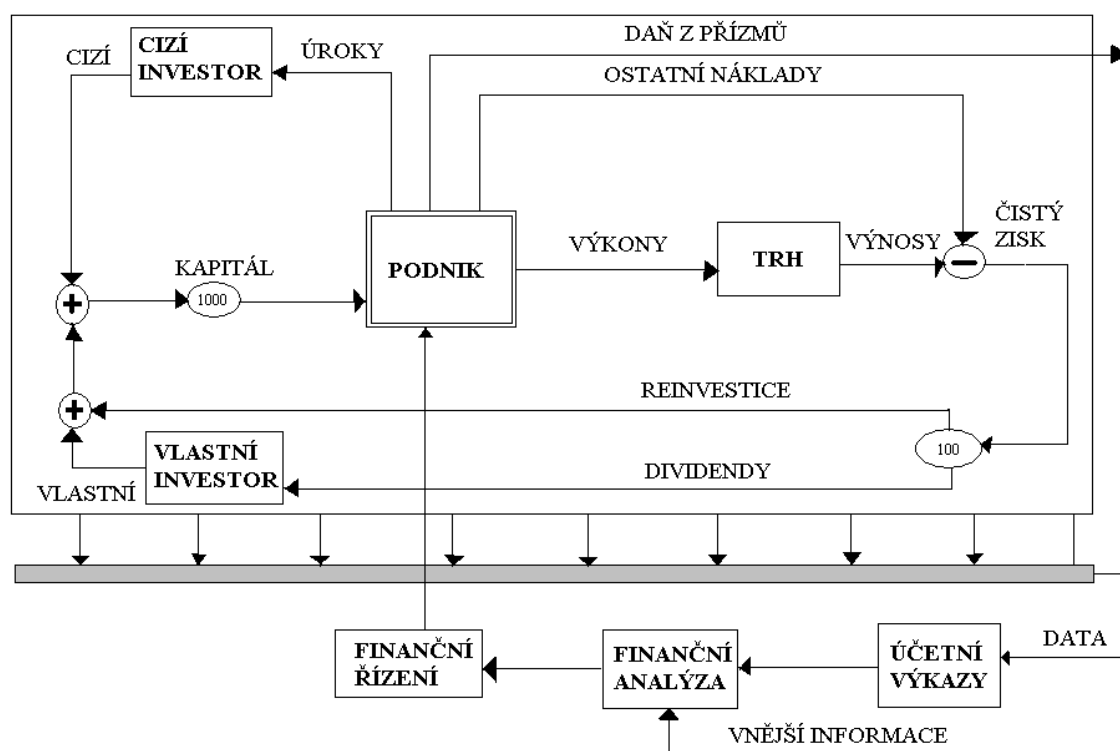
Z organizační struktury uvedené v příloze II vyplývá, že se jedná o liniově–štábní uspořádání organizace.

2 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ

2.1 Úloha a cíle finanční analýzy

Za základní cíl podnikání každého podniku je obecně považováno zvýšení její tržní hodnoty v delším časovém období. Energií, která umožňuje podnikání (chod firmy), je kapitál. A právě kapitál má již dlouho známou schopnost produkovat více, než bylo do podnikání vloženo. Jestli tomu tak skutečně bude, závisí ovšem kromě zajištění kapitálu i na managementu podniku, který pečuje o efektivní využití zdrojů, diagnózu stavu podniku a včasnou preventivní obnovu aktiv, resp. jejich další rozvoj. Z čistě finančního hlediska lze na firmu nahlížet jako na stroj na peníze, který vložený kapitál postupně transformuje v procesu výroby na různá aktiva, jejichž konečnou žádanou formou jsou peníze (nový kapitál v podobě zisku). V této souvislosti bude zajímavá zejména minimální doba, za kterou lze dané aktivum převést na peníze – tzn. životnost aktiva. Ta bude záviset na průměrné době setrvání aktiva v jednotlivých fázích hospodářského cyklu podniku, kterými musí produkt procházet. Po celou dobu životnosti aktiva, po kterou je aktivum vázáno v podniku, musí být k dispozici i zdroje jeho krytí (kapitál). Aktivita podniku jsou zachyceny v běžném účetnictví a souhrnně pak v účetních výkazech.[8]

Potřebám finančního řízení se v našem účetnictví podřizuje jak členění majetku, tak vymezení nákladů, výnosů i tvorby hospodářského výsledku. Pro úspěšné řízení finančního hospodaření firmy je nezbytné rozeznávat nejen dvě základní kategorie majetku (investiční majetek a oběžný majetek), ale i likvidnost jeho složek – zda jde o dlouhodobý majetek (s dobou splatnosti nebo držbou delší jak jeden rok) nebo o krátkodobý majetek. Jedním z hlavních cílů finančního řízení bývá zajištění výnosnosti a využití rentability majetku. Ta roste s intenzitou využívání majetku a s aktivitou podniku. Výnosný ovšem může být nejen vlastní, ale i cizí kapitál, pokud ho podnik dokáže efektivně využít, tj. řídit svou zadluženost tak, aby kromě rentability byla zajištěna i finanční stabilita jako jeden z důležitých faktorů ovlivňující tržní hodnotu podniku. Hodnocení všech těchto stránek hospodářského procesu připadá finanční analýze.[8]



Obr. 2. Podnik v tržním prostředí [8]

Finanční analýza je, jako nástroj hodnocení finančního zdraví podniku, využívána mnoha ekonomickými subjekty, jenž přicházejí s podnikem do styku a mají zájem dozvědět se více o jejím hospodaření.

Podle [3, 8] jsou to:

Manažeři

Manažeři využívají informace poskytované finančním účetnictvím především pro dlouhodobé i operativní finanční řízení podniku. Tyto informace umožňují vytvoření zpětné vazby mezi řídicím rozhodnutím a jeho praktickým důsledkem.

Finanční analýza, která odhaluje silné a slabé stránky finančního hospodaření podniku, umožňuje manažerům přijmout pro příští období správný podnikatelský záměr, který se rozpracovává ve finančním plánu.

Investoři

Primárními uživateli finančně-účetních informací obsažených ve finančních výkazech podniku jsou akcionáři, kteří poskytují kapitál podniku. Investoři využívají finanční informace o podniku ze dvou hledisek – investičního a kontrolního. Investiční hledisko

představuje využití informací pro rozhodování o budoucích investicích. Kontrolní hledisko uplatňují akcionáři vůči manažerům podniku, jehož akcie vlastní.

Zaměstnanci

Zaměstnanci podniku mají přirozený zájem na prosperitě, hospodářské a finanční stabilitě svého podniku. Často bývají podobně jako řídící pracovníci motivováni hospodářskými výsledky. Zajímají se o jistoty zaměstnání, o perspektivy mzdové a sociální.

Obchodní partneři

Obchodní dodavatelé se zaměřují především na to, zda podnik bude schopen hradit splatné závazky. Jde jim především o krátkodobou prosperitu, jeho solventnost a likviditu. U dlouhodobých dodavatelů se soustřeďuje zájem také na dlouhodobou stabilitu s cílem zajistit svůj odbyt u stabilního zákazníka.

Banky a její věřitelé

Věřitelé žádají co nejvíce informací o finančním stavu potenciálního dlužníka, aby se mohli správně rozhodnout, zda poskytnout úvěr, v jaké výši a za jakých podmínek.

Konkurenti

Zajímají se o finanční informace srovnatelné s jejich vlastními hospodářskými výsledky, zejména o ukazatele rentability, ziskovou marži, velikost ročních tržeb, solventnost.

Analytici, daňový poradci a účetní znalci

Zajímají se o co nejširší aspekty finančního hospodaření podniku, aby správně identifikovali nedostatky a doporučili postupy k nápravě.

Bankovní makléři

Potřebují znát co nejvíce informací o finanční situaci podniků, aby byli úspěšní při obchodování s cennými papíry.

Stát a jeho orgány

Stát a jeho orgány se zajímají o finančně–účetní data z mnoha důvodů, např. pro statistiku, pro kontrolu plnění daňových povinností, kontrolu podniku se státní majetkovou účastí, získání přehledu o finančním stavu podniků se státní zakázkou. Vyžadují informace pro formulování hospodářské politiky státu.

Uvedený výčet zájmových skupin není vyčerpávající. Bylo by možné uvést ještě další zájemce o finanční analýzu jako např. odborové svazy, univerzity, novináři a nakonec i nejširší veřejnost se zajímá o činnost podnikové sféry z různých důvodů.

2.2 Zdroje vstupních dat

Finanční analýza potřebuje velké množství dat z různých zdrojů různé povahy. Analyzovat lze úspěšně jen ta data, o nichž bezpečně víme, co opravdu znamenají. Důležitý je i odhad spolehlivosti (míry neurčitosti nebo chyby) dat, abychom se vyvarovali neoprávněného zdání jednoznačnosti závěrů, založených na zkreslujících datech. Nejdůležitějším zdrojem dat, z kterých se finanční analýza zpracovává, jsou účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow. Nejsou však jediným zdrojem informací. [8]

Obecně lze používaná data rozdělit podle [6] do tří skupin:

1. Účetní data podniku, čerpaná z

- účetních výkazů finančního účetnictví, příloh k účetní závěrce,
- vnitropodnikové účetnictví a jiných činností controllingu,
- výročních zpráv, údajů o vývoji a stavu zakázek, zpráv o strategii podniku, plánových propočetů, průzkumů trhu, jiných již provedených analýz.

2. Ostatní data o podniku, čerpaná z

- podnikové statistiky (poptávky, výroby, prodeje, zaměstnanosti, mezd aj.),
- vnitřních směrnic, předpovědí a zpráv vedoucích pracovníků podniku.

3.Externí data, tj. data z ekonomického prostředí podniku, např.

- údaje státní statistiky, ministerstev, dalších státních organizací,
- údaje z odborného tisku, burzovní zpravodajství, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr,
- komentáře manažerů, odhady analytiků různých institucí,
- nezávislá hodnocení a prognózy ekonomických poradců, agentur a firem.

Výběr zdrojů informací je podřízen konkrétnímu účelu finanční analýzy a vybrané metodě finanční analýzy.[6]

Mezi nejdůležitější faktory, které eliminují vypovídací schopnost účetních výkazů podle [8], patří:

- ⇒ účetnictví je pouze modelem reality,
- ⇒ změny v ekonomickém prostředí (změny úrokových sazeb, pohyby kurzů cizích měn, změny ve mzdové politice, odvětvové změny aj.),
- ⇒ změny v legislativě (ve státní fiskální politice, v obchodním právu, ve zdravotním a sociálním pojištění, v celních a devizových předpisech atd.),
- ⇒ sezónní a konjunkturální výkyvy během roku způsobující, že stavové veličiny v rozvaze nezobrazují průměrné celoroční podmínky,
- ⇒ chybějící srovnávací údaje (např. pro srovnání výsledků s minulými obdobími, s jinými obdobnými podniky, s odvětvovými údaji),
- ⇒ inflace,
- ⇒ vlivy nepeněžních faktorů, které se v účetních výkazech nemohou objevit přímo (neboť účetnictví zobrazuje jen transakce, jež lze vyjádřit peněžní částkou), ale které je nutno vzít v úvahu při interpretaci výsledků (např. kvalita pracovní síly, firemní značka, sociální vztahy, úroveň managementu aj.). Mimořádný význam se přikládá nepeněžním vlivům při posuzování investic, jimiž se dosahuje zásadních změn v technice, technologii, organizaci výroby, kontrole jakosti, v zásobování apod. Přitom se postupuje dvojím způsobem: buď se tyto vlivy dodatečně kvantifikují, nebo se hodnotí samostatně jako doplňkové faktory.,

⇒ problém srovnatelnosti účetních výkazů (srovnatelnost údajů téhož podniku v časové řadě, srovnatelnost s jinými podniky).[8]

2.3 Fundamentální a technická analýza

Obecně existují dva přístupy k hodnocení hospodářských jevů:

1. Fundamentální analýza – je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků, na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Zpracovává velké množství kvalitativních údajů. A pokud využívá kvantitativní informaci, odvozuje zpravidla své závěry bez použití algoritmizovaných postupů.

2. Technická analýza – používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným kvalitativním ekonomickým posouzením výsledků. Tato analýza stala nezbytným nástrojem finančního řízení firem v tržních ekonomikách.[10] Technická analýza pracuje s ukazateli, což jsou buď přímo položky účetních výkazů a údaje z dalších zdrojů nebo čísla z nich odvozená. Počet možných ukazatelů je značný a proto stojí za to si je uspořádat z několika důležitých hledisek. Členění je nejlépe uspořádat na ukazatele extenzivní a intenzivní.

- ❖ *Extenzivní ukazatele* nesou informaci o rozsahu. Představují kvantitu v jejích přirozených jednotkách (u položek účetních výkazů jsou to peněžní jednotky).
- ❖ *Intenzivní ukazatele* charakterizují míru, v jaké jsou extenzivní ukazatele podnikem využívány a jak silně či rychle se mění. Primárním úkolem účetnictví je popisovat stav majetku a jeho zdrojů ke zvolenému časovému okamžiku. Tento úkol plní položky rozvahy (aktiva A, pasiva P). Ostatní ukazatele se odvozují ze stavových ukazatelů jako jejich rozdíly či podíly (rozdílové, tokové, procentní, poměrové a ostatní ukazatele). [8]

2.4 Metody finanční analýzy

Metody používané ve finanční analýze můžeme rozdělit na metody, které využívají elementární matematiku a na metody, založené na složitějších matematických postupech a myšlenkách. [10]

2.4.1 Elementární metody technické analýzy

Elementární metody lze členit podle [7, 8] takto:

- ❖ Analýza stavových (absolutních) ukazatelů
 - analýza trendů (horizontální analýza)
 - procentní rozbor (vertikální analýza)
- ❖ Analýza rozdílových
 - analýza fondů finančních prostředků
- ❖ Analýza tokových ukazatelů
 - analýza cash flow
 - analýza tržeb
 - analýza nákladů – příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku
- ❖ Analýza poměrových ukazatelů
 - analýza rentability
 - analýza ukazatelů aktivity
 - analýza řízení dluhu, finanční a majetkové struktury
 - analýza platební schopnosti a likvidity
 - analýza ukazatelů kapitálového trhu
 - analýza ukazatelů na bázi finančních fondů a cash flow
- ❖ Analýza soustav ukazatelů
 - DuPontův rozklad
 - Pyramidové rozklady
 - Bodové hodnocení finanční situace podniku
 - QUICKTEST
 - Indikátor bonity
 - Altmanův index finančního zdraví
 - Index IN95, IN99, IN01

2.4.2 Vyšší metody finanční analýzy

Je vhodné, aby byly vyšší metody rozděleny na metody matematicko statistické a na metody, jenž využívají matematickou statistiku jen částečně nebo jsou založeny na zcela jiných postupech. [8]

Matematicko-statistické metody

- ❖ Bodové odhady slouží k určení orientační „normální“ nebo „standardní“ hodnoty ukazatele pro skupiny firem.
- ❖ Statistické testy odlehklých dat ověřují, jestli krajní hodnoty ukazatelů ještě patří do zkoumaného souboru.
- ❖ Empirické distribuční funkce slouží k orientačnímu odhadu pravděpodobnosti výskytu hodnot jednotlivých ukazatelů.
- ❖ Regresní modelování se používá k charakterizaci vzájemných vztahů mezi ukazateli a k rozčlenění podle jejich vlivu na požadovaný výsledek na významné a zanedbatelné.
- ❖ Autoregresní modelování charakterizuje dynamiku ekonomického systému.
- ❖ Analýza rozptylu vybírá ukazatele mající vliv na požadovaný výsledek.
- ❖ Faktorová analýza slouží ke zjednodušení závislosti struktury ukazatelů.
- ❖ Diskriminační analýza stanovuje příznaky finanční tísně a posuzuje nebezpečí finančního kolapsu firmy.
- ❖ Robustní matematicko-statistické postupy potlačují vliv apriorních předpokladů na výsledky statistických metod.

Nestatistické metody finanční analýzy

- ❖ Metody založené na teorii matných („fuzzy“) množin
- ❖ Metody založené na alternativní teorii množin
- ❖ Metody formální matematické logiky
- ❖ Expertní systémy
- ❖ Metody fraktální geometrie

- ❖ Neuronové sítě
- ❖ Metody založené na gnostické teorii neurčitých dat [7, 8]

2.5 Postup finanční analýzy

Postup finanční analýzy má podle [8] dvojí pojetí s následujícími etapami:

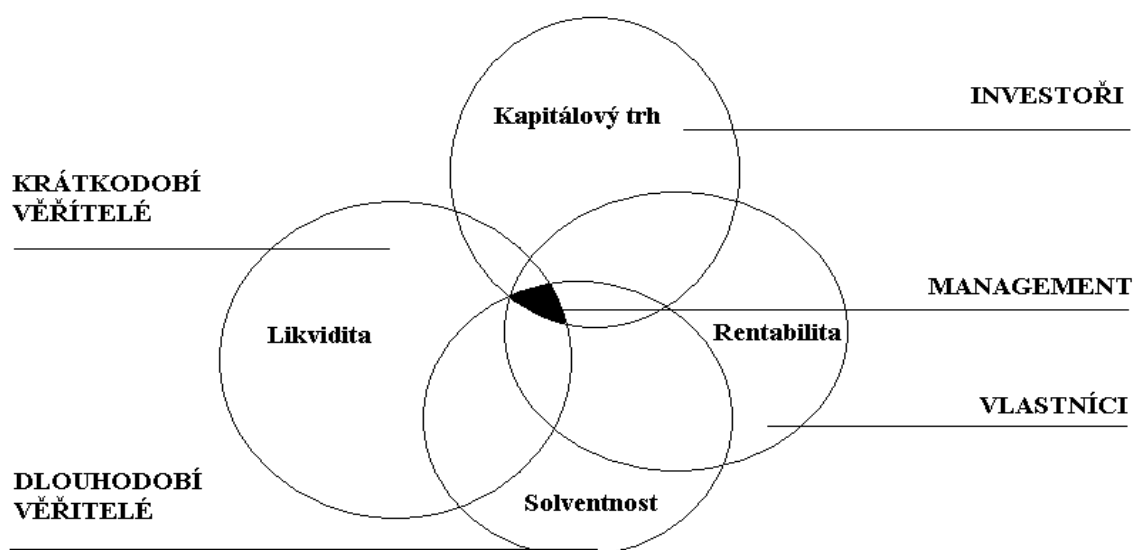
Tab. 1. Souhrn hlavních etap finanční analýzy ve dvou pojetích [8]

DVĚ POJETÍ HLAVNÍCH ETAP FINANČNÍ ANALÝZY			
Dosavadní „školní“ pojetí		Širší pojetí	
1	Výpočet ukazatelů zkoumaného podniku	1.a	Výběr srovnatelných podniků
		1.b	Příprava dat a ukazatelů
		1.c	Ověření předpokladů o ukazatelích
2	Srovnání hodnot ukazatelů s odvětvovými průměry	2.a	Výběr vhodné metody pro analýzu a pro hodnocení ukazatelů
		2.b	Zpracování vybraných ukazatelů
		2.c	Hodnocení relativní pozice podniku
3	Analýza časových trendů	3	Identifikace modelů dynamiky
4	Hodnocení vzájemných vztahů ukazatelů pomocí pyramidové soustavy	4	Analýza vztahů mezi ukazateli:
		4.a	Pyramidové funkcí vazby
		4.b	Vzájemná korelace ukazatelů
		4.d	Identifikace modelu vztahů
5	Návrh na opatření ve finančním plánování a řízení	5.a	Variantní návrhy na opatření
		5.b	Odhady rizik možných variant

2.6 Využití finanční analýzy

Oblasti využití jsou velice různorodé. Při jejím použití se dá vycházet z potřeb jednotlivých uživatelů finanční analýzy. Například při *auditorské činnosti* se používá analýza účetních výkazů, zahrnující analýzu poměrových ukazatelů a trendů. Pomocí

finanční analýzy se auditor rychle seznámí s ekonomickou situací daného podniku a pomůže mu s rozhodnutím o kterých skutečnostech si má obstarat další informace. Dalším uživatelem finanční analýzy jsou *akcionáři*, kteří mají zájem na maximalizaci svého majetku, teda na co největší tržní hodnotě podniku. V této situaci se využívá analýzy ukazatelů kapitálového trhu. *Peněžní ústavy* před poskytnutím úvěru ověřují úvěrovou způsobilost dlužníka. Ověřují, zda žadatelovy finanční poměry a jejich vývoj, umožní dlužníkovi spolehlivě platit splátky a úroky z poskytnutého úvěru v termínu splatnosti a v plném rozsahu. Věřitele či banku zajímá především, jaká je pravděpodobnost trvalého přežití dlužníka, které se zkoumá pomocí analýzy peněžních toků a tržeb a dále jaká je pravděpodobnost likvidnosti, tzn. zda likvidační hodnota majetku bude rovna nebo vyšší než výše dluhu v okamžiku zániku podniku, tato skutečnosti se zkoumá pomocí analýzy poměrových ukazatelů. Další možností podniku jak získat cizí zdroje financování je emise obligací. *Nabyvatelé a majitelé dluhopisů* chtějí investovat bezpečně a dále chtějí, aby výnosnost investice odpovídala rizikovosti daného cenného papíru. Bonita obligace je závislá na finančním zdraví emitenta. *Management* podniku využívá finanční analýzu např. při predikci finanční tísně. Zde se využívá metody analýzy poměrových ukazatelů a analýzy peněžních toků. Dále ji může použít při rozvojových či investičních aktivitách. Lze použít při identifikaci podniků, které mají značnou tvorbu Cash-flow z provozní činnosti a nedostatek příležitostí pro umístění vytvořených zdrojů investiční činnosti. [7]



Obr. 3. Úkol managementu [9]

Tento výčet není zdaleka úplný, slouží jen pro upřesnění, že není nutné používat všechny metody finanční analýzy, ale že výběr metod závisí na úloze, které má být řešena.

Využití finanční analýzy při rozhodování podniku můžeme charakterizovat jako proces výběru optimální varianty získávání peněz, podnikového kapitálu a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání a s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám.[13]

Všeobecná pravidla pro finanční rozhodování jsou podle [7, 10]:

1. Větší výnos se preferuje před výnosem menším.
2. Menší riziko se vždy preferuje před rizikem větším.
3. Za větší riziko se požaduje větší výnos.
4. Riziko ztráty vynaložených prostředků se snižuje jejich rozložením do více akcí, tzn. vytvořením tzv. portfólia, diverzifikací výrobního programu (neúspěch určitého výrobku je vyrovnán úspěchem jiného výrobku) atd.
5. Preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou obdrženou později (předpoklad je, že peníze, které se obdrží dnes mohou být investovány tak, aby přinesly kladný výnos).
6. Motivací investování do určitého je očekávání většího výnosu, než by přineslo investování do jiného aktiva, ovšem s přihlédnutím k míře rizika.
7. Motivací investování je zvětšení majetku. Toto kritérium však není operabilní a proto všeobecné kritérium finančního rozhodování je růst Cash-flow, respektive růst zisku.

Rozhodování z časového hlediska můžeme rozdělit na dlouhodobá nebo také strategická rozhodnutí a na krátkodobá nebo také operativní rozhodnutí.

Strategická finanční rozhodnutí se týkají fixního majetku a dlouhodobého kapitálu. Výrazně ovlivňují finanční situaci podniku na dlouhé období. Jeho změny jsou obtížněji realizovatelné. Proto základní strategická finanční rozhodnutí podniků jsou centralizována ve vrcholném řízení podniku a musí být v akciových společnostech schvalována valnou hromadou. Nejvýznamnějšími typy rozhodovacích situací v oblasti financování podniku podle [6, 13] jsou:

- ⇒ *Rozhodnutí o celkové výši potřebného kapitálu* podniku v souvislosti s úvahami o předpokládané velikosti majetku, odvozené od očekávaných tržeb.
- ⇒ *Rozhodování o struktuře podnikového kapitálu*, tj. například o podílu vlastního a cizího kapitálů, různých forem vlastního kapitálu, různých forem cizího kapitálu. Zde je třeba přihlížet zejména k ceně různých druhů kapitálu a k finančnímu riziku.
- ⇒ *Rozhodování o struktuře podnikového majetku*, zejména o podílu peněžních prostředků na celkovém majetku, o podílu oběžného a fixního majetku. Je třeba zvažovat náklady na pořízení a udržování příslušného majetku, rizika platebních neschopností a jiné faktory.
- ⇒ *Rozhodování o investování podnikového kapitálu* (o užití vložených peněžních prostředků). Jedná se o rozhodnutí i finančním nebo věcném investování.
- ⇒ *Rozhodnutí o rozdělování zisku podniku* po zdanění. Zde je třeba zvažovat potřebnou výši rezervních fondů, použití zisku na výplatu dividend či na další rozšiřování podnikového majetku.
- ⇒ *Rozhodnutí o různých formách převzetí a spojování podniků, popř. o zániku podniku.*

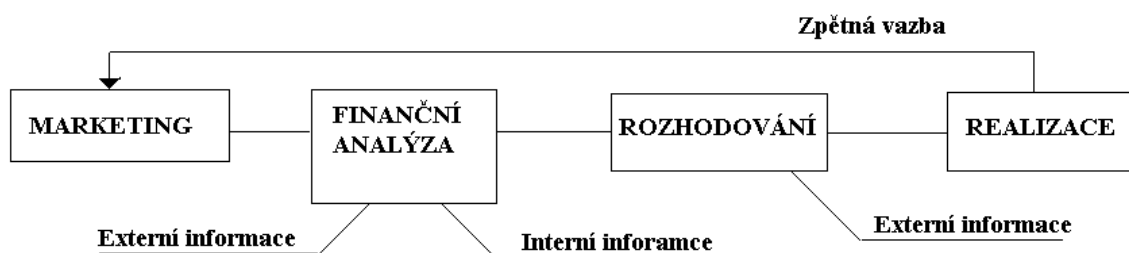
Je zřejmé, že finanční **rozhodnutí krátkodobého charakteru** jsou v zásadě výrazně ovlivněna dlouhodobým finančním rozhodováním. V rámci zásadních strategických řešení musí finanční manažeři podniku rozhodovat řadu krátkodobých, operativních finančních variant, vztahujících se ke krátkodobému majetku a kapitálu. Krátkodobé finanční rozhodování je méně riskantní, neprojevuje se zde tak výrazně vliv času a jeho změny jsou snadněji realizovatelné. Do oblasti krátkodobého finančního rozhodování podle [6, 13] zejména patří:

- ⇒ *Rozhodování o velikosti a struktuře jednotlivých složek oběžného majetku*, jede především o optimalizaci peněžních prostředků, výběr různých forem krátkodobých cenných papírů, rozhodování o pohledávkách, o optimální výši zásob materiálu, nedokončené výroby a hotových výrobků.
- ⇒ *Rozhodování o optimální formě krátkodobého kapitálu*, jde např. o možnost využití obchodních úvěrů, různých variant krátkodobých finančních rezerv, využití krátkodobých finančních záloh, vydávání krátkodobých obchodovatelných papírů apod.

⇒ Rozhodování o způsobech ochrany proti různým formám rizika ovlivňujícího finanční výsledky podniku, jde o pohyb cen, úrokových sazeb, devizových kurzů.

Finanční rozhodování podniku zahrnuje několik významných fází, které na sebe logicky navazují a vyúsťují v konečné rozhodnutí. Zjednodušeně lze tyto **fáze rozhodování** charakterizovat podle [6, 13] takto:

1. vymezení finančního problému a konkrétní stanovení finančních cílů s ohledem na omezující podmínky,
2. analýza informací a podkladů pro rozhodování,
3. stanovení různých variant řešení,
4. určení kritérií pro výběr optimální varianty a hodnocení variant podle těchto kritérií s přihlédnutím k riziku,
5. volba optimální varianty,
6. realizace vybrané varianty a její ověření z hlediska zadaného cíle.



Obr. 4. Postavení finanční analýzy při rozhodování [9]

2.7 Shrnutí

Finanční analýza je součástí finančního řízení. Jejím úkolem je pomocí soustav ukazatelů pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku a její příčiny, posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit podklady ke zlepšení ekonomické situace podniku, k zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Hlavní zdroje informací pro finanční analýzu jsou účetní data podniku, čerpaná z účetních výkazů, ostatní data o podniku, čerpaná z podnikové statistiky a externí data, tj. data z ekonomického prostředí podniku.

Metody finanční analýzy se dělí na elementární metody a vyšší metody. Jejich použití se odvislé od cílů finanční analýzy a od potřeb jednotlivých uživatelů. Elementární metody se běžně používají. Někdy však nestačí a je třeba využít i vyšších metod, ze kterých je nejčastěji používána metoda fuzzy množin.

Vnitřní (interní) analýzy pro potřeby podniku je zaměřena na zjištění likvidity firmy, nebo na zevrubné zhodnocení jejích minulých výsledků. Management firmy potřebuje vědět, jestli si podnik může dovolit realizovat půjčku na plánovanou podnikatelskou expanzi a jestli zatížení dodatečnými finančními náklady bude přiměřené.

Cílem externí analýzy je určení a ohodnocení kredibility podniku nebo jejího investičního potenciálu z hlediska rizikovosti apod.

Ukazatele finanční analýzy je nutné vyhodnocovat na základě srovnání s plánem, srovnání v prostoru, tj. s jinými podniky, s odvětvovým průměrem, srovnání na základě expertních zkušeností a srovnání v čase. Na základě těchto srovnání probíhá zjištění příčin stavu a vývoj ukazatelů, na něž navazuje návrh opatření ke zlepšení stavu.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA SPOLEČNOSTI TBG BETONMIX A. S.

3.1 Analýza oborového okolí

Pod pojmem oborové okolí rozumíme firmy, které přímo navzájem soutěží v obsluze určitého trhu podobnými výrobky nebo službami. Oborové okolí podniku je především ovlivňováno jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Analýza oborového okolí má dva postupné kroky. Jedním z nich je analýza jednotlivých sektorů – zákazníků, konkurentů a dodavatelů, která je označovaná jako analýza odvětví (industry analyse) a druhým krokem je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. [14]

3.1.1 Analýza odvětví

Sektor zákazníků

Zákazníky firmy je možné rozdělit do dvou skupin. Jednou skupinou zákazníků jsou stavební společnosti, tedy průmyslové subjekty a instituce, pro které jsou rozhodujícími faktory ovlivňujícími nákup cena, náklady vs. ziskovost, vyhovění normám a zákonům, technické zabezpečení a servis. Neméně důležitý je i způsob financování. Druhou skupinou zákazníků jsou soukromí stavitelé, tedy spotřebitelé, pro které jsou rozhodujícími faktory cena, dostupnost, záruky a způsob úhrady.

Dále je sektor zákazníků ovlivňován i demografickými faktory. Mezi primární poptávkové faktory patří změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů v populaci. Všechny tyto faktory mají vliv i na tuto firmu. Jelikož obecně dochází k poklesu populace, k jejímu stárnutí a k prohlubování rozdílu mezi příjmovými skupinami, lze přepokládat, že bude docházet k útlumu stavební činnosti u maloodběratelů ale i k útlumu bytové výstavby u institucí.

Pro sektor zákazníků jsou důležité i geografické faktory. Jelikož firma působí na trhu Jižní Moravy a transport betonu je omezen časovým intervalem, je důležité, aby si firmy vytvořila síť provozoven, která bude schopna uspokojit zákazníky v dané lokalitě.

Sektor dodavatelů

Společnost je součástí mezinárodní skupiny, které v České republice patří k největším výrobcům kvalitního cementu, betonu a štěrkopísků.

Českomoravský cement provozuje dvě cementárny: závod Radotín v Praze a závod Mokrá nedaleko Brna. Beton se vyrábí ve 47 betonárnách patřících 18 firmám sdruženým v holdingové společnosti Českomoravský beton. Aktivitu v oblasti produkce šterkopísků zajišťuje společnost Českomoravské šterkovny, která na trh dodává šterky a písky z 24 provozoven rozmístěných po celém území ČR.

Z předešlé charakteristiky vyplývá, že dodavatelé hlavních surovin pro produkci podniku jsou jejími partnery a tudíž společnost participuje na této spolupráci. Jelikož spolupráce je permanentní a dlouhodobá. Je zde uskutečňována týmová kooperace, která podporuje optimalizaci výrobního procesu.

Sektor konkurentů

Na trhu Jižní Moravy působí kromě naší společnosti dalších šest hlavních konkurentů. Tři z těchto konkurenčních podniků jsou součástí nadnárodních společností. Dvě z těchto firem jsou součástí stejné nadnárodní skupiny. Zbývající konkurenční společnosti mají pouze český kapitál. Všechny tyto konkurenční společnosti mají stejně jako náš podnik certifikované výrobky a své betonárky provozují podle norem ISO. Společnosti mají vytvořenou síť betonárek na celém území ČR. Na daném území konkurence provozují cca 20 betonárek.

Společnosti co do nabízené produkce a cen jsou takřka totožné. Neliší se ani v dalších poskytovaných službách. Všechny podniky si rovněž zakládají na ekologickém provozu svých betonárek.

Nedá se říci, že by některá ze společností vyvíjela v oblasti marketingu nějaké výraznější kroky než ostatní konkurenční podniky. Společnosti si převážně konkurují na bázi ceny a poskytnutých výhod např. slev, splátkové úhrady či odložené splatnosti. Dá se říci, že společnosti vedle sebe fungují podle nepsaných gentlemanských dohod.

Do tohoto odvětví vstup nové konkurence není až tak snadný. Jelikož společnosti využívají výhod velkého rozsahu produkce, který jim umožňuje celá síť provozoven. Zároveň náklady na vstup do odvětví jsou vysoké, jelikož investice do provozovny, strojního praku jsou nemalé. Dále poptávka na trhu je dostatečně uspokojována stávajícími podniky a dá se předpokládat vůči nově příchozím společnostem nepřátelská reakce. Zároveň i výstup z odvětví není snadný, jelikož podniky mají příliš mnoho peněz investovaných do výrobních prostředků, které jsou použitelné pouze pro existující výrobu.

Dá se počítat i se zvýšenými přímými náklady na výstup, souvisejícími se zakonzervováním provozu a náklady na uvolnění pracovní síly.

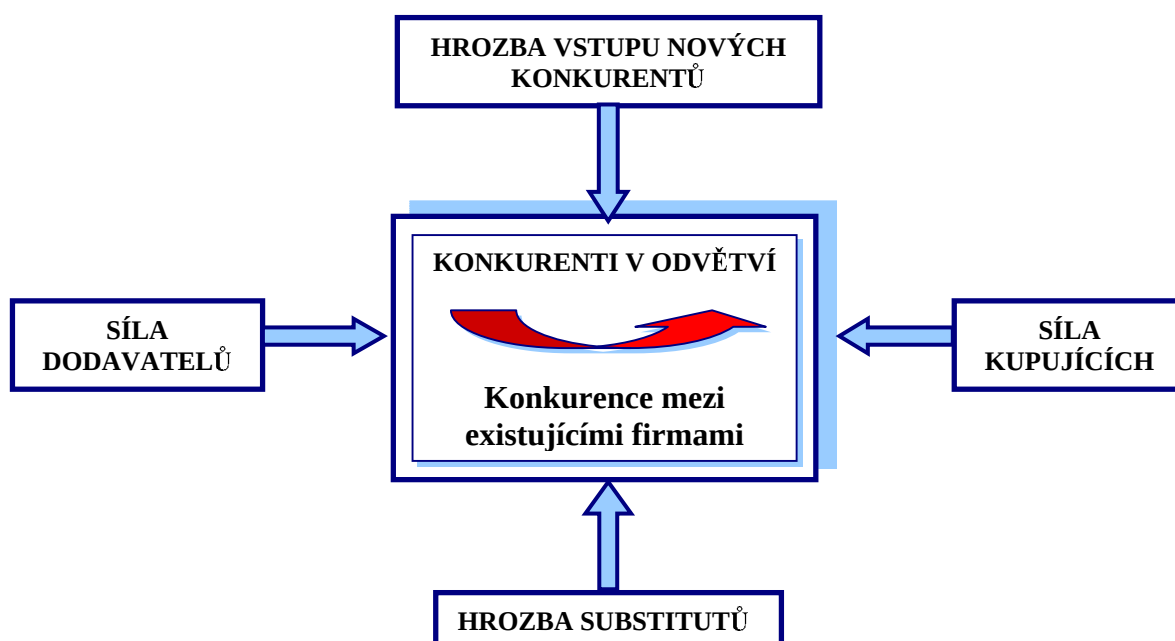
Co se týče konkurence společností nabízejících substituční výrobky, se v tomto oboru nenachází vážné ohrožení. Na trhu se nevyskytuje substituční produkt k výrobkům podniků.

3.1.2 Porterův model pěti sil

Pro hlubší pohled na soutěživost v daném oboru společnosti jsem použila Porterův model pěti sil. Obrázek 4 zobrazuje pět sil, které určují rozsah soutěživosti v tom, kterém oboru.

Těmito základními pěti faktory jsou:

1. vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers),
2. vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers),
3. hrozba vstupu nových konkurentů (threat of entry),
4. hrozba substitutů (threat of substitutes),
5. rivalita firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry).



Obr. 5. Porterův model pěti konkurenčních sil [1]

Vyjednávací síla zákazníku

Obecně lze říci, že se zákazníci společnosti dělí na dvě skupiny. A to na zákazníky s pravidelným odběrem ve velkých objemech produktu a na zákazníky s jednorázovým odběrem menšího objemu produktu. První skupina zákazníků má větší vyjednávací sílu, protože jsou velcí, především z hlediska poptávky, mají dostatečné tržní informace, produkty jsou nediferencované a proto je snadné přejít ke konkurenci. Zároveň jsou velcí odběratele citliví na cenové změny. Maloodběratelé nemají takovou možnost tlačit na společnost. Jejich vyjednávací síla je spíše malá.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik je součástí nadnárodní holdingové společnosti, která má podíly i ve společnostech, které jsou dodavateli hlavních výrobních vstupů. Z tohoto důvodu zde nedochází ke střetům. Jde zde o spolupráci s dodavateli.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba nových konkurentů je spíše malá. Jelikož fixní náklady vstupu do odvětví jsou vysoké. V oboru jsou podmínky pro využívání úspor z rozsahu. Společnosti využívají výhod zkušeností, získaných při mnohonásobném opakování produkce výrobků. Poptávka v oboru je spíše konstantní a je dostatečně uspokojována stávajícími podniky, tudíž obor nepůsobí tak atraktivně.

Hrozba substitutů

Transportbeton v současné době nemá žádný vhodný substitut. Na trhu stavebních hmot se sice objevují alternativní řešení pojících materiálů, ale zatím jsou příliš nákladná a často vyhovují jen určitým potřebám stavitelů.

Rivalita firem v oboru

Mezi společnostmi v oboru existuje silná rivalita, jelikož podniky jsou srovnatelné co do velikosti a schopností. Vyrábějí podobné produkty a prodávají je obdobné ceny. Společnosti si mohou konkurovat jen v oblasti kvality produktů a poskytovaných služeb. Poptávka po produktu je spíše stagnující nebo jen pomalu stoupá. Podniky ke zvyšování množství prodaných jednotek používají snižování cen. Zákazník nemusí být loajální

značce či spíše společnosti, protože přechod k jinému podniku mu nepřináší dodatečné náklady.

3.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory:

- ❖ faktory vědecko-technického rozvoje,
- ❖ marketingové a distribuční faktory,
- ❖ faktory výroby a řízení výroby,
- ❖ faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- ❖ faktory finanční a rozpočtové. [14]

Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technologický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytvoření konkurenčních výhod podniku. Vede k vytváření nového nebo zlepšeného stávajícího výrobku určeného pro trh a vede ke zlepšení výroby, tím k možnostem získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku. Vědecko-technický rozvoj ve společnosti je řešen centrálně na úrovni nadnárodního skupiny prostřednictvím HeidelbergCement Group. Díky tomu můžou být do výzkumu a vývoje vkládány vyšší finanční prostředky. Je možné mít specializované pracoviště, které se věnuje pouze výzkumným a vývojovým aktivitám. Podklady, náměty a požadavky pro tuto činnost jim poskytují jednotlivé dceřiné společnosti. Výsledky výzkumu a vývoje jsou pak aplikovány a komercializovány v jednotlivých dceřinných společnostech podle potřeb a specifických požadavků.

Marketingové a distribuční faktory

Marketing společnosti je řešen centrálně na úrovni skupiny Českomoravský beton. Jedná se o značku, pod kterou jsou provozovány podniky po celé ČR. Jelikož se to týká více než dvacet společností, které provozují 48 betonáren, 1 maltárnu, 2 výrobní prefabrikátů, 7 laboratoří a přes 40 čerpadel betonu. Tyto společnosti se na financování

marketingových činnosti podílejí společně, tzn. že pro jednotlivé podniky výdaje na marketing nejsou tak vysoké, tak jako by byly, kdyby si každá společnost řešila marketing sama. Jedná se hlavně o propagaci značky Českomoravský beton, která zaručuje kvalitu produkce, její ceny, výrobní program a poskytované služby.

Distribuce je omezena dobou, za kterou musí být beton dopraven na stavenišť. Proto je rozmístění jednotlivých provozoven velice důležité. Proto je velká pozornost ve společnosti věnována strategickému rozmístění jednotlivých betonáren tak, aby pokrývaly co nejlépe daný trh.

Faktory výroby a řízení výroby

Ve snaze o dosažení a udržení vysoké kvality vyráběné produkce a poskytovaných služeb jsou na jednotlivých betonárnách zaváděny systémy řízení jakosti v souladu s normou ČSN EN ISO 9001. Na nabízené výrobky jsou vydávány certifikáty a prohlášení o shodě v souladu s ustanoveními zákona č. 22/1997 Sb. a navazujícího nařízení vlády č. 163/2002 Sb.

Mimořádný důraz klade celá skupina Českomoravský beton na ochranu životního prostředí. Mezi hlavní oblasti, na které se společnost v tomto směru soustředí, patří především ochrana ovzduší, vody a ekologicky šetrné nakládání s odpady. Z tohoto důvodu se firma snaží používat nejmodernější technické vybavení a technologické postupy. Tyto moderní přístupy jsou hospodárnější, umožňují využívat méně lidské práce a jsou méně náročné na energie a vodu. Dále umožňují pružněji reagovat na požadavky zákazníků. Na druhou stranu jsou, ale náročnější na technickou úroveň obsluhy.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Celá skupina Českomoravský beton si velmi zakládá na svém dobrém jméně. Image a podniková kultura je jednotná pro celou nadnárodní skupinu. Je vytvořen společný etický kodex, který určuje základní filozofii a postoje společnosti. Pracovní klima i firemní kultura jsou v souladu se strategií skupiny a tím i podniku.

Společnost se vyznačuje jednoducho organizační strukturou, ve které není přebujelý štabní útvar. Jsou zde jasně definované povinnosti, kompetence a odpovědnost. Podnik má účinný systém řízení. Management je zkušený a většina jeho členů pracuje ve společnosti

od jejího začátku. V celém kolektivu panuje přátelská atmosféra, jsou zde utvořeny neformální vztahy a celý kolektiv pracuje jako tým.

Dalším důležitým faktorem podniku jsou kvalifikovaní pracovníci, kteří vykazují minimální fluktuaci. Je zde vybudovaný motivační odměňovací systém s profitem na objemu produkce. Dále též společnost věnuje pozornost sociální politice a v této oblasti se o své zaměstnance stará.

Všechny výše uvedené skutečnosti společnosti umožňují efektivně vykonávat svoji podnikatelskou činnost a kvalitně pečovat o své zákazníky.

Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je jednak posouzení finančního zdraví firmy, tj. zhodnocení současného stavu z finančního hlediska, jednak posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případě jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici. [14] Touto problematikou se bude zabývat samostatná část diplomové práce.

3.3 Finanční analýza

Při zpracování finanční analýzy používám jako zdrojové materiály roční účetní výkazy společnosti TBG Betonmix, a.s. Brno z let 2001 – 2004, viz. příloha III. V rámci finanční analýzy byla zpracována analýza trendů, analýza majetkové struktury společnosti, analýza hospodářského výsledku a jsou zde vypočítány vybrané poměrové ukazatele, jichž jsem použila k zhodnocení finanční situace podniku. Kapitola obsahuje část finanční analýzy, ze které vychází návrh systému finančních ukazatelů pro potřeby společnosti. Obsahuje tedy analýzu vybraných poměrových ukazatelů a analýzu finančního zdraví podniku pomocí rychlého testu. Ostatní části analýzy jsou uvedeny v příloze IV. Výsledky celé analýzy jsou shrnuty v kapitole závěr z provedené analýzy.

3.3.1 Analýza poměrových ukazatelů

Každý z poměrových ukazatelů hodnotí stav podniku nebo jeho vývoje jediným číslem, měří pouze jediný rys velmi složitého procesu. Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat (rozvahy a výkazu zisku a ztrát). Umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Můžeme je chápat jako určité síto, které zachytí oblasti vyžadující hlubší analýzu.

Ukazatele likvidity

Schopnost podniku uhradit své závazky, je jednou ze základních podmínek jeho existence. Ukazatele likvidity se používají k porovnání zdrojů, jež má společnost k dispozici se závazky, jež je nutné v určité době uhradit. Podnik je platebně schopný tehdy, když má k příslušnému dni více pohotových peněžních prostředků, než kolik je splatných závazků. Hodnota pro zjištění platební schopnosti je tedy větší než 1, tedy více než 100 %.

Pro analýzu likvidity se používají následující ukazatelé:

Okamžitá likvidita = (oběžná aktiva – zásoby – pohledávky) / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Provozní pohotová likvidita = (krátkodobé pohledávky z obchod. styku + krátkodobý finanční majetek) / krátkodobé závazky (z obchod. styku, za zaměstnanci, za státem) [10]

Ukazatele likvidity společnosti zachycuje tabulka 2.

Tab. 2. Ukazatele likvidity [vlastní zpracování]

Ukazatele / rok v %	2001	2002	2003	2004
Okamžitá likvidita	0,09	0,10	0,29	22,48
Pohotová likvidita	0,50	0,58	1,33	70,05
Běžná likvidita	0,52	0,62	1,37	71,21
Provozní pohotová likvidita	1,79	1,78	2,70	6,71

Okamžitá likvidita – 1. stupně měří schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky. Do čitatele se dosazují peníze a jejich ekvivalenty (krátkodobé cenné papíry, šeky a podobně). Podle Sedláčka je likvidita zajištěna při hodnotě přibližně 0,2.

Společnost, podle vypočítaných výsledků, nedokázala první dvě sledovaná období zajistit okamžitou likviditu. Tento stav byl dán vysokými krátkodobými závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem. V roce 2003 již společnost dosáhla požadované úrovně ukazatele a v roce 2004 ho několika násobně překročila. Tento stav byl zapříčiněn postupným splacením závazků k podnikům s rozhodujícím vlivem a v posledním roce i snížením závazků z obchodního styku a zároveň růstem finančního majetku.

Pohotová likvidita – 2. stupně vylučuje z oběžných aktiv zásoby z důvodu možných problémů při jejich přeměně na peněžní prostředky. V čitateli jsou ponechány peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a ve jmenovateli zůstávají krátkodobé závazky. Hodnota tohoto ukazatele by neměla podle Sedláčka klesnout pod 1.

Z tabulky je patrné, že společnost opět první dvě období požadovanou hodnotu tohoto ukazatele nesplňuje. Ve třetím období již požadované úrovně dosahuje a v posledním sledovaném roce ji několika násobně překračuje. Negativní stav na začátku je způsoben stejnými faktory jako u okamžité likvidity a to tedy vysokými závazky ke společnostem s rozhodujícím vlivem, které byly do konce roku 2003 zcela splaceny. Rozdíl mezi pohotovou a běžnou likviditou je nepatrný, protože společnost nemá vysoký stav zásob, které tvoří pouze 2 % oběžných aktiv.

Běžná likvidita – 3. stupně vysvětluje, jak jsou krátkodobé závazky kryty krátkodobými aktivy se stejnou dobou životnosti. Ukazatel je citlivý na strukturu jednotlivých složek oběžných aktiv a jejich době obratu, především zásob a pohledávek. Zvláště zásoby se hůře přeměňují na hotové finance a v případě pohledávek hrozí riziko nesplacení v době jejich splatnosti. Podnik s nevhodnou strukturou oběžného majetku (například s nadměrnými zásobami či nedobytnými pohledávkami) se tak může velmi snadno ocitnout v obtížné finanční situaci. Hodnota běžné likvidity by se podle Sedláčka měla pohybovat kolem 1,5. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím příznivější je zachování platební schopnosti podniku.

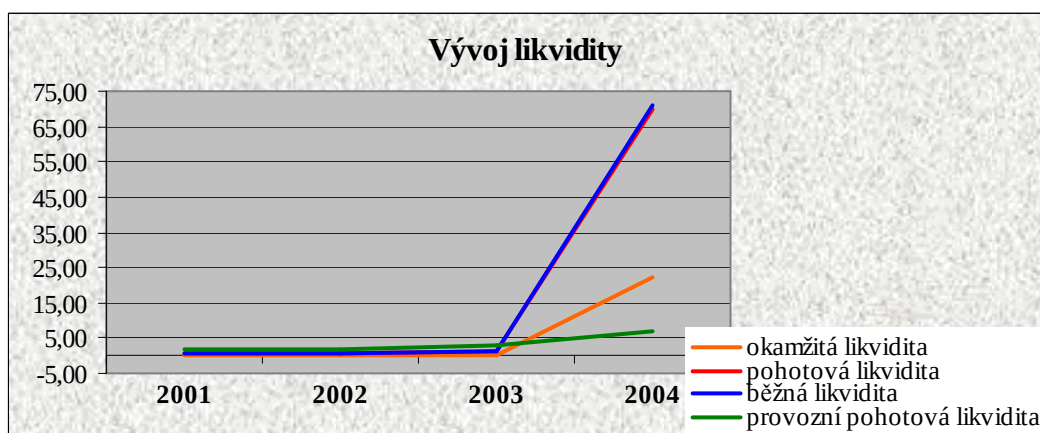
Společnost se v prvních třech sledovaných obdobích pohybuje pod doporučenou hodnotou běžné likvidity. Ve třetím období se likvidita přibližuje postačující hodnotě a v roce 2004 je požadovaná hodnota opět několikanásobně překročena. Hodnota ukazatele

nižší než 1 v tomto případě znamenala, že společnost neměla dostatek pohotových zdrojů k vyrovnaní dluhů, které má uhradit v nejbližší době.

Provozní pohotová likvidita klade důraz na to, aby položky v čitateli i ve jmenovateli pocházely z provozní činnosti. Vyjadřuje poměr likvidního majetku tj. krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku ke krátkodobým závazkům, které vyplývají z přijetí obchodního úvěru při nákupu od dodavatelů, odkladem plateb zaměstnancům, daní a příspěvků na sociální a zdravotní pojištění. Prahovou hodnotou tohoto ukazatele je podle Konečného 1, při níž krátkodobé pohledávky spolu s krátkodobým finančním majetkem právě tak stačí na úhradu krátkodobých závazků.

Z tabulky vyplývá, že hodnotu tohoto ukazatele společnost splňuje a co se týče její provozní činnosti je plně solventní. Hodnota tohoto ukazatele se během sledovaného období zvyšuje a v roce 2004 ji šestkrát převyšuje. Tato skutečnost je zapříčiněna růstem finančního majetku a zároveň klesají závazky za státem.

Vývoj likvidity po všechna čtyři sledovaná období znázorňuje obrázek 6.



Obr. 6. Graf vývoje likvidity [vlastní zpracování]

Společnost během let vyřešila své problémy s likviditou a v posledním roce dosahuje více než uspokojivých hodnot a proto bych navrhovala neprovádět výrazné změny v řízení likvidity.

Ukazatele ziskovosti

Ukazatele ziskovosti poměřují hospodářský výsledek dosažený podnikáním s veličinami, kterých bylo užito k jejich dosažení.

Použila jsem následující ukazatele:

$ROI = (\text{Zisk před zdaněním} + \text{Nákladové úroky}) / \text{celkový kapitál}$

$ROE = \text{Zisk po zdanění} / \text{Vlastní kapitál}$

$ROA = \text{Zisk po zdanění} / \text{Celková aktiva}$

$ROS = \text{Zisk před zdaněním} / \text{Tržby}$

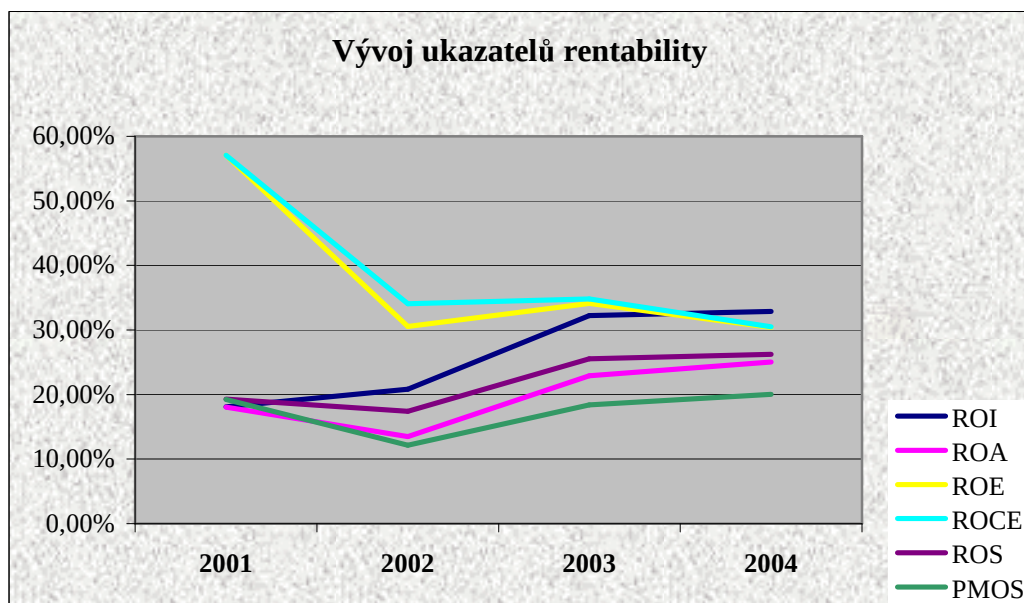
$ROCE = (\text{Zisk po zdanění} + \text{Nákladové úroky}) / (\text{Dlouhodobé závazky} + \text{Vlastní jmění}).$

$PMOS = \text{Zisk po zdanění} / \text{Tržby} [10]$

Ukazatele ziskovosti zobrazuje tabulka 3 a jejich vývoj obrázek 7.

Tab. 3. Ukazatele ziskovosti [vlastní zpracování]

Ukazatele / rok v %	2001	2002	2003	2004
ROI	18,09%	20,83%	32,25%	32,87%
ROA	18,04%	13,49%	22,91%	25,04%
ROE	57,06%	30,55%	34,11%	30,41%
ROCE	57,06%	34,05%	34,82%	30,50%
ROS	19,29%	17,40%	25,51%	26,23%
PMOS (v Kč)	0,19	0,12	0,18	0,20



Obr. 7. Graf vývoje ukazatelů ziskovosti [vlastní zpracování]

Ukazatel ROI (ziskovost vloženého kapitálu) vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku bez ohledu na zdroj financování. Žádoucí je dosahování co nejvyšších hodnot. Podle tabulky je zřejmé, že ziskovosti vloženého kapitálu dosahovala společnost po celou sledovanou dobu. Kdy hodnoty byly dostatečně vysoké a měly růstový trend.

Ukazatel ROA (ziskovost vložených aktiv) vyjadřuje schopnost managementu využívat celá aktiva k uspokojování vlastníků. Je samozřejmé, že hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat maximálních hodnot. V jednotlivých letech společnost dosahovala různých výsledků ROA. Ve vývoji tohoto ukazatele došlo nejprve k nepatrnému snížení, ale poslední dva sledované roky již měl růstový trend. Nejvyšší hodnota byla v roce 2004 a to 25 %. To znamená, že na jednu korunu majetku připadne zisk 25 haléřů. Tato hodnota představuje vynikající výsledek ve srovnání s oborovým průměrem, který činil 7,54 %.

Ukazatel ROE (ziskovost vlastního kapitálu) zobrazuje, jaký výnos připadá na vložený kapitál. Akcionáři požadují, aby hodnota ROE byla vyšší než výnosnost méně rizikového způsobu investování. V opačném případě bude investor svůj kapitál investovat jinde, kde bude mít své vložené peníze výnosněji zužitkované. V první sledovaném roce byla výnosnost vlastního kapitálu 57 % ale pak došlo k jejímu poklesu na cca 30 % a tuto hodnotu si pak držela po zbytek sledovaného období. Výnosnost 30 % lze považovat za dobrou hodnotu ve srovnání s oborovým průměrem, který činí 14,62 %.

Ukazatel ROS (rentabilita tržeb) vyjadřuje zisk na 1 Kč obratu v haléřích. Podle vypočítaných hodnot ukazatele je zřejmé, že společnost po celou sledovanou dobu vykazuje rentabilitu tržeb nad úrovní oborového průměru a její hodnoty jsou několika násobně vyšší. Například v roce 2004, kdy bylo dosaženo nejlepšího výsledku, je tato hodnota téměř šestinásobně vyšší, jelikož oborový průměr činil 4,43 %.

Ukazatel ROCE (rentabilita dlouhodobých zdrojů) udává výnos na celkový investovaný kapitál poměřený k dlouhodobým finančním. Hodnota ROCE byla nejvyšší v roce 2001 – 57 %. V dalších dvou letech se hodnota pohybuje nad 30 %.

Ukazatel PMOS (ukazatel ziskové marže) ukazuje zisk na korunu obratu, udávaný v haléřích. Společnost vykazovala v roce 2004 ziskovou marži ve výši 0,20 Kč.

Ukazatele řízení dluhu, finanční a majetkové struktury

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování. Posuzuje se finanční struktura firmy s dlouhodobého hlediska. Ukazatele zde slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti firmy znásobit své zisky využitím cizího kapitálu.

Pro analýzu jsem použila následující ukazatele:

Celková zadluženost = Cizí kapitál / Aktiva

Koeficient samofinancování = Vlastní kapitál / Aktiva

Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem = Vlastní kapitál / Stálá aktiva

Ukazatel úrokového krytí = (Zisk před zdaněním + nákladové úroky) / Nákladové úroky

Běžná zadluženost = (Krátkodobé závazky + Ostatní aktiva) / Celková aktiva [10]

Ukazatele zadluženosti zobrazuje tabulka 4.

Tab. 4. Ukazatele zadluženosti [vlastní zpracování]

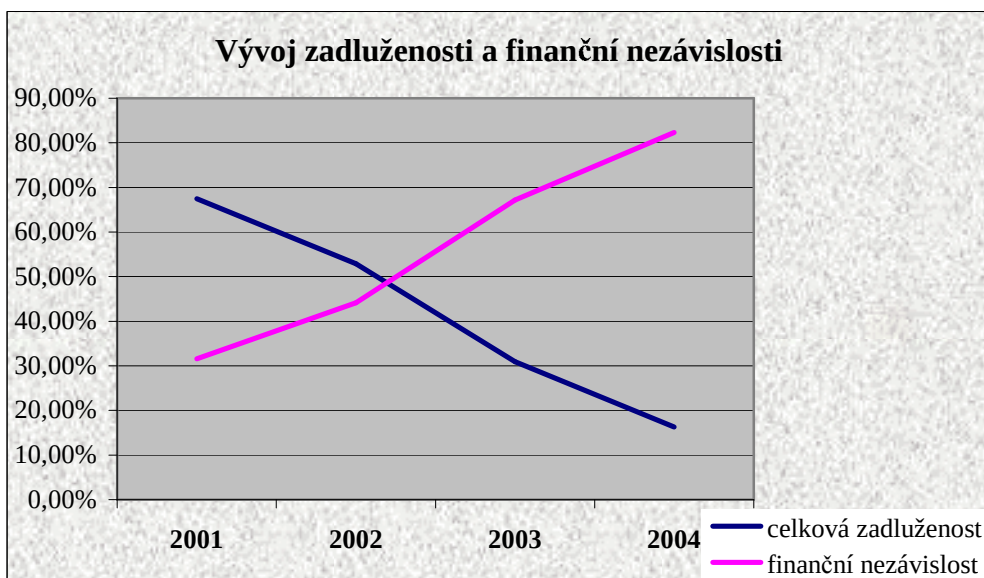
Ukazatele / rok v %	2001	2002	2003	2004
Celková zadluženost	67,44%	52,91%	30,91%	16,29%
Finanční nezávislost	31,61%	44,16%	67,18%	82,34%
Krytí SA vl. kapitálem	46,45%	58,44%	90,42%	127,00%
Úrokové krytí	-	13,48	66,87	423,27
Běžná zadluženost	62,40%	42,11%	20,60%	1,87%

Celková zadluženost vyjadřuje poměr dluhů na aktivech společnosti. Čím větší je podíl vlastního kapitálu, tím větší je bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace společnosti. Věřitelé tedy preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci naopak hledají větší finanční páku, aby znásobili své výnosy.

V literatuře [7] se uvádí: pokud hodnota ukazatele dosahuje 30 %, potom se jedná o nízkou zadluženost. V rozmezí 30 – 50 %, jde o průměrnou zadluženost, rozmezí 50-70 % vyjadřuje vysokou zadluženost a nad 70 % se jedná o rizikovou zadluženost.

Společnost má míru celkové zadluženosti v prvních dvou obdobích vysokou. Tento stav byl způsoben vysokými závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem, které se postupně snižovaly a tím se hodnota ukazatele zlepšovala. V posledním roce již dosahovala celková zadluženost hodnoty 16 %, kdy se jedná o nízkou zadluženost. Zároveň i ve srovnání s oborovým průměrem, který činil v roce 2004 42,22 %, si společnost vedla velice dobře.

Ukazatel finanční samostatnosti vypovídá o finanční nezávislosti firmy. Informuje o dlužích, které připadnou na peněžní jednotku celkových aktiv. Z tabulky je patrné, že společnost byla na počátku financována zhruba z 30 % vlastním kapitálem, zbytek je tedy financován cizím kapitálem. Ve všech sledovaných letech se hodnota zvyšuje, z původních 30 % v roce 2001 na 82 % v roce 2004. Výše tohoto ukazatele tedy vypovídá o nízké finanční zadluženosti a vysokém finanční samostatnosti podniku. Tuto skutečnost dokresluje obrázek 8.



Obr. 8. Graf vývoje ukazatelů zadluženosti [vlastní zpracování]

Pokud je ukazatel úrokového krytí stálých aktiv vlastním kapitálem vyšší než 1, souvisí s pojmem překapitalizování společnosti. Tato situace nastává, jestliže podnik nedostatečně využívá cizí zdroje z důvodu přílišné opatrnosti, a proto udržuje nadměrnou výši vlastního jmění. Podnik tak využívá vlastní zdroje k financování oběžných aktiv. Vlastní jmění je však drahým zdrojem a jeho použití k financování oběžných složek majetku snižuje ziskovost hospodaření. Společnost se během sledovaného období dostala od hodnot cca kolem 50 % až na hodnotu 127 %, což znamená, že je překapitalizovaná. Tzn. že podnik ke svému financování používá převážně vlastní zdroje. Pro společnost to znamená vyšší stabilitu, ale snižuje se tak celková efektivnost podnikání.

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. V publikaci [10] se uvádí hodnoty ukazatele v dobře fungující firmě ve výši 3 až 6 násobku. Společnost poskytovala po celou dobu věřitelům dostatečný bezpečnostní polštář, který dosahoval hodnot od 13 až po 423 násobek. Je však nutné upozornit na to, že tento ukazatel nezahrnuje mimobilanční výdaje jako například leasing a úvěrové splátky. Budou-li ostatní výdaje v ukazateli zahrnuty, poskytne ukazatel pravdivější informaci.

Běžná zadluženost poměruje krátkodobý cizí kapitál s celkovými aktivy. Čítec zahrnuje krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry, pasivní přechodné a dohadné položky. Hodnota tohoto ukazatele se během sledovaného období snížila z 62 % až na necelá 2 %.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Měří celkovou rychlost jejich obratu nebo rychlost obratu jejich jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálů v určitých formách aktiv.

Pro analýzu využití aktiv jsem použila následující ukazatele:

Vázanost celkových aktiv = Aktiva celkem / Roční tržby

Obrat celkových aktiv = Celkové tržby / Aktiva celkem

Obrat stálých aktiv = Tržby / Stálá aktiva v zůstatkových cenách

Obrat oběžných aktiv = Tržby / Oběžná aktiva [8]

Vývoj ukazatelů aktivity zobrazuje tabulka 5.

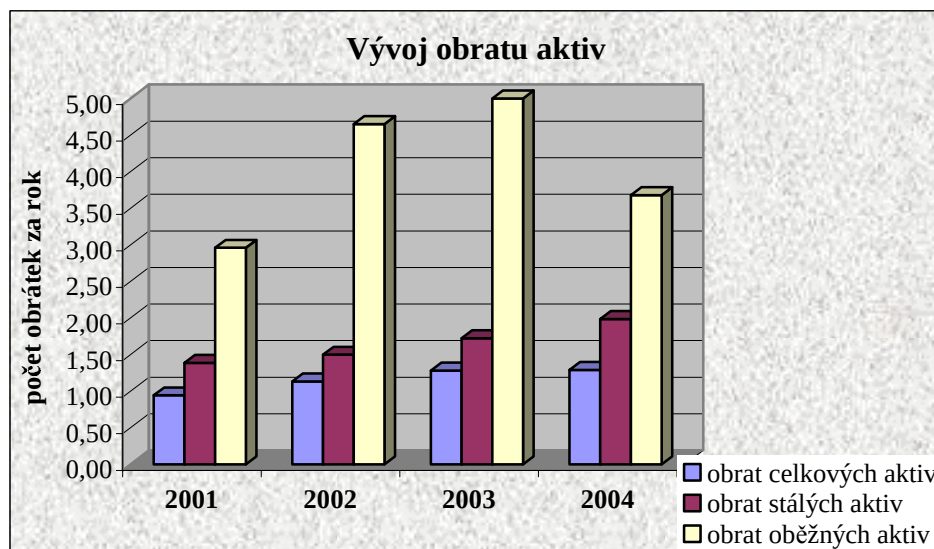
Tab. 5. Ukazatele využití aktiv [vlastní zpracování]

Ukazatele	2001	2002	2003	2004
Vázanost celkových aktiv	1,06	0,88	0,78	0,78
Obrat celkových aktiv (krát)	0,94	1,13	1,28	1,29
Obrat stálých aktiv (krát)	1,38	1,50	1,72	1,99
Obrat oběžných aktiv (krát)	2,96	4,65	5,00	3,68

Z vypočítaných hodnot je zřejmé, že celková aktiva se obrátí přibližně 1,3 krát. Tento jev lze považovat za nedostatečný, tzn. že společnost nevyužívá dobře svých aktiv, jelikož zaostává za oborovým průměrem, který v roce 2004 činil 1,70.

Obrat stálých aktiv má význam především při rozhodování o pořízení dalšího investičního majetku. Nízké hodnoty signalizují nízké využití stálých aktiv a jsou signálem pro vedení podniku, aby zvýšilo využití výrobních kapacit a omezilo investice. Můžeme říci, že podle vypočtených hodnot v tabulce společnost obrátí svá aktiva za rok přibližně 2 krát, což lze považovat za nedostatečné. Zde je však nutno poznamenat, že bez detailní analýzy stálých aktiv, především dlouhodobého majetku a mimobilančních výdajů formou leasingu, nelze tento ukazatel brát jako směrodatný.

Jedině v obratu oběžných aktiv firma dosahuje vyšších hodnot. Vývoj těchto ukazatelů znázorňuje obrázek 9.



Obr. 9. Graf vývoje obrátu aktiv [vlastní zpracování]

Vázanost celkových aktiv podává informace o výkonnosti, s níž firma využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Měří celkovou produkční efektivnost firmy. Čím je ukazatel nižší, tím lépe. Znamená to, že firma expanduje, aniž musí zvyšovat finanční zdroje. Při hodnocení je nutné ale posuzovat vlivy používaného způsobu oceňování aktiv a metod odpisování. Z tabulky 5 vyplývá, že společnost dosahuje výborných výsledků a hodnota ukazatele se během let snižovala, což znamená, že dosahovala rok od roku lepší produkční efektivnosti.

Obrat oběžných aktiv se nejvíce vztahuje k sledovaným položkám oběžného majetku, tedy k pohledávkám, zásobám a nepřímo ze strany závazků.

Pro analýzu oběžného majetku byly použity následující ukazatele:

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

$$\text{Doba obrátu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360)$$

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \text{Pohledávky} / (\text{Tržby} / 360)$$

$$\text{Doba obrátu závazků} = \text{Závazky} / (\text{Tržby} / 360) [7]$$

Ukazatele oběžného majetku nastiňuje tabulka 6.

Tab. 6. Ukazatele aktivity oběžného majetku [vlastní zpracování]

Ukazatele	2001	2002	2003	2004
Obrat zásob (krát)	75,08	78,20	160,58	226,50
Doba obratu zásob (dny)	4,80	4,60	2,24	1,59
Doba obratu pohledávek (dny)	62,87	51,51	53,62	64,76
Doba obratu závazků (dny)	44,91	60,28	54,67	50,19

Obrat zásob vyjadřuje počet obrátů zásob za rok. Je-li hodnota ukazatele ve srovnání s oborovým průměrem nižší, potom má podnik problémy s přebytečnými nelikvidními zásobami, které vyžadují nadbytečné financování. Ukazatel by proto měl mít co nejvyšší hodnotu. Vysoká obrátka zásob také podporuje důvěru v ukazatel běžné likvidity. Zásoby se v podniku obrátily v posledním sledovaném roce přibližně 227 krát. Podle růstu dosažených hodnot lze usoudit, že společnost úspěšně operuje se svými zásobami.

Doba obratu zásob udává průměrný počet dní, po nichž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich prodeje. Je žádoucí, aby měl ukazatel co nejmenší velikost. Doba obratu zásob se v prvním roce pohybuje pod hranicí 5 dní a v dalších letech klesá až na cca 1,5 dne.

Doba obratu pohledávek udává průměrnou dobu splatnosti pohledávek, po kterou musí firma čekat na inkaso plateb od svých zákazníků. Tuto dobu je účelné porovnat s dobou běžné platební podmínky. V případě delší průměrné doby splatnosti pohledávek, než je platební podmínka, by se měl podnik soustředit na opatření, která by urychlila inkasa pohledávek. Delší průměrná doba inkasa často znamená i větší potřebu úvěrů, tedy i vyšších nákladů, a projeví se zpravidla také v době obratu dluhů. Proto je účelné, aby ukazatel nabýval co nejmenších hodnot. Praxe však ukazuje, že v současné době je drtivá většina faktur uhrazena po splatnosti, neboť pozdní placení faktur je nejsnazším a nejlevnějším způsobem, jak si opatřit peníze.

Podnik vykazuje stoupající dobu úhrady svých pohledávek. V roce 2001 byla doba obratu pohledávek přibližně 63 dnů, kdežto v roce 2002 a 03 je to už přibližně 52 dnů. Pak dochází opět k jejímu nárůstu a to až na 65 dní. Takto vysoké hodnoty jsou dány především díky dlouhodobým kontraktům, u kterých jsou poskytnuty dlouhé doby splatnosti.

Doba obratu závazků vykazuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Hodnoty se pohybují přibližně do výše 50 dnů v roce 2004 a požadovaná splatnost přijatých faktur je 60 dní. Z toho plyne, že společnost relativně včas platí své závazky.

3.3.2 Analýza finančního zdraví

Rychlý test

Rychlý test (Quick test), který navrhl v roce 1990 P. Kralice, poskytuje rychlou možnost s poměrně velmi dobrou vypovídací schopností oklasifikovat analyzovanou společnost. Při jeho konstrukci bylo použito ukazatelů, které nesmějí podléhat rušivým vlivům a navíc musí vyčerpávajícím způsobem reprezentovat celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Z tohoto důvodu byl z každé ze čtyř základních oblastí analýzy (tj. stability, likvidity, rentability a hospodářského výsledku) zvolen jeden ukazatel tak, aby byla zabezpečena vyvážená analýza finanční stability.

Pro použití byly vybrány ukazatele:

Kvóta vlastního kapitálu (koef. Samofinancování) = $\frac{\text{Vlastní zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$

Doba splácení dluhu z CF = $\frac{(\text{Krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{fin. majetek})}{\text{provozní cash flow}}$

Cash flow v % tržeb = $\frac{\text{provozní cash flow}}{\text{tržby}}$

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = $\frac{\text{Zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{Celková aktiva}}$

Bonita se potom stanoví tak, že každý ukazatel se podle dosaženého výsledku nejprve oklasifikuje podle tabulky a výsledná známka se určí jako jednoduchý aritmetický průměr známek získaných za jednotlivé ukazatele. [10]

Tab. 7. Stupnice hodnocení ukazatelů bonity [10]

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvenčí (5)
Kvóta vl. kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF V % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Výpočet jednotlivých ukazatelů zobrazuje tabulka 8.

Tab. 8. Ukazatele rychlého testu [vlastní zpracování]

Ukazatel	2001	2002	2003	2004
Kvóta vlastního kapitálu	31,61%	44,16%	67,18%	82,34%
Doba splácení dluhu z CF	6,02	2,12	0,62	0,88
CF v % tržeb	11,83%	17,85%	30,17%	10,19%
Rentabilita celkového kapitálu	18,09%	20,83%	32,25%	32,87%

Oklasifikování hodnot jednotlivých ukazatelů podle tabulky 8, znázorňuje tabulka 9.

Tab. 9. Znamky rychlého testu [vlastní zpracování]

Ukazatel / známka	2001	2002	2003	2004
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1
Doba splácení dluhu z CF	3	1	1	1
CF v % tržeb	1	1	1	1
Rentabilita celkového kapitálu	1	1	1	1
Výsledná známka	1,50	1	1	1
Zámka za finanční stabilitu	2	1	1	1
Zámka za výnosovou situaci	1	1	1	1

Z tabulky 9 vyplývá, že si společnost z hlediska rychlého testu po celou sledovanou dobu vedla dobře. Výsledná známka, kterou po celou dobu dosahuje je 1. Jen v roce 2001 tedy na počátku sledovaného období si stála společnost o něco málo hůře. Dosahovala výsledné známky 1,5. To znamená, že společnost dosahoval výborných výsledků.

Co se týče známek za jednotlivé části, tedy za finanční stabilitu a výnosovou situaci. Co se týče finanční stability dosahoval podnik po poslední tři sledované období známky 1, tedy toho nejlepšího ohodnocení. Jen první rok dosáhla známky 2, tedy velmi dobrých výsledků. Tato situace byla způsobena delší dobou splácení dluhu z CF. Tento stav byl

způsoben vysokými závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem. Tyto závazky byly během sledovaného období zcela splaceny, což se projevilo i na lepších výsledcích následujících období. Znamka za výnosovou situaci byla po celou dobu 1.

3.3.3 Shrnutí provedené finanční analýzy

Na základě provedené finanční analýzy společnosti TBG Betonmix byly vyhodnoceny různé finanční údaje, které byly zanalyzovány jak v absolutních, tak i poměrových finančních ukazatelích.

Ze všech provedených analýz vyplývá, že společnost působící na trhu stavebních hmot, vykazuje finanční zdraví a pozitivní trend, což dává společnosti prostor pro inovace a případné rozšiřování se.

Z provedené analýzy finančních ukazatelů vyplývají následující závěry:

Struktura majetku společnosti je tvořena z 65 % stálými aktivy a z 35 % oběžnými aktivy. Ve struktuře majetku nedocházelo k výrazným změnám. V roce 2002 došlo k nárůstu stálých aktiv, který byl zapříčiněn budováním nového provozu v Brně Králově poli a nákupem nového softwaru. V následujících letech již stálý majetek společnosti pomalu klesá a to z důvodu uzavírání nevyhovujících provozoven jako např. betonárny v Cimburkově. Stálá aktiva jsou tvořena přibližně z 50 % položkou stavby, kterou tvoří jednotlivé betonárny a sídlo společnosti. Z 34 % jsou tvořena samostatnými movitými věcmi a jejich soubory. Tuto položku tvoří zařízení na výrobu, transport a čerpání betonu a osobní automobily. Ze 14 % jsou tvořena pozemky, na kterých se nachází jednotlivé betonárny. Zbývající dvě 2 % připadají na nedokončený dlouhodobý majetek.

Druhou nejvýznamnější složkou majetku společnosti tvoří oběžná aktiva, která představují cca 35 %. Oběžný majetek se skládá z 67 % z krátkodobých pohledávek, ve kterých největší podíl zaujímají pohledávky z obchodního styku a tento podíl v roce 2004 činil 99 %. Druhou významnou položkou oběžných aktiv je finanční majetek, který představuje 32 %. Finanční majetek je tvořen z 99 % penězi na běžném účtu, což představuje částku cca 32 mil. Kč a 1 % penězi v pokladně.

Zásoby jsou poslední složkou oběžného majetku a představují cca 2 %. Tato hodnota je tak nízká, protože společnost odebírá klíčové suroviny pro svoji výrobu od společností,

kteřé jsou členy stejné holdingové skupiny. Z tohoto důvodu nemusí TBG Betonmix udržovat velké skladové zásoby. Což pro ni znamená, že ji odpadají náklady na skladování a tudíž tím získává jistou konkurenční výhodu. Majetková struktura odpovídá jejímu předmětu podnikání.

Ve výši zdrojů společnosti nedocházelo během sledovaných let k výrazným změnám. Udržovaly se přibližně na stejné úrovni a to 280 – 290 mil. Kč. Naopak ve struktuře zdrojů došlo k výrazným změnám. Na počátku sledovaného období byla pasiva tvořena z 32 % vlastním kapitálem a z 67 % cizím kapitálem. Na konci sledovaného období byl tento poměr opačný. Zdroje společnosti z 82 % tvořil vlastní kapitál a z 16 % cizí kapitál. Tato situace byla zapříčiněna tím, že na počátku sledovaného období byl rozvoj společnosti financován z cizích zdrojů. Společnost sice nečerpala klasický bankovní úvěr, ale její rozvoj byl financován ze zdrojů poskytnutých holdingovou společností. Na začátku závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem představovaly 80 % krátkodobých závazků. Tento podíl se postupně snižoval a v roce 2004 byly tyto závazky plně splaceny.

V roce 2004 jsou cizí zdroje tvořeny z 69 % rezervami, a to převážně rezervami na daň z příjmů, a z 31 % krátkodobými závazky, kde největší podíl zaujímají závazky z obchodního styku.

Vlastní zdroje jsou tvořeny základním kapitálem, který má po celou sledovanou dobu konstantní hodnotu 34,7 mil. Kč, což představuje podíl cca 12 %. Taktéž zákonný rezervní fond má po sledovanou dobu stále stejnou hodnotu a to 6,9 mil. Kč, tj. necelá 2,5 % vlastních zdrojů. Výsledek hospodaření po sledovanou dobu vykazoval růstový trend, tedy kromě roku 2002, kdy došlo k jeho mírnému poklesu, který byl zapříčiněn vyššími nákladovými úroky a daňovou povinností, na kterou nebyly vytvořeny rezervy. Hospodářský výsledek se oproti výchozímu roku zvýšil o 25,7 mil. Kč a jeho podíl na vlastních zdrojích v roce 2004 představoval 25 %.

Největší podíl na vlastních zdrojích si během let vytvořila položka nerozděleného zisku minulých let, která v roce 2004 představovala částku 124,7 mil. Kč a tvořila 43 % podíl. Ke kumulaci této položky dochází z důvodů uvažovaného dalšího rozvoje společnosti a proto nedochází k rozdělování zisku mezi akcionáře.

Co se týče struktury vlastních a cizích zdrojů je podíl cca 80 ku 20. Je zřejmé, že firma je stabilní a finančně soběstačná, což dobře působí na dodavatele i odběratele.

Společnost TBG Betonmix je výrobní podnik, proto je nejvýznamnější složkou výnosů společnosti položka tržeb za vlastní výrobky a služby, která měla během sledovaného období rostoucí trend a v roce 2004 představovala částku 363 mil. Kč, což představuje 99,5 % výkonů společnosti, zbývajících 0,5 % připadá na aktivaci.

Náklady k těmto výnosům představuje výkonová spotřeba, která je tvořena z 80 % spotřebou materiálu a z 20 % službami. Vývoj výkonové spotřeby v jednotlivých letech je ovlivněn pouze zvyšujícím se objemem výroby, jež vyvolává nárůst nákladů na materiál, energii a služby. Osobní náklady po celou sledovanou dobu vykazují stabilní chování, kdy dosahovaly cca 10 % z tržeb za vlastní výrobky a služby. Další nákladovou položkou jsou odpisy, které vykazovaly v roce 2002 a 2003 nárůst, který 2003 byl největší a to z důvodů změny majetkové struktury, kdy byla uvedena do provozu betonárna v Králově Poli a zakoupena betonárna v Prostějově. V roce 2004 došlo již k poklesu na částku cca 20 mil. Kč, což představuje 6 % tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Poměr tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku charakterizuje ve všech sledovaných letech obnovovací proces, neboť dochází k odprodeji starého majetku. To dokazuje jeho nízká zůstatková hodnota.

Společnost v počátcích sledovaného období (2001-2002) tvořila rezervy a časově rozlišené provozní náklady z důvodů předpokládaných investic v budoucích letech. V roce 2003 byly tyto rezervy čerpány a v roce 2004 došlo k započetí jejich znovu vytváření, z čehož se dá usuzovat na další plánované investiční aktivity. Tento názor podporuje i kumulace hospodářského výsledku do zisku nerozdělených let. Společnost si tak vytváří finanční zdroje pro budoucí investice.

V oblasti obchodu s cennými papíry vykázala společnost aktivitu až v roce 2004, kdy prodala akcie, ale se ztrátou. Pravidelně rostoucí příjem společnosti představují výnosy z dlouhodobého finančního majetku a to z výnosů z cenných papírů a vkladů v podnicích ve skupině.

Výnosové úroky vzhledem ke stavu finančního majetku společnosti jsou pravděpodobně tvořeny pouze úroky z vedeného běžného účtu.

Společnost vykázala ve všech sledovaných letech kladný finanční výsledek hospodaření, kromě roku 2002, kde byla ztráta způsobena zvýšenými nákladovými úroky.

V dalších letech vykázal již finanční hospodářský výsledek rostoucí trend, neboť společnost dokončila plánovanou etapu investiční činnosti a splatila závazky k podnikům s podstatným vlivem.

Společnost během sledovaných let nevykázala mimořádný hospodářský výsledek.

Hospodářský výsledek před zdaněním vykazuje ve všech sledovaných letech pozitivní nárůst. Oproti výchozímu roku 2001 došlo k nárůstu o 44,8 mil. Kč, což představuje nárůst o 47 %. V roce 2004 dosáhl hospodářský výsledek před zdaněním částky 95,4 mil. Kč.

Z analýzy poměrových ukazatelů vyplývá, že společnost na počátku sledovaného období vykazovala problémy s likviditou, které byly způsobeny vysokými závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem. Tento problém se týkal jak okamžité, tak pohotové i běžné likvidity. V roce 2003 došlo k zlepšení situace splacením části závazků a společnost začala vykazovat stabilní likviditu. V roce 2004 jsou její hodnoty několikanásobně vyšší než jsou doporučované hodnoty. Provozní pohotová likvidita, která se týká pouze provozní činnosti, vykazovala kladné hodnoty, a tudíž společnost co se týče provozní činnosti, byla po celé sledované období solventní.

Z analýzy ziskovosti vyplývá, že společnost dosáhla co se týče ziskovosti vložených aktiv (ROA), která dosahovala v roce 2004 hodnoty okolo 25,04 % a oborový průměr představoval hodnotu 7,54 %, vynikajících výsledků. Ziskovost vlastního kapitálu (ROE) v roce 2004 dosáhl hodnoty 30,41 %, což představuje přibližně dvojnásobek oborových výsledků, jelikož podniky v oboru dosahovaly v tomto roce ziskovosti 14,62 %. Co se týče rentability tržeb dosáhla společnost v roce 2004 hodnoty 26,23 % a oborové hodnoty se pohybovaly okolo hodnoty 4,43 %. Z výše uvedených výsledků vyplývá, že společnosti z hlediska ziskovosti dosahovala vynikajících výsledků, které přesahovaly oborový průměr.

Z analýzy zadluženosti vyplývá, že společnost dosahovala celkové zadluženosti nejprve více jak 67 %, ale v dalším roce již byla podstatná část závazků k podnikům s rozhodujícím vlivem splacena a hodnota se pohybovala okolo 16,29 %. Tak se dostala pod oborový průměr, který v roce 2004 představoval hodnotu cca 42,22 %. Vybavenost vlastním kapitálem se u společnosti postupně zvyšovala z 32 % až na 82 %. Oborové hodnoty tohoto ukazatele se pohybovaly v roce 2004 okolo 34,5 %. Z výše uvedených údajů vyplývá, že co se týče majetkové struktury a zadluženosti, si společnost stojí lépe než ostatní firmy v oboru v očích potencionálních věřitelů a obchodních partnerů, ale na

druhou stranu společnost nedostatečně využívá financování z cizích zdrojů, které je obecně považováno za levější, protože společnost může využít tzv. daňového šítu, jelikož nákladové úroky jsou daňově uznatelným nákladem.

Z analýzy aktivity vyplývá, že obrat aktiv se pohyboval okolo hodnoty 1,29. V hodnotě tohoto ukazatele společnost zaostávala za oborovými hodnotami, které se pohybovaly okolo 1,7. Tato situace, byla způsobena uvedením nové provozovny do provozu, čímž se zvýšila hodnota celkových aktiv, které ještě nebyly doprovázeny dostatečným zvýšením tržeb. Z ukazatelů doby obratu zásob vyplývá, že zásoby jsou ve společnosti vázány přibližně dva dny a dle oborových hodnot se výše tohoto ukazatele pohybuje okolo 24 dní. Společnost dosahuje tak vynikajících výsledků, protože své klíčové suroviny odebírá od podniků, které jsou členy stejné holdingové skupiny a proto nemusí udržovat tak velké skladové zásoby.

Z analýzy finančního zdraví společnosti, vyplývá že společnosti je po celou dobu zdravá a dosahuje výborných hodnot. Společnost vykazuje jak finanční stabilitu tak i uspokojivou výnosovou situaci. Tento trend má rostoucí charakter, kdy nejlepších hodnot dosáhla společnost v roce 2004. Pokud ovšem společnost zahájí další investiční etapu, dá se předpokládat mírné zhoršení vykazovaných hodnot ukazatelů.

3.4 SWOT analýza

Završením analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Při této diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tuto analýzu je vhodné dělat až na závěr jakožto sumář nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz. [14]

Tab. 10. SWOT analýza [vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
➤ příslušnost k mezinárodní skupině HC ⇒ nákup rozhodujících vstupních surovin pro výrobu betonu u firem ve skupině ⇒ napojení na vlastní vývoj a výzkum prostřednictvím dceřinná společnost BETOTECH s.r.o. ⇒ centrální řešení marketingu skýtá úsporu nákladů ⇒ financování investičních aktivit ➤ zkušený a loajální management ➤ jasné řídicí kompetence ➤ vysoká automatizace výroby ⇒ minimum fyzické práce ➤ vysoká produktivita práce ➤ ekologický provoz ➤ finančně zdravá společnost	➤ jednoúčelová výroba, specifické výrobní zařízení ➤ svázanost s regionem ⇒ dojezdové vzdálenosti bez změny kvality čerstvého betonu ➤ nevyužívání financování z cizích zdrojů ⇒ nevyužívá efektů finanční páky
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
➤ expanze do regionů, kde není výroba betonu zajišťována profesionálními betonáři, nebo kde je jen slabá konkurence	➤ sezónní výroba ⇒ závislost na počasí ➤ závislost na vládní politice v oblasti podpory bytové výstavby a rozvoje infrastruktury ➤ závislost na ekonomické situaci státu

SWOT analýza je velmi cenným zdrojem při formulaci strategie. Návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina, hrozba by měla mít v návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje.

4 NÁVRH SYSTÉMU FINANČNÍCH UKAZATELŮ PRO POTŘEBY SPOLEČNOSTI TBG BETONMIX, A. S.

4.1 Stávající stav využívání finančních ukazatelů

V současné době se ve společnosti z oblasti finanční analýzy využívá ukazatelů EVA (Economic Value Added) – ekonomická přidaná hodnota, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

Ukazatel EVA se řadí mezi ukazatele měřící ziskovost podniku. EVA měří zbylý zisk po odečtení nákladů na kapitál. Tento ukazatel považuje za nově vytvořenou hodnotu ekonomický zisk. Ekonomický zisk je rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, tj. náklady, které kromě účetních nákladů zahrnují i tzv. oportunitní náklady. Oportunitní náklady představují peněžní částky, které byly ztraceny tím, že zdroje nebyly vynaloženy na nejlepší alternativní použití např. úroky z vlastního kapitálu, odměna za riziko či ušlá mzda podnikatele. Základní konstrukce ukazatele EVA se opírá o tři klíčové hodnoty:

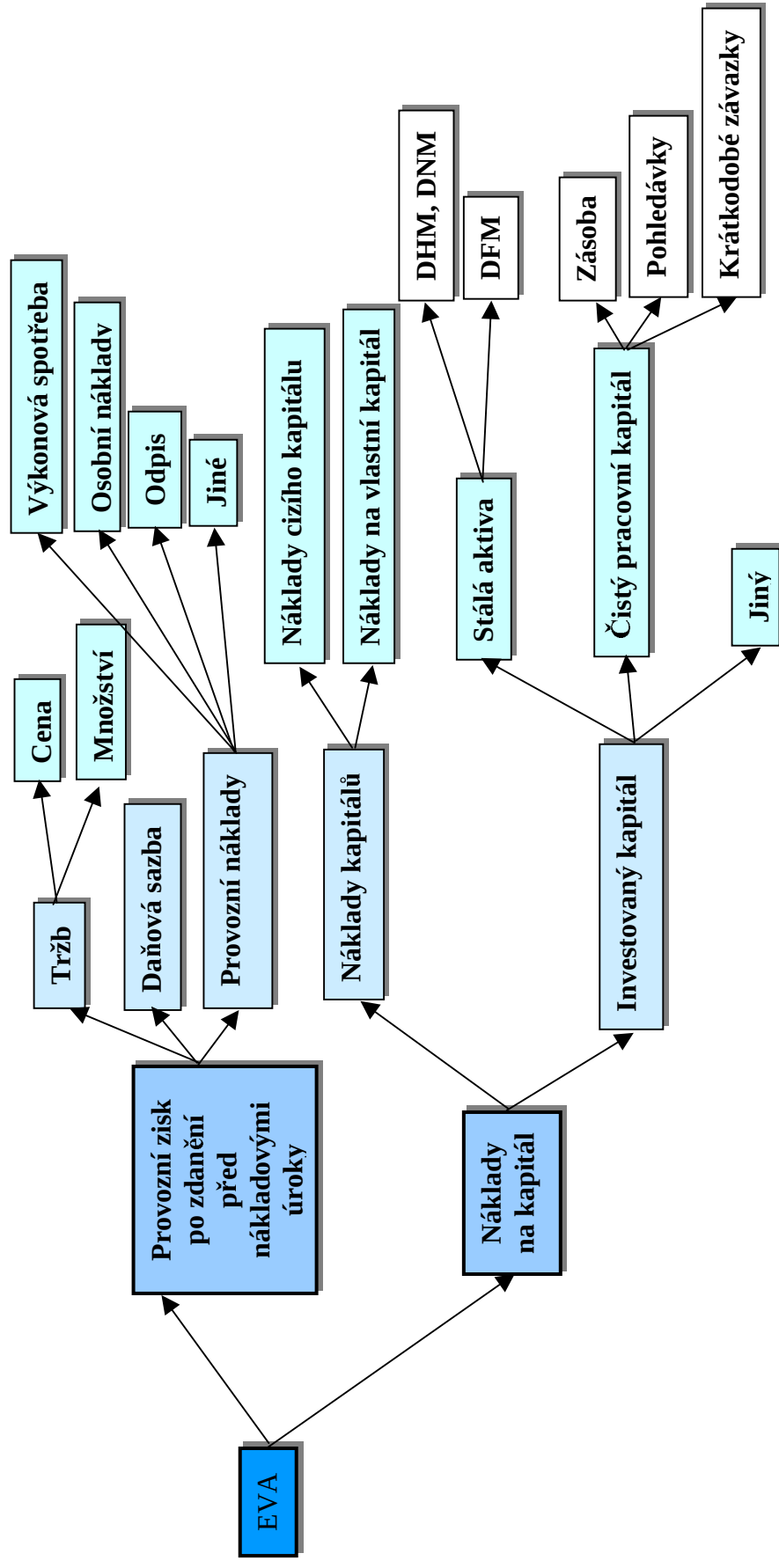
- hodnotu provozní zisku po zdanění před nákladovými úroky,
- celkový investovaný kapitál.
- průměrné náklady kapitálu.

Podstatou je, že hodnota ukazatele EVA by měla být kladná. Jedině tehdy vzniká „nová“, tzv. přidaná hodnota zvyšující původní hodnotu podniku. Lze konstatovat, že EVA se rovná rozdílu mezi provozním ziskem pro zdanění a před nákladovými úroky a vyplaceným úrokem věřitelům a výplatou dividend akcionářům. Je-li tento rozdíl kladný, pak znamená zvýšení vnitřní hodnoty akciové společnosti.

Lze vidět několik možností jak zvýšit EVA:

- zvýšení efektivnosti hospodaření (snížit náklady), a tím zvýšit zisk,
- zvýšit tržby, ale investovat pouze tehdy, kdy nová investice vydělá více než jsou náklady na použitý kapitál,
- snížit kapitál (odprodat nepotřebný majetek) z neefektivní činnosti společnosti
- řídit riziko a tím náklady kapitálu. [5]

Faktory, které ukazatel EVA ovlivňují, lze vidět na obrázku .



Obr. 10. Faktory ovlivňující ukazatel EVA [5]

Ukazatelé doby obratu pohledávek a doby obratu závazků patří do analýzy poměrových ukazatelů a to ukazatelů aktivity. Doba obratu pohledávek nebo také průměrná doba splatnosti pohledávek se používá při hodnocení odběratelů. Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik u průměru čekat, než obdrží platby od svých zákazníků. Doba obratu závazků určuje ve dnech dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Nákup na úvěr představuje peněžní prostředky, které podnik pro určitou dobu zadržuje a využívá k uspokojování vlastních potřeb. Současně je třeba zabezpečit, aby v době splatnosti byl podnik platebně schopný.

4.2 Systém finanční ukazatelů

Konkrétní návrh systému finančních ukazatelů vychází z provedené finanční analýzy a ze stávajících ukazatelů, které společnost sleduje. Návrh rozšiřuje sledované finanční ukazatele o takové, které poměřují položky, které ovlivňují položky EVA. Dále pak o ukazatel, které by společnost měla sledovat z hlediska dobrého obrazu v očích obchodních partnerů a eventuelních věřitelů. Do systému je zahrnut i jeden z ukazatelů analýzy soustav ukazatelů, který jednou hodnotou vyjadřuje finanční zdraví společnosti. Dále pak jsou pro ukazatele stanoveny tzv. benchmarky, se kterými se jednotlivý ukazatelé porovnávají.

Za sledované položky byly zvoleny následující ukazatele:

- vývoj tržeb za vlastní výroby a služby, které činí cca 93 % tržeb podniku,
- vývoj provozních nákladů, které činí 95 % nákladů společnosti,
- ROA (rentabilita celkových aktiv), protože společnost nevyužívá financování úvěrem a tudíž pro srovnání je vhodnější použít ukazatel na bázi celkových aktiv než ukazatele na bázi vlastního kapitálu, měří celkovou produkční efektivnost podniku,
- ROS (rentabilita tržeb) na bázi provozního zisku pro lepší srovnání s různými společnostmi, protože se z čísel vylučují zkreslující vlivy jako např. rozdílná skladba kapitálu,
- běžná likvidita byla zvolena, protože společnost má nízké hodnoty zásob zhruba 2 % oběžných aktiv a tedy nezkreslují schopnost společnosti splácet své závazky,

- provozní likvidita klade důraz na to, aby položky v čitateli i ve jmenovateli pocházely z provozní činnosti. Vyjadřuje poměr likvidního majetku (tj. krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek) ke krátkodobým závazkům (ten vyplývá z přijetí obchodního úvěru při nákupu od dodavatelů, odkladem platby mezd, daní a příspěvků zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění), tzn. zohledňuje platební schopnost týkající běžné činnosti,
- celková zadluženost představuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím je tento podíl větší, tím větší poskytuje bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. I když společnost využívá k financování investičních aktivit ze zdrojů poskytovaných holdingovou společností, takže nečerpá klasický úvěr, přesto jí vznikají závazky.
- obrat stálých aktiv byl vybrán z důvodu toho, že stálá aktiva tvoří 65 % majetku společnosti.
- opotřebovanost HIM vyjadřuje na kolik % je v průměru odepsán HIM a vývoj ukazatele svědčí o stárnutí společnosti. Ukazatel byl vybrán, protože HIM představuje 82 % stálých aktiv společnosti,
- ukazatelé doby obratu pohledávek a doby obratu závazků byly ponechány v systému, jejich sledování je opodstatněné, jelikož pohledávky tvoří 66 % oběžných aktiv společnosti a sledování platební morálky odběratelů je důležité z důvodů vzniku nedobytných pohledávek. Doba obratu závazků informuje společnost o průměrné době, za kterou platí přijaté faktury, tzn. informuje i o průměrné délce přijatého obchodního úvěru,
- dobu obratu zásob je vhodné sledovat protože, společnost vykazuje velice nízkou hodnotu tohoto ukazatele a tím získává určitou konkurenční výhodu,
- ukazatel mzdové produktivity informuje podnik o tom, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd.
- rychlý test se skládá z několika poměrových ukazatelů zaměřených na finanční stabilitu a výnosovou situaci, které poskytnou společnosti v jednom čísle informace o její finančním zdraví.

Tab. 11. Systém finančních ukazatelů [vlastní zpracování]

Ukazatel	Vzorec	Benchmark					
		Doporuč. hodnota	Hodn. v minulém období	Hodn.z ost. provozoven	Hodn. v ost. podnicích holdingu	Hodn. oborového průměru	Hodn. největšího konkurenta(ů)
Vývoj tržeb	$\text{Změna } 1/0 = (\text{částka } 1 - \text{částka } 0)/\text{částka } 0$		■				
Vývoj provozních nákladů	$\text{Změna } 1/0 = (\text{částka } 1 - \text{částka } 0)/\text{částka } 0$		■				
Ziskovost:	ROA		■		■	■	■
	ROS		■	■	■	■	■
Likvidita:	Oběžná aktiva / krátkodobé závazky	■	■		■	■	■
	(Kr. pohledávky+Kr. finanční majetek)/Kr. závazky	■	■		■	■	■
Fin. stabilita:	celková zadluženost	■	■		■	■	■
Aktivty:	Obrat SA		■	■	■	■	■
	Opotřebovanost HIM		■	■			
	Doba obratu pohledávek		■		■	■	■
	Doba obratu závazků		■		■	■	■
	Doba obrazu zásob		■	■	■	■	■
	Mzdová produktivita		■	■	■	■	■
Rychlý test	viz. str. 48		■		■		■

V rámci návrhu je doporučen i časový horizont porovnávání výsledků analýzy ukazatelů s jednotlivými benchmarky. Analýzu ukazatelů, které jsou porovnávány s benchmarky typu doporučená hodnota, hodnota minulého období, hodnota z ostatních provozoven, by bylo vhodné provádět měsíčně. Potřebná data k těmto analýzám má společnost k dispozici ve svých účetních výkazech. Ukazatele, které jsou porovnávány s benchmarkem typu hodnota oborového průměru, je vhodné analyzovat čtvrtletně, jelikož analýza průmyslu a stavebnictví je prováděna také za čtvrtletí. Informace o oborových hodnotách je možné získat například na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (www.mpo.cz). Jednou za rok je možné provádět analýzu ukazatelů, které jsou srovnávány s benchmarky typu hodnota ostatních podniků ve skupině a hodnota největšího konkurenta(ů). Informace k této analýze je možné získat z výročních zpráv, které společnosti jednou za rok zveřejňují.

Takto nastavený systém by měl společnosti poskytnout základní informace o její situaci a finančním zdraví. Dále by měl podnik upozornit na případné problémové oblasti, které by bylo vhodné podrobit detailnější analýze. Systém umožní společnosti sledovat svůj vývoj v čase a porovnat svoji situaci s vývojem celého oboru, s vývojem největšího konkurenta i s vývojem ostatních podniků v holdingové skupině.

5 PROJEKT VYUŽITÍ FINANČNÍ ANALÝZY PŘI ROZHODOVNÍ VE SPOLEČNOSTI TBG BETONMIX, A.S.

Projekt je jedinečná soustava činností směřující k předem stanovenému cíli, která má určený začátek a konec, který vyžaduje spolupráci různých profesí, váže jejich kapacity a jejich úsilí a využívá pro vytváření cílových výstupů informace, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí. Zabýváme-li se projekty, je třeba soustředit pozornost na čtyři témata:

- strategie projektu,
- plány,
- řízení,
- zlepšování.

Co znamená, že projekt dopadl úspěšně? Je to v tom, že bylo dosaženo definovaných cílů? Určitě ano. Úspěch projektu tedy znamená splnění cíle ve třech dimenzích: věcně (CO se má udělat), časově (KDY se to má udělat) a nákladově (ZA KOLIK se to má udělat). Tomu, že každý projekt má třídimensionální cíl, říkáme, že projekt je vždy řízen tzv. trojimperativem projektu. Správný trojimperativ projektu vzniká vždy procesem plánování.

Plánování není nic jiného, než postupná odpověď na správně položené otázky. Tyto otázky i jejich pořadí, které je velmi důležité, jsou velmi impresivní.

1. CO,
2. JAK,
3. S KÝM,
4. KDY,
5. ZA KOLIK.

Otázky 1, 4 a 5 jsou vlastně dimenze trojimperativu. Nejprve musíme zcela přesně naplánovat CO se má udělat. Je třeba jasně a jednoznačně zformulovat, co bude existovat pro ukončení projektu, popřípadě, které činnosti budou vykonány. Máme-li jasno CO se má udělat, tedy první dimenzi trojimperativu, pak musíme říci, JAK to uděláme. Tedy popsat postup, jak cíle dosáhneme. Při tom se soustředíme čistě na „logiku věci“, tj. co nejprve, co potom, co můžeme dělat současně a co musí být hotovo, abychom mohli

pokračovat dál. Když víme CO a JAK budeme dělat, máme dostatek podkladů pro určení S KÝM to budeme dělat. Povaha cílů a zvolené postupové činnosti totiž určují množinu profesních znalostí, schopností a dovedností, které budeme potřebovat. Nejprve si naplánujeme potřebné role, které musí být na projektu sehrány, a pak je rovnou začneme obsazovat konkrétními lidmi. Vytvoříme tak tým projektu. To nám teprve poskytne rámec, ve kterém již můžeme odpovědět otázky zbylých dvou dimenzí trojimperativu – KDY se co udělá a ZA KOLIK se to udělá. Mezi těmito dvěma plány je třeba iterovat: nejprve ze zkušenosti „nastřílet“ první odhad termínů, kdy se co udělá, a doplníme jej odhadem spotřebované práce členů týmu. Po té korigujeme na základě odhadů spotřeby práce původně navržené termíny. Tyto dva kroky můžeme, je-li třeba ještě jednou zopakovat.

Řídit projekt znamená způsobit, že co je naplánováno, bude taky uděláno. Projekt je řízen pomocí etap, kroků a úkonů. Pomocí etap projektu řídíme hlavně riziko. Zejména riziko, že bychom proinvestovali zbytečné peníze. Proto etapy následují bez překrývání jedna za druhou. Riziko pak řídíme pomocí tzv. bran, které buďto projekt propustí do následující etapy nebo jej nepropustí. Pak jsou dvě možnosti: buď je ještě možné naplánovat a provést nápravná opatření nebo jsou výsledky právě ukončené etapy tak tristní, že náprava rozumných časových a finančních mezních již není možná. Pak musí být projekt v bráně zastaven. Kvalitu a konfiguraci výsledných produktů řídíme převážně pomocí kroků. Každá etapa se může rozpadnout na několik kroků. Každým krokem bychom měli vytvořit nějaký dílčí produkt. Kroky se v rámci etapy mohou i překrývat. Při ukončení každého kroku porovnáváme jeho výsledek s očekávaným stavem. Vlastní průběh prací na projektu řídíme pomocí úkonů. Úkony jsou elementární balíčky práce, které manažer projektu nebo jím stanovený koordinátor přiděluje jednotlivcům či malým dvou až tříčlenným týmům. Úkony opět mohou probíhat paralelně a provedení určité množiny úkonů znamená vykonání nějakého kroku. Úkony jsou přidělovány a sledovány pomocí rozpisu prací.

Obecně vzato, kvalita v řízení projektu znamená udělat to, CO chceme, do KDY to chceme a ZA KOLIK to chceme. Tedy jinými slovy: kvalita v řízení projektu znamená dodržení trojimperativu. To ovšem předpokládá, že projekt je nastartován s takovým trojimperativem, který dodržel lze.

Náčrt nejčastěji se vyskytujících chyb v projektech: nerealistický trojimperativ, podceňování významu souvislostí, příliš rizikové vývojové a implementační metody, sebeobelhávání, očekávání jasného a stabilního zadání. [11, 12]

5.1 Strategie projektu

Strategie projektu se skládá z pěti postupných kroků:

1. Definování problému

2. Sestavení trojimperativu

- CO – klíčový cíl (specifikace provedení, tzn. co a v jaké kvalitě má být provedeno)
- KDY – časová osa (časový plán, kdy má být co provedeno)
- ZA KOLIK – náklady na provedení.
- Stanovit určující osu trojimperativu

3. Sestavení logické rámcové matice (LRM) – zkonkrétnění projektu určením

- Přínosů – to jsou užitky, které se dostaví vytvořením či používáním cílů projektu
- Cíle – je popis stavu po realizaci změny
- Klíčových produktů – seznam hlavních výstupů vytvořených projektem
(je to zkonkretizování cílů)
- Činností – hlavní okruhy činností, které se musí vykonat, aby se vytvořily produkty
- Předpokladů dosažení – tím se rozumí stav okolí projektu, který má zásadní vliv na splnění činností, výstupů, cílů a přínosů.

4. Analýza rizik

Metoda RIPRAN - **R**isc **P**roject **A**nalysis, která byla vyvinuta na VUT v Brně, Fakultě strojního inženýrství, Ústavu automatizace a informatiky v rámci výzkumného úkolu UAI-VZ-2000/02 pod vedením Doc. Ing. Branislava Lacka, CSc. Metoda odpovídá normě ČSN 10 100. Je orientována přímo na aplikaci rizikového inženýrství v projektovém řízení. Vychází z procesního pojetí analýzy rizik projektu. Vyznačuje se svou jednoduchostí. Metoda má následující postupné kroky:

1. Identifikace hrozeb,
2. Kvantifikace rizik,
3. Opatření se snížení rizika.

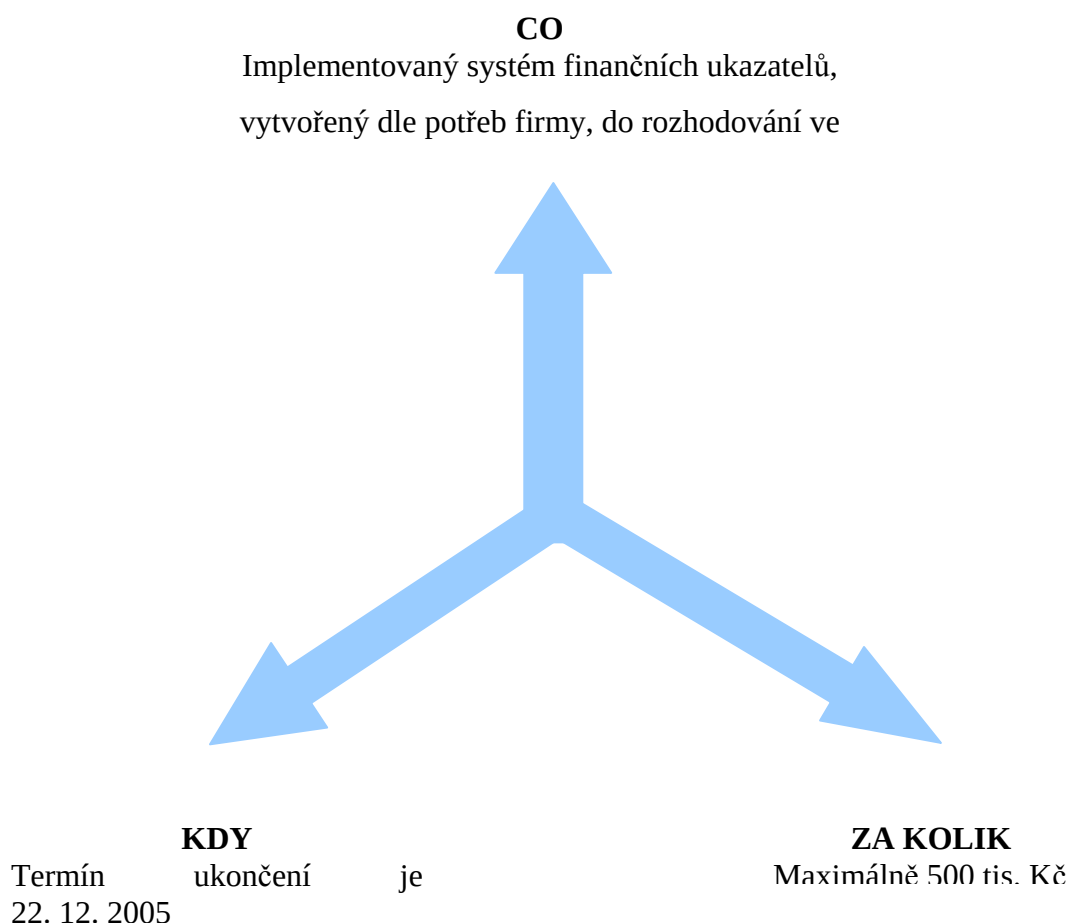
5. Sestavení logického rámce projektu po analýze rizik. [4]

Na tomto místě jsem se pokusila vytvořit strategii projektu. Její podoba je stejná jako výsledek reálného řízení znalostních projektů. Strategie je vytvořena metodicky správně, ale díky nevelkým zkušenostem v této oblasti, je velice pravděpodobné, že jsem nezohlednila veškeré aspekty a činnosti související s takovým to projektem. Jsou zde tedy zachyceny hlavní či klíčové akce. Strategie projektu byla vytvořena po konzultacích se zaměstnanci společnosti TBG Betonmix, a.s. (Top management firmy, asistentka ředitele, hlavní účetní). Schůzky probíhaly podle postupu uvedeného výše. Výsledky těchto schůzek jsou popsány v následující části diplomové práce.

5.1.1 Definování problému

Výchozím bodem projektu byl požadavek vedení společnosti TBG Betonmix, a.s. získat další informace, které by podpořily rozhodovací procesy ve společnosti. Z tohoto důvodu se vedení rozhodlo zavést do systému řízení takový koncept, který by jednoduchou cestou ohodnotil situaci společnosti, poskytl potřebné informace a sloužil jako nástroj pro řízení a přijímání rozhodnutí.

5.1.2 Trojimperativ projektu



Obr. 11. Trojimperativ projektu [vlastní zpracování]

Hlavní určující osu je cíl - CO.

5.1.3 Logická rámcová matice

Dnes je metoda Logické rámcové matice doporučovanou a často povinnou metodou pro plánování a hodnocení projektů v zemích EU.

Tab. 12. Logická rámcová matice projektu [vlastní zpracování]

GOALS / PŘÍNOSY PROJEKTU	
1. Získání informací, které firmě umožní zlepšení rozhodovacích procesů.	
OBJECTIVES / CÍLE PROJEKTU	PŘEDPOKLADY DOSAŽENÍ PŘÍNOSŮ
1. Vytvořen systém finančních ukazatelů vhodný pro potřeby firmy.	a) Pochopení výhod finanční analýzy vedením.
2. Implementován systém finančních ukazatelů do informačního systému firmy.	b) Schopnost vedení využít FA pro rozhodování.
DELIVERABLES/ VÝSTUPY PROJEKTU	PŘEDPOKLADY DOSAŽENÍ CÍLŮ
1. Vytvořený systém finančních ukazatelů.	a) Zajištění vhodného odborníka na FA, který kvalitně zanalyzuje firmu a vytvoří systém finančních ukazatelů.
2. Proškolený management a zainteresovaní spolupracovníci.	b) Dostatečné finanční zdroje pro projekt.
3. Implementovaný systém finančních ukazatelů do informačního systému firmy.	c) Kompatibilní informační systém. d) Řešitelský tým projektu bude mít část svých povinností delegovaných na jiné zaměstnance.
ACTIONS / ČINNOSTI PROJEKTU	PŘEDPOKLADY DOSAŽENÍ VÝSTUPŮ
1. Organizace vytváření systému finančních ukazatelů.	a) Motivování zainteresovaných osob ke změně.
2. Organizace školení.	b) Podpora ředitele a.s.
3. Organizace implementace softwaru na finanční analýzu.	c) Přenesení části pracovních úvazků z členů řešitelského týmu na jiné osoby. d) Bezkonfliktní komunikace mezi členy týmu.
	PŘEDPOKLADY DOSAŽENÍ ČINNOSTÍ
	a) Pochopení náplně rozdělených pracovních úkolů.
	b) Delegované pravomoci pro dané úkoly.
	c) Určená zodpovědnost za jednotlivé činnosti.

5.1.4 Analýza rizik

Práce s riziky je neodmyslitelnou součástí řízení projektů. Tato neznalost je v zemích EU považována za velký handicap. Schopnost efektivně pracovat s riziky významně zvýší šanci na dokončení projektů včas. Analýza rizik má následující kroky:

1. Identifikace hrozeb

Co se může přihodit nepříznivého, když? Tedy postup, kdy k hrozbě hledáme možné následky.

Tab. 13. Identifikace rizik [vlastní zpracování]

Pořadové číslo	HROZBA ¹	SCÉNÁŘ ² (následky)
1	Nedodržení časového harmonogramu z důvodů nedostatečné identifikace souvislostí.	Vícepráce a zdržení. Finanční ztráty
2	Nedostatečné zkušenosti s řízením projektů.	Finanční ztráty z vícepráce a zdržení. Neúspěšná realizace projektu.
3	Podhodnocení celkových nákladů.	Časová ztráta cca 1 týden z důvodů jednání s ředitelem a.s. o navýšení rozpočtu.
4	Lidské zdroje	Nezvládnutí zadaných úkolů a tím vznik zpoždění a nákladů z více práce.
5	Neakceptování situace zaměstnanci.	Demotivace manažerů a klíčových zaměstnanců. Nedosažení očekávaných přínosů.
6	Nekompatibilní informační systém.	Do stávajícího softwaru není možnost začlenit program na FA. ⇒ finanční ztráty z více práce a zpoždění projektu cca o 1 měsíc.
7	Neschopnost managementu využít získané informace.	Projekt nepřinese požadované přínosy a tím vzniká finanční ztráta.
8	Najmutí nekvalitního odborníka.	Vznikají finanční ztráty ze zpoždění projektu cca o 14 dní, z důvodu hledání nového odborníka.
9	Nedodržení podmínek najaté implementační firmy.	Finanční ztráta ze zpoždění projektu cca o 3 týdny, z důvodu najmutí nové společnosti.

¹ Hrozba – konkrétní projev nebezpečí (potenciální výskyt nepříznivé události).

² Scénář – nepříznivý děj, který hrozba způsobí.

2. Kvantifikace rizika

Jaká je pravděpodobnost, že nastane výskyt dvojice HROZBA – SCÉNÁŘ? Jakou škodu způsobí? Jedná se o odhad.

Kvantifikace pravděpodobnosti:

- **nízká** – pravděpodobnost nastání není nulová, ale asi by nás překvapilo, kdyby se to stalo,
- **vysoká** – pravděpodobnost nastání hodnotíme tak, že ji vnímáme jako zcela reálnou a spíše by nás překvapilo, kdyby se to nestalo.

Kvantifikace škody (zejména vůči určující ose Trojimperativu):

- **nízká** – nebude ohrožena možnost využívání finanční analýzy při rozhodování,
 - zpoždění bude kratší jak jeden měsíc,
 - nebude nutné měnit finanční rozpočet projektu více jak o 20 %.
- **vysoká** – dojde k ohrožení využívání finanční analýzy při rozhodování,
 - zpoždění projektu bude delší jak jeden měsíc,
 - bude nutné změnit finanční rozpočet projektu více jak o 20 %.

Obr. 12. Matice pravděpodobnost $\times$ škoda [vlastní zpracování]

PRAVDĚPODOBNOST	vysoká	1; 3	2
	nízká	4; 8; 9	5; 6; 7
		nízká	vysoká
		ŠKODA	

3. Eliminace rizika

Koncepce práce s rizikem spočívá v tom, že rizika rozdělíme na:

- případy ponechané operativnímu řízení projektu,
- případy, které je nutné zpracovat do plánů projektu (typicky jako krok),
- případy, pro které se vypracuje akční plán (případně celý projekt).

Pro pole matice pravděpodobnost vs. škoda je následující rozdělení:

- pole $N - N \Rightarrow$ operativní zásahy,
- pole $V - N, N - V \Rightarrow$ akční scénáře,
- pole $V - V \Rightarrow$ zpracovat do plánů projekt.

Zvýše uvedené analýzy rizik vyplývá, že jediné velké riziko jsou nedostatečné zkušenosti s řízením znalostních projektů. Toto riziko bylo zpracováno znovu do rámcové matice projektu.

5.1.5 Logický rámec projektu po analýze rizik

LRM projektu doplníme o výstupy, činnosti a vnější předpoklady, které eliminují rizika z kvadrantu V – V. Jedná se jen o hrozbu: nedostatečných zkušeností s řízením obdobných projektů.

Tab. 14. Logická rámcová matice po analýze rizik [vlastní zpracování]

GOALS / PŘÍNOSY PROJEKTU	
1. Získání informací, které firmě umožní zlepšení rozhodovacích procesů.	
OBJECTIVES / CÍLE PROJEKTU	PŘEDPOKLADY DOSAŽENÍ PŘÍNOSŮ
1. Vytvořit systém finančních ukazatelů vhodný pro potřeby firmy.	a) Pochopení výhod finanční analýzy vedením.
2. Implementování systému finančních ukazatelů do informačního systému firmy.	b) Schopnost vedení využít FA pro rozhodování.
DELIVERABLES/ VÝSTUPY PROJEKTU	PŘEDPOKLADY DOSAŽENÍ CÍLŮ
1. Vytvořený systém finančních ukazatelů.	a) Zajištění vhodného odborníka na FA, který kvalitně zanalyzuje firmu a vytvoří systém finančních ukazatelů.
2. Proškolený management a zainteresovaní spolupracovníci.	b) Dostatečné finanční zdroje pro projekt.
3. Implementovaný systém finančních ukazatelů do informačního systému firmy.	c) Kompatibilní informační systém.
4. Zajištěny konzultace odborníka na řízení projektů.	d) Řešitelský tým projektu bude mít část svých povinností delegovaných na jiné zaměstnance.
ACTIONS / ČINNOSTI PROJEKTU	PŘEDPOKLADY DOSAŽENÍ VÝSTUPŮ
1. Organizace vytváření systému finančních ukazatelů.	a) Motivování zainteresovaných osob ke změně.
2. Organizace školení.	b) Podpora ředitele a.s.
3. Organizace implementace softwaru na finanční analýzu.	c) Přenesení části pracovních úvazků z členů řešitelského týmu na jiné osoby.
	d) Bezkonfliktní komunikace mezi členy týmu.
	e) Zajištěné dodatečné financování odborných konzultací.
	f) Zvolen konzultant s dostatečnými znalostmi a zkušenostmi.
	PŘEDPOKLADY DOSAŽENÍ ČINNOSTÍ
	a) Pochopení náplně rozdělených pracovních úkolů.
	b) Delegované pravomoci pro dané úkoly.
	c) Určená zodpovědnost za jednotlivé činnosti.

5.2 Plán projektu

Plán projektu se skládá z pěti dílčích plánů, které znamenají vlastně odpověď na jednoduché otázky: CO, JAK, S KÝM, KDY, ZA KOLIK. Sestavování plánů má následující hierarchii:

1. Plán CO

Jde vlastně o to, přesně definovat CO se má udělat, tj. definovat produkty projektu. Pro sestavení plánu CO se používá metoda „Work Breakdown Structure“ (WBS), což je vlastně hierarchický rozklad výstupů projektu.

2. Plán JAK

Naplánovat JAK, vlastně znamená postup jak vznikají jednotlivé výstupy z plánu CO. To znamená jaké činnosti a v jaké logické posloupnosti vytváří produkty projektu. Výsledkem tohoto plánu je zpodrobnění WBS a jeho uspořádání do logicky postupného provádění činností.

3. Plán S KÝM

Plán S KÝM znamená, naplánovat s kým se dílčích cílů a celkového cíle dosáhne. To znamená v jakých strukturách bude projekt organizován, jaké zdroje budeme potřebovat a jak tyto zdroje obsadíme lidmi. Organizace projektu má následující strukturu:

- Řídící komise – hlavní legislativní orgán, který má konečné slovo ve všech otázkách,
- Vedení projektu – řízení postupu
 - řízení kvality
 - administrativa,
- Řešitelský tým – vytváří výstupy,
- Pracovní tým – konzultace
 - oponentura.

4. Plán KDY

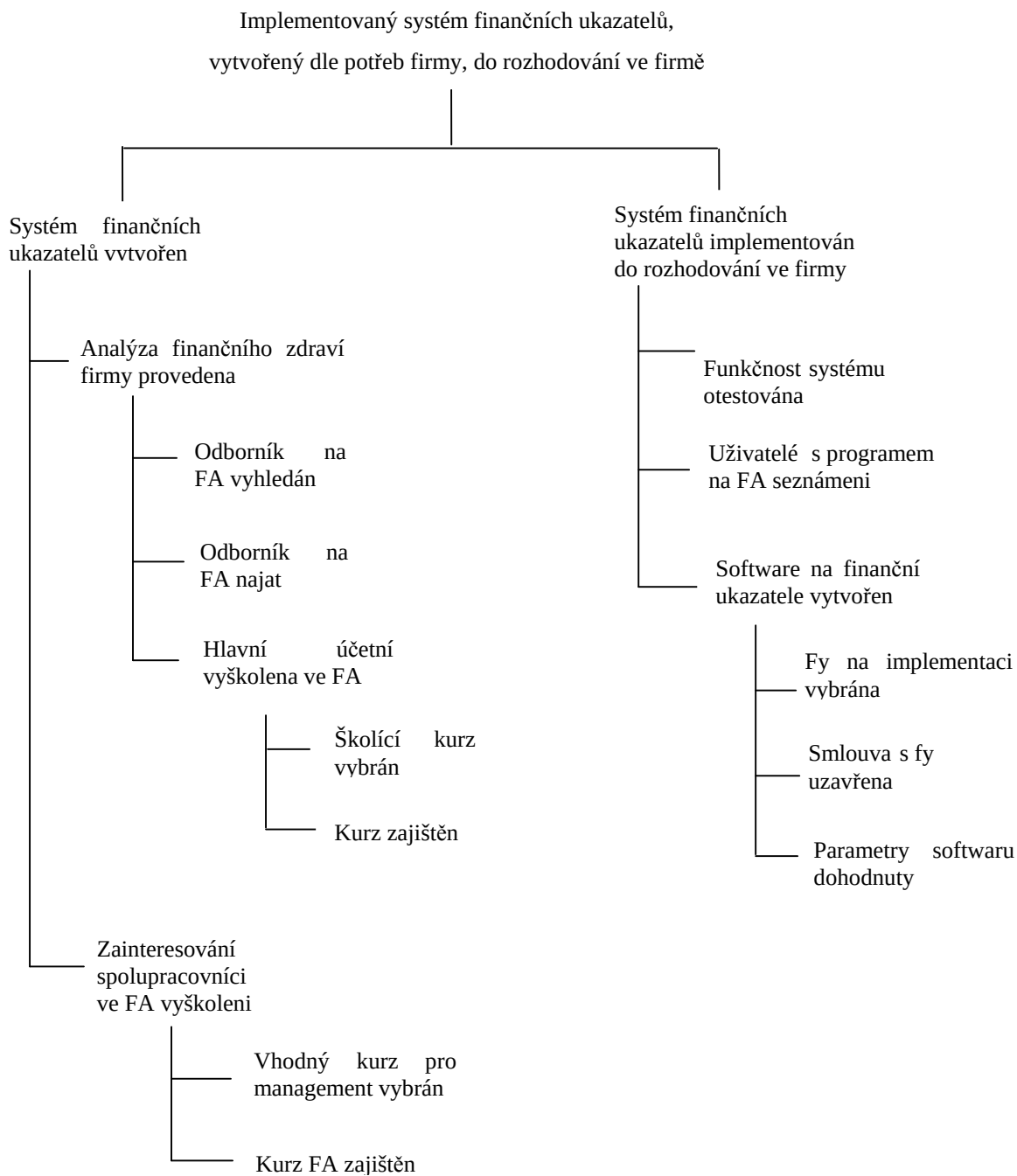
Kdy znamená určit datum zahájení a ukončení činnosti. Metod časového plánování je několik. Za nejvhodnější je považován Ganttův graf, který znázorňuje jak grafické závislosti ta i lineární časovou stupnici. To znamená, že v Ganttově grafu je znázorněno časové rozvržení úkolů s viditelnými vazbami mezi nimi. Pro vytvoření tohoto grafu je možné použít např. MS Project.

5. Plán ZA KOLIK

Plán ZA KOLIK představuje rozpočet projektu. Jde o stanovení za kolik člověkodní se projekt zrealizuje. Jedná se o odhady pracnosti. Pro odhad pracnosti je možné použít dvou cest a to shora dolů, kdy se používají např. metody analogie nebo delfské věštírny, a nebo zdola nahoru, kdy pracnost zjistíme tak, že ji vysčítáme na základě metrik a výkazů práce, které byly shromážděny na předchozích projektech. [4]

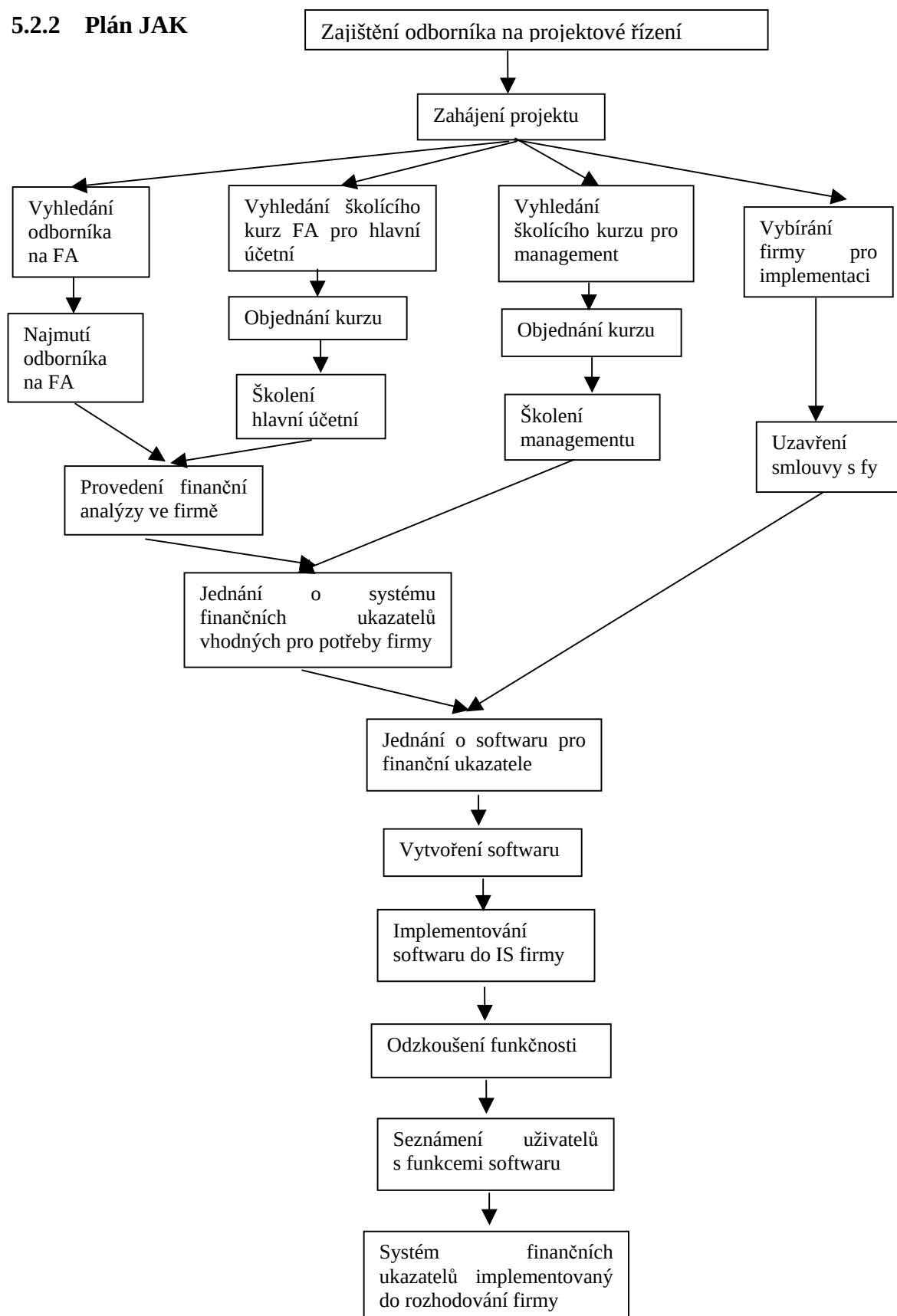
Dále jsem se pokusila vytvořit plány projektu. Jejich podoba je stejná jako výsledek reálného řízení znalostních projektů. Plány jsou vytvořeny metodicky správně, ale díky nevelkým zkušenostem v této oblasti, je velice pravděpodobné, že jsem nezohlednila veškeré aspekty a činnosti související s takovým to projektem. Jsou zde tedy zachyceny hlavní či klíčové akce. Plány projektu byly vytvořeny po konzultacích se zaměstnanci společnosti TBG Betonmix, a.s. (Top management firmy, asistentka ředitele, hlavní účetní). Schůzky probíhala podle postupu uvedeného výše. Výsledky těchto schůzek jsou popsány v následující části diplomové práce.

5.2.1 Plán CO



Obr. 13. Plán CO [vlastní zpracování]

5.2.2 Plán JAK



Obr. 14. Plán JAK [vlastní zpracování]

5.2.3 Plán S KÝM

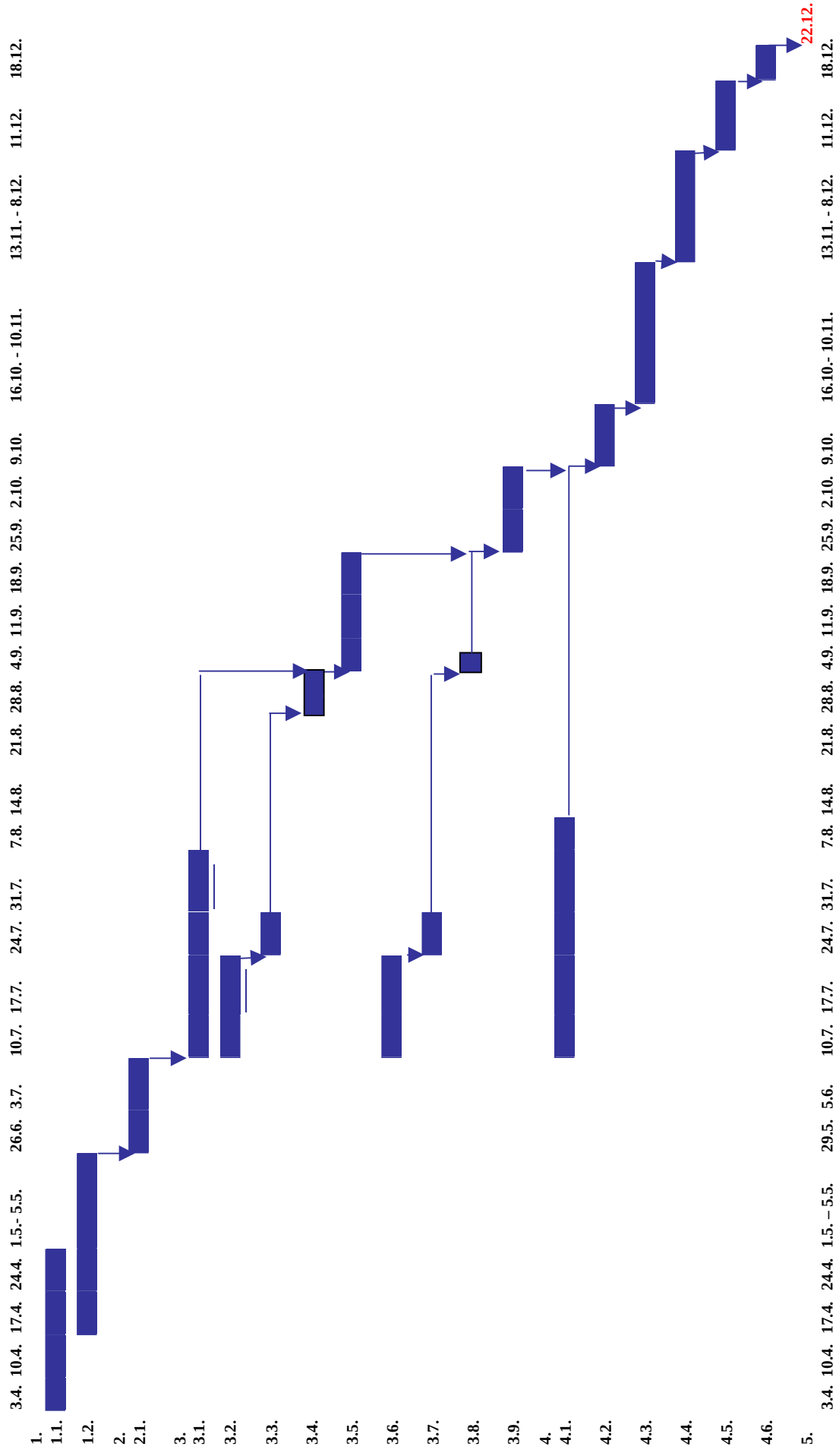
- Řídící komise – ředitel společnosti (ŘS)
- Vedoucí projektu – asistentka ředitele (AŘS)
- Řešitelský tým – finanční ředitel (FŘ), obchodní ředitel, výrobní ředitel,
 - vedoucí oddělení techniky a investic (MNG)
 - hlavní účetní (HLÚ)
 - pracovníci z administrativy (PA)
 - správce sítě (SS)
 - odborník na projektové řízení (OPŘ)
 - odborník na finanční analýzu (OFA)
 - pracovníci implementační firmy (PIF)
- Pracovní tým – diplomantka (DIPL)
 - odborník na projektové řízení

5.2.4 Plán KDY

Tab. 15. Plán KDY [vlastní zpracování]

	OD	DO	DOBA	GARANT	KDO
1. PŘEDPŘÍPRAVNÁ ETAPA					
1.1. příprava s diplomantkou	3.4.	28.4.	20	AŘ	DIPL,AŘ, MNG
1.2. vyhledání odborníka na projektové řízení	17.4.	5.5.	15	AŘ	AŘ
2. ETAPA – PŘÍPRAVA PROJEKTU					
2.1. Workshop - vytvoření strategie a plánů	26.6.	7.7.	8	AŘ	AŘ,MNG, HLÚ,OPŘ
3. ETAPA - VYTVOŘENÍ SYSTÉMU FINANČNÍCH UKAZATELŮ					
3.1. vyhledání odborníka na finanční analýzu a uzavření smlouvy	10.7.	4.8.	15	FŘ	FŘ,HLÚ,P A,PRV
3.2. vyhledání školicího kurzu pro hlavní účetní	10.7.	21.7.	10	FŘ	PA,HLÚ
3.3. objednání kurzu pro hlavní účetní	24.7.	28.7.	5	FŘ	PA
3.4. školení hlavní účetní	28.8.	31.8.	4	FŘ	HLÚ
3.5. provedení finanční analýzy ve firmě	4.9.	22.9.	15	HLÚ	HLÚ,OFA
3.6. vyhledání kurzu finanční analýzy pro manažery	10.7.	21.7.	10	HLÚ	PA,HLÚ
3.7. objednání kurzu pro manažery	24.7.	28.7.	5	HLÚ	PA
3.8. školení managementu	11.9.	12.9.	2	HLÚ	MNG, ŘS
3.9. jednání o podobě systému finančních ukazatelů	25.9.	6.10.	10	FŘ	AŘ,MNG, HLÚ,OFA
4. ETAPA - IMPLEMENTACE SYSTÉMU FINANČNÍCH UKAZATELŮ DO IS FIRMY					
4.1. vyhledání firmy na implementaci a uzavření smlouvy	10.7.	4.8.	15	FŘ	SS,PA,FŘ, PRV
4.2. jednání o podobě softwaru	9.10.	13.10.	5	FŘ	SS,PIF,FŘ, HLÚ,MNG ,AŘ
4.3. vytváření softwaru	16.10.	10.11.	20	SS	PIF
4.4. implementování softwaru	13.11.	8.12.	20	SS	PIF
4.5. odzkoušení funkčnosti	11.12.	15.12.	5	SS	SS,PIF,HL Ú
4.6. seznámení uživatelů s programem	18.12.	22.12.	5	FŘ	PIF,SS,HL Ú,MNG,ŘS
5. KONEC PROJEKTU - systém finančních ukazatelů implementován do rozhodování			22.12.	AŘ	

Obr. 15. Časový harmonogram činností [vlastní zpracování]



5.2.5 Plán ZA KOLIK

Tab. 16. Odhad rozpočtu projektu [vlastní zpracování]

Položka	Propočet	Náklady
Příprava projektu – odborník na projektové řízení	2 * 5 dne * 4 hod = 5 čld 5 * 24. 000 ³ ,--	120. 000,--
Školení		
- hlavní účetní (cena kurzu)		16. 898,--
- management	6 osob * 2.950,--	17. 700,--
Odborník na finanční analýzu	25 den * 4 hod = 13 čld 13 * 10. 000 ⁴ ,--	130. 000,--
Cena softwaru	odhad dle průzkumu na internetu	20. 000,--
Náklady na implementaci	55 dne 10 čld * 16.200 ⁵ ,--	162.000,--
Celkové odhadované náklady		466. 598,--

Jedná se o hrubý odhad.

³ Průměrné náklady na odborníka v oboru projektového řízení podle ČSÚ

⁴ Průměrné náklady na odborníka v oboru finanční analýzy podle ČSÚ

⁵ Průměrné náklady na odborníka v oboru informačních technologií podle ČSÚ

5.3 Shrnutí projektového řízení

V rámci projektové části mé diplomové práce byla zpracována strategie a plán projektu využití finanční analýzy při rozhodování ve společnosti. Práce již se nezabývala samotným řízením projektu.

Úkolem této části práce bylo poskytnout managementu společnosti informace o tom jak probíhá řízení znalostních projektů. Rámcově je seznámit s nutnými kroky k vytvoření kvalitní strategie a plánů projektu.

Co se týče finančního plánu projektu a časového harmonogramu, jedná se o předběžné odhady a dá se předpokládat, že skutečná realizace projektu by nemusela být finančně ani časově tak náročná. Byla zde navržena nejnákladnější varianta řešení, při které byly na klíčové akce použiti odborníci z dané oblasti, kteří představují největší položku rozpočtu.

Pro samotné řízení projektu je důležité stanovit milníky projektu a kontrolní body. Při jejich dodržení je pak možné projekt propustit do další etapy. Je též možné do projektu zabudovat tzv. časové zásobníky na konec každé větve projektu, tj. časové rezervy, k jejichž čerpání dochází v případě zpoždění.

Úspěšnost samotného projektového řešení by měla být hodnocena z hlediska dodržení trojimperativu. Tedy, že byl splněn cíl projektu, tzn. že byly implementovány ukazatele finanční analýzy do rozhodování ve společnosti, že byl splněn termín ukončení projektu, tzn. že byl dodržen plán kdy a že nebyl překročen rozpočet.

Přínos projektu využití finanční analýzy při rozhodování ve společnosti TBG Betonmix, a.s., v případě, že bude realizován, bude zejména spočívat v tom, že poskytne vedení společnosti další informace, které podpoří rozhodovací procesy. Umožní společnosti sledovat svůj vývoj v čase a též srovnání s oborovými průměry či nejsilnější konkurencí.

6 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

O prostředí, ve kterém se společnosti v dnešní době nachází, se uvádí, že je turbulentní. Trh je dynamický, konkurence velká a zákazník je čím dál více náročnější. Proto aby byly společnosti úspěšné, byly schopny pružně reagovat na změny a mohly zvyšovat podíl na trhu, jsou důležité informace, na jejichž základě společnosti plánují, své plány vyhodnocují a kontrolují všechny činnosti v podniku.

Vzhledem k výsledkům zjištěným v analýze, k návrhu systému finančních ukazatelů a k projektu, jsem pro společnost TBG Betonmix, a.s. vyvodila následující závěrečná doporučení:

- z finanční analýzy vyplývá, že společnost má slabinu v oblasti nevyužívání cizích zdrojů, neboť společnost je převážně financována vlastním kapitálem. Nedochozí tedy k využívání daňového štítu, přičemž využívání cizích zdrojů a jmenované výhody doporučuje téměř veškerá ekonomická teorie i praxe. Tato možnost financování by mohla být využita při plánovaném rozšiřování provozoven na Jižní Moravě,
- ze systému finančních ukazatelů vyplývá, že společnosti by měla věnovat pozornost důkladnému seznámení zainteresovaných osob a to hlavně managementu s podstatou finančních ukazatelů a s využíváním informací, které tyto ukazatele poskytují. K měření stanovených cílů využívat kromě zavedeného ukazatele ekonomické přidané hodnoty, která měří vytvořenou hodnotu pro vlastníka, i zvolené ukazatele, které umožňují lepší srovnávání a poskytují informace pro bližší analýzu případných problémových oblastí. Tuto analýzu provádět pravidelně a to pokud možno měsíčně. Dle by bylo vhodné, vypracovávat minimálně jednou ročně podrobnou finanční analýzu. Společnost by také měla věnovat pozornost finančnímu plánování.
- z projektového řízení vyplývá, že jsou nejdůležitější součástí znalostních projektů kvalitně vypracovaná strategie a plány projektu. To je základ toho, aby byl projekt úspěšně řízen a dosáhl kýžených výsledků. Jelikož společnost nemá velké zkušenosti s řízením znalostních projektů, doporučovala bych, aby si pro vytvoření strategie a plánů projektů najala externího projektového manažera, který v rámci projektu vyškolí management společnosti v projektovém řízení. Tím se zároveň zvýší kvalifikace managementu a potažmo i řízení společnosti v budoucnosti. Co se týče ostatních odborníků, s jejichž účastí na projektu bylo počítáno, nejsou až tak nezbytní. Je velice pravděpodobné, že finanční oddělení dokáže provést kvalitní a fundovanou

finanční analýzu společnosti a účast externího odborníka na finanční analýzu nebude nutná. Co se týče vytvoření a implementace softwarového systému finančních ukazatelů do informačního systému společnosti se dají předpokládat mírné obtíže. Společnost sice vlastní účetní systém, ale ten není pro výpočet finanční analýzy uzpůsoben. Společnost má dvě možnosti řešení. Zaprvé si najme externí společnost z oblasti IT, která ji vytvoří potřebný software a začlení ho do účetního systému společnosti. Toto řešení je více nákladné, protože zaplacení odborníků z oblasti IT představuje nemalou položku nákladů. Nebo je tu varianta, že si ve společnosti vytvoří pomocí programu MS Excel potřebný systém a podnikový pracovník ho propojí s účetním softwarem, ze kterého si bude Excel čerpat potřebné údaje. Toto řešení je rozhodně finančně méně náročné, protože tu odpadají náklady na externího odborníka z IT. Zde už záleží na společnosti, pro které řešení se rozhodne. Kritériem pro rozhodování by měl být poměr funkčnost řešení, kvalita řešení a náklady na řešení.

- námět na budoucí zlepšování řízení společnosti je z mé strany využití nástroje TOC (teorie omezení) k zvyšování výkonnosti podniku. Teorie omezení se dá zavést do všech klíčových činností podniku, tzn. do oblasti prodeje a marketingu, do oblasti distribuce, do oblasti plánování a řízení výroby a samozřejmě také do oblasti podnikových financí. Teorie je založena na principu, že každý systém musí mít nějaké omezení, něco, co mu brání v tom, aby ve větší míře naplňoval svůj cíl. V oblasti finanční se jedná o zavedení „průtokového účetnictví“, které odstraňuje problémy způsobené nepřesnou alokací provozních nákladů. Tato teorie popisuje svět průtoků, který je definován jako všechny peníze, které přichází do podniku za prodané zboží mínus všechno, co společnost zaplatila svým dodavatelům. Kromě sledování provozních nákladů a průtoku, jsou třetím měřítkem investice (zásoby).

Výše uvedené závěry, představují doporučení, na které by se společnost měla zaměřit, pokud si chce i nadále zachovat dobré finanční výsledky, získat další informace pro rozhodování a kvalitně řídit projekty vznikající v rámci činnosti podniku. Návrh na využití teorie omezení je spíše námětem pro management, jakým směrem by se vývoj v řízení společnosti mohl ubírat.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na výrobní společnost TBG Betonmix, a.s. se sídlem v Brně, jejíž hlavní podnikatelskou činností je výroba a prodej transportbetonu v širokém spektru pevnostních tříd a druhů. Vedle hlavní nosné komodity vyrábí společnost i speciální směsi, potěrové a zdicí malty. K výrobě dále poskytuje dopravu, čerpání a ukládání betonových směsí. Poslední službou, kterou zákazníkům společnost poskytuje je zkušebnictví materiálu a poradenská činnost v oblasti technologie výroby.

Cílem této diplomové práce bylo poskytnout společnosti jednoduchý nástroj, který by poskytl managementu další informace pro rozhodování. Jako optimální byla zvolena oblast finanční analýzy. Mým úkolem bylo vytvořit systém finančních ukazatelů, který by splňoval potřeby podniku.

Prvním krokem práce bylo seznámit se s teoretickým základem v oblasti finanční analýzy. Nejprve byly vysvětleny cíle a úkoly finanční analýzy. Dále byly uvedeny zdroje vstupních dat nutných pro analýzu. Byl vysvětlen rozdíl mezi technickou a fundamentální analýzou. Na tuto kapitolu navazuje část rozdělující metody technické analýzy. V teoretické části je též uveden postup a využití finanční analýzy. Teoretickou část uzavírá shrnutí nejdůležitějších poznatků.

V praktické části diplomové práce byla zpracována nejprve analýza vývoje a současného stavu společnosti. Bylo analyzováno oborové okolí společnosti, vnitřní prostřední společnosti a podrobná finanční analýza společnosti za roky 2001 – 2004. Kapitola týkající se finanční analýzy je rozdělena na část, ze které vychází následný návrh finančních ukazatelů a je umístěna v praktické části a část, které je umístěna jako příloha IV. Podstatné výsledky z celé finanční analýzy jsou obsaženy ve shrnující části na konci kapitoly. Výsledky všech analýz byly sumarizovány ve SWOT analýze, které shrnuje silné a slabé stránky společnosti a identifikuje příležitosti a hrozby. Další kapitola mapuje současné používání ukazatelů finanční analýzy ve společnosti. Na tyto předešlé části navazuje konkrétní návrh finančních ukazatelů, vhodných pro potřeby dané firmy. Na analytickou a návrhovou část navazuje projektové řešení. Součástí tohoto řešení je strategie a plány projektu. Strategie projektu obsahuje určení cíle projektu, jak z věcného, tak časového a finančního hlediska. Dále obsahuje logický rámec a analýzu rizik, které mohou při realizaci projektu nastat. Plány projektu obsahují pět dílčích plánů. Plán CO určuje klíčové akce, které musí být vykonány, aby byl projekt úspěšně realizován. Plán

JAK představuje logický sled akcí z plánu CO. Tyto dva plány nám již určili jaké zdroje budeme potřebovat a na ně navazuje plán S KÝM, který stanovil členy projektového týmu. Jestliže jsem věděli co, jak a s kým, mohli jsme určit KDY, tzn. časový harmonogram provádění činností. Plány projektu uzavírá plán ZA KOLIK, který představuje rozpočet projektu. Rozpočet je nastaven tak, že společnost v rámci projektového řešení využije spolupráci externích odborníků z klíčových oblastí projektu. Tím se náklady na projekt značně navýšily. Kapitulu projektového řešení uzavírá shrnutí nejdůležitějších údajů.

V závěru diplomové práce byly formulovány pro společnost TBG Betonmix, a. s. závěrečná doporučení, která se týkají výsledků finanční analýzy, návrhu konkrétního systému finančních ukazatelů, projektového řízení a je zde zmíněn i návrh, jakým směrem by se mohlo ubírat řízení ve společnosti. Tento návrh by mohl být dalším samostatným námětem pro projektové zpracování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOWMAN, C. *Strategický management*. přeložil Jiří Vejdělek. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1
- [2] *Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2004*. Odbor analýz a statistiky. Duben 2005.
http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/21565/22045/FA-2004.htm
- [3] GRÜNVALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vydání. Praha: VŠE, 2001. 197 s. ISBN 80-7079-587-5
- [4] HAJKR, J. *Řízení znalosti*. přednášky a cviční. VUT Brno, letní semestr 2005
- [5] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 367. ISBN 80-7179-529-1
- [6] KONEČNÝ, M. *Finance podniku*. 4. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2002, 85 s. ISBN 80-86510-44-1
- [7] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2004, 102 s. ISBN 80-214-256-44
- [8] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví, díl I, II*. 6. vydání. Praha: Polygon, 2001, 498 s. ISBN 80-7273-047-9
- [9] PAULAT, Vladislav. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora, díl I*, 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 1999. 120 s. ISBN 80-7259-006-5
- [10] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2001, 215 s. ISBN 80-7226-562-8
- [11] STANÍČEK, Z. *Řízení projektů – podstata řízení projektů, I. Díl. IT Systém*, prosinec 2002, roč. 4 , č. 12, s. 2 - 3. ISSN 1212 4567

- [12] STANÍČEK, Z. Řízení projektů – zásady, zkušenosti, chyby..., II. Díl. *IT Systém*, leden – únor 2003, roč. 5 , č.1, s. 38 – 40. ISSN 1212 4567
- [13] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování, díl I, II*. 2. vydání. Praha: Ekoprss, 1999, 234 s. ISBN 80-901991-4-3
- [14] VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 1.vydání. Brno: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Mapa provozoven Českomoravského betonu	11
Obr. 2. Podnik v tržním prostředí	17
Obr. 3. Úkol managementu	25
Obr. 4. Postavení finanční analýzy při rozhodování	28
Obr. 5. Porterův model pěti konkurenčních sil	33
Obr. 6. Graf vývoje likvidity	40
Obr. 7. Graf vývoje ukazatelů ziskovosti	42
Obr. 8. Graf vývoje ukazatele zadluženosti	45
Obr. 9. Graf vývoje obrátu aktiv	47
Obr. 10. Faktory ovlivňující ukazatel EVA	59
Obr. 11. Trojimperativ projektu	68
Obr. 12. Matice pravděpodobnost x škoda	71
Obr. 13. Plán CO	76
Obr. 14. Plán JAK	77
Obr. 15. Časový harmonogram činností	80

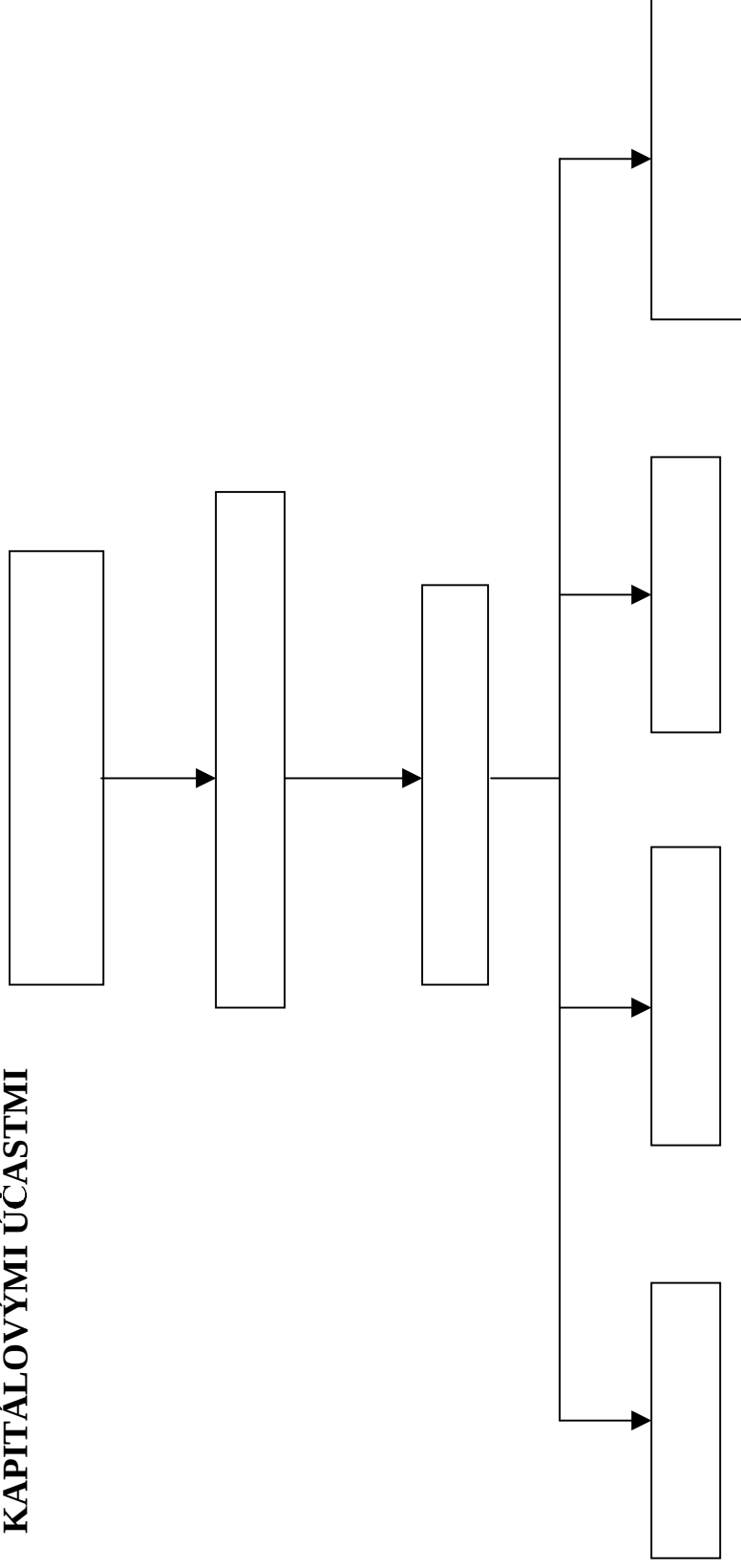
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Souhrn hlavních etap finanční analýzy ve dvou pojetích	24
Tab. 2. Ukazatele likvidity	38
Tab. 3. Ukazatele ziskovosti	41
Tab. 4. Ukazatele zadluženosti	44
Tab. 5. Ukazatele využití aktiv	46
Tab. 6. Ukazatele aktivity oběžného majetku	48
Tab. 7. Stupnice hodnocení ukazatelů bonity	50
Tab. 8. Ukazatele rychlého testu	80
Tab. 9. Znamky rychlého testu	50
Tab. 10. SWOT analýza	56
Tab. 11. Systém finančních ukazatelů	62
Tab. 12. Logická rámcová matice projektu	69
Tab. 13. Identifikace rizik	70
Tab. 14. Logická rámcová matice po analýze rizik	73
Tab. 15. Plán KDY	79
Tab. 16. Odhad rozpočtu projektu	81

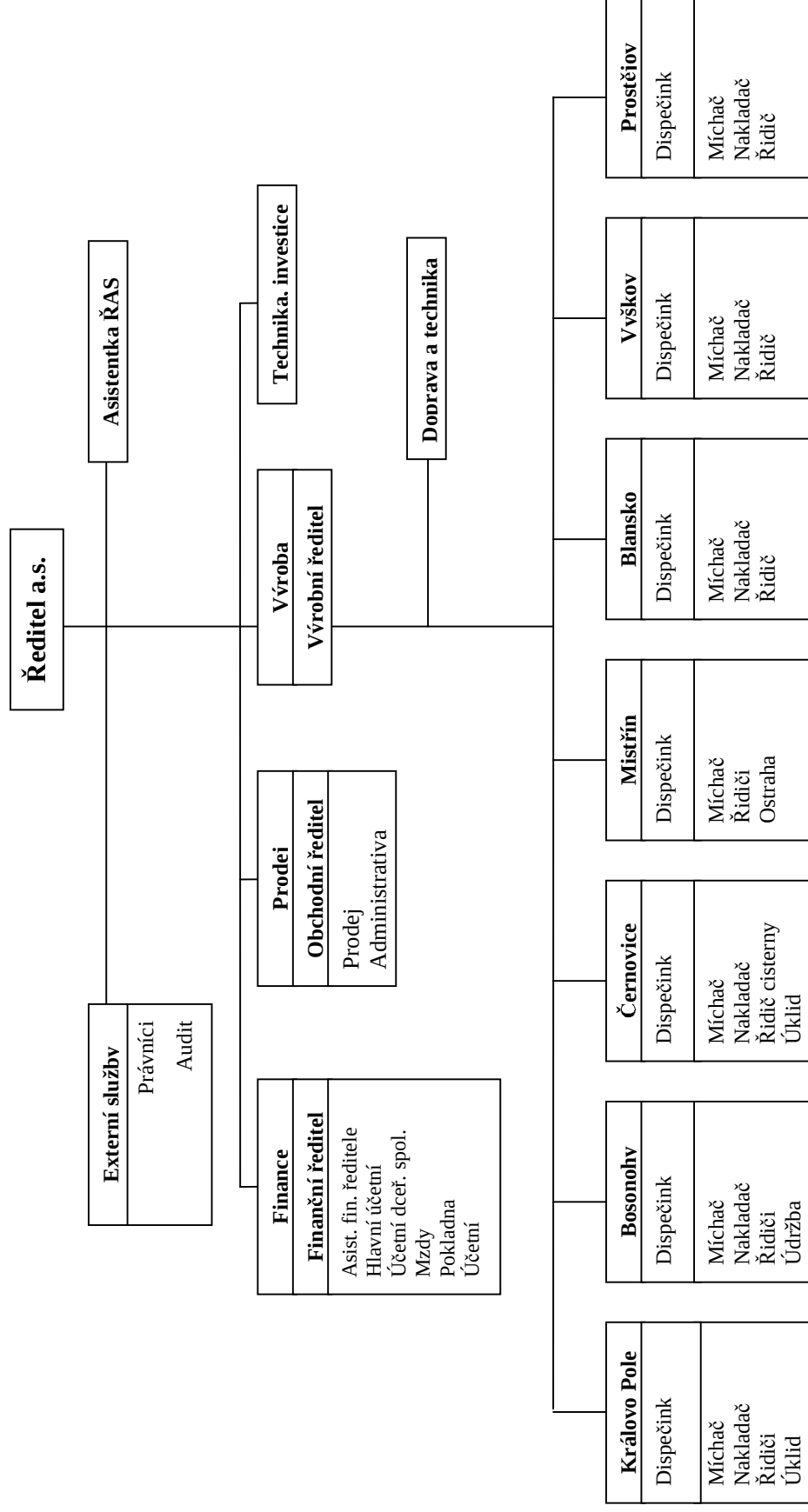
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Začlenění TBG BETONMIX a. s. do holdingové struktury s jednotlivými kapitálovými účastmi
- P II Organizační struktura společnosti TBG BETONMIX, a. s
- P III Zkrácené účetní výkazy společnosti TBG BETONMIX, a. s
- P IV Finanční analýza společnosti TBG BETONMIX, a.s.

**PŘÍLOHA I. ZAČLENĚNÍ TBG-BETONMIX A. S. DO HOLDINGOVÉ STRUKTURY S JEDNOTLIVÝMI
KAPITÁLOVÝMI ÚČASTMI**



PŘÍLOHA II. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TBG BETONMIX A. S.



PŘÍLOHA III. ZKRÁCENÉ ÚČETNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI

TBG BETONMIX, A. S

Zkrácena rozvaha společnosti TBG Betonmix, a.s. za roky 2001 – 2004

AKTIVA

Položka/ Rok (v tis. Kč)	2001	2002	2003	2004
AKTIVA CELKEM	280 549	289 155	276 791	290 350
STÁLÁ AKTIVA	190 922	218 498	205 650	188 246
Dlouhodobý nehmotný majetek	58	240	159	0
Zřizovací výdaje	58	28	0	0
Software	0	212	159	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	153 532	172 751	158 974	153 745
Pozemky	18 282	18 346	21 589	21 596
Stavby	68 782	73 587	66 618	76 429
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	56 212	60 570	61 051	52 426
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 360	16 376	9 716	3 294
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 896	3 872	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	37 332	45 508	46 517	34 502
Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem	29 113	40 663	40 663	29 113
Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s podstatným vlivem	4 906	1 531	2 540	2 075
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	3 313	3 314	3 314	3 314
OBĚŽNÁ AKTIVA	89 350	70 399	70 938	101 758
Zásoby	3 522	4 186	2 208	1 652
Materiál	3 522	4 186	2 194	1 643
Zboží	0	0	14	9
Krátkodobé pohledávky	69 807	55 448	53 848	67 976
Pohledávky z obchodního styku	46 174	46 835	52 808	67 309
Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	22 300	7 500	0	0
Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	1 200	980	900	500
Jiné pohledávky	133	133	140	167
Finanční majetek	16 020	10 765	14 882	32 130
Peníze	129	127	106	158
Účty v bankách	15 891	10 638	14 776	31 972
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	278	257	204	344
Časové rozlišení	195	257	174	344
Náklady příštích období	195	224	174	344
Příjmy příštích období	0	33	0	0
Dohadné účty aktivní	83	0	30	0

PASIVA

Položka/ Rok (v tis. Kč)	2001	2002	2003	2004
PASIVA CELKEM	280 549	289 155	276 791	290 350
VLASTNÍ KAPITÁL	88 685	127 692	185 942	239 072
Základní kapitál	34 700	34 700	34 700	34 700
Zákonný rezervní fond	6 940	6 940	6 940	6 940
Nerozdělený zisk minulých let	47 045	47 045	80 886	124 732
Výsledek hospodaření	50 601	39 007	63 416	72 700
CIZÍ ZDROJE	189 192	152 995	85 550	47 291
Rezervy	16 800	39 703	33 818	32 463
Rezervy zákonné	12 313	11 623	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	14 685	24 860	22 995
Ostatní rezervy	4 487	4 935	594	1 538
Odložený daňový závazek	0	8 460	8 364	7 930
Krátkodobé závazky	172 392	113 292	51 732	1 429
Závazky z obchodního styku	22 066	37 600	33 488	31 464
Závazky se společníkům a sdružení	0	0	5 022	0
Závazky k zaměstnancům	7 347	960	1 196	1 212
Závazky ze sociálního zabezpečení	565	535	711	713
Stát - daňové závazky a dotace	4 787	-6 797	-10 326	-18 560
Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	137 929	81 000	21 635	0
Jiné závazky	-302	-6	6	0
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	2 672	8 469	5 299	3 987
Časové rozlišení	0	6 016	1 890	0
Výdaje příštích období	0	6 016	1 890	0
Dohadné účty pasivní	2 672	2 452	3 409	3 987

Zkrácený výkaz zisku a ztrát společnosti TBG Betonmix, a.s. za roky 2001 – 2004

Položka/ Rok (v tis. Kč)	2001	2002	2003	2004
Tržby za prodej zboží	42	6508	671	828
Náklady vynaložené na prodej zboží	52	6404	679	832
Obchodní marže	-10	104	-8	-4
VÝKONY	263 075	320 444	344 685	363 025
Tržby z prodej vlastních výrobků a služeb	261 150	318 766	343 578	361 583
Aktivace	1 925	1 678	1 107	1 442
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	176 825	218 138	219 827	224 870
Spotřeba materiálu a energie	148 841	178 475	177 763	183 028
Služby	27 984	39 663	42 064	41 842
Přidaná hodnota	86 240	102 410	124 850	138 151
OSOBNÍ NÁKLADY	27 982	26 873	31 214	33 632
Mzdové náklady	20 509	19 661	22 721	24 129
Náklady na sociální zabezpečení	7 156	6 853	7 928	8 401
Sociální náklady	317	359	565	954
Daně a poplatky	1 010	1 056	1 522	890
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	14 793	16 187	24 974	20 377
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 225	2 073	10 319	2 261
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 010	1 303	16 307	1 551
Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	3 700	2 797	0	0
Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	5 854	2 555	-16 558	944
Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	6 479	3 895	531	0
Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	2 469	425	-3 245	397
Ostatní provozní výnosy	3 059	5 842	15 194	2 691
Ostatní provozní náklady	5 572	9 604	10 134	4 958
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	43 013	59 014	86 546	80 354
Tržby z prodeje cenný papírů a vkladů	0	0	0	9506
Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0	11 550
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	2 643	2 329	4 513	19 144
Zúčtování rezerv do finančních výnosů	2 719	0	0	0
Tvorba rezerv na finanční náklady	1 604	0	0	0
Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	7 951	0	0	0
Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	804	0	0	0
Výnosové úroky	108	704	156	31
Nákladové úroky	0	4 467	1 335	226
Ostatní finanční výnosy	0	32	0	42
Ostatní finanční náklady	0	1 856	1 940	1 870
Převod finančních nákladů	8 014	0	0	0
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	7 597	-3 257	1 394	15 078
Daň z příjmů za běžnou činnost	152	16 750	24 524	22 516
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	50 601	39 007	63 415	72 916
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	0	0	0
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	50 601	39 007	63 415	72 700
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘE ZDANĚNÍM	50 610	55 757	87 940	95 432

Zkrácený výkaz cash flow společnosti TBG Betonmix, a.s. za roky 2001 – 2004

Položka/ Rok (v tis. Kč)	2001	2002	2003	2004
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku úč. období	8 916	16 020	10 765	14 882
Provozní toky z hlavní výdělečné činnosti				
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	37 286	55 757	87 940	95 433
Úprava o nepeněžní operace	20 019	14 007	7 839	5 094
Odpisy stálých aktiv	15 893	16 289	24 974	20 377
Změna stavu opravných položek a rezerv	863	-3 712	-20 335	1 341
Změna stavu opravných položek	-1 291	-3 470	-4 370	398
Změna stavu rezerv	2 154	-242	-15 965	943
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-440	-4	6 534	-7
Výnosy z dividend a podílů na zisku	-2 643	-2 329	-4 513	-19 144
Vyúčtované nákladové úroky a vyúčtované výnosové úroky	6 346	3 763	1 179	194
Vyúčtované nákladové úroky	7 951	4 467	1 335	226
Vyúčtované výnosové úroky	-1 605	-704	-156	-32
Úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	2 333
ČISTÝ P. TOK Z PROVOZ. ČINNOSTI PŘED ZDANĚNÍM, ZMĚNAM PROVOZ. KAPITÁLU A MIMOŘÁDNÝMI POLOŽKAMI	57 305	69 764	95 779	100 527
Změna potřeby pracovního kapitálu	-24 458	2 584	31 082	-46 763
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a časového rozlišení aktivního	-12 563	-1 639	-7 276	-17 499
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a časového rozlišení pasivního	-11 703	4 887	36 379	-29 819
Změna stavu zásob	-192	-664	1 979	555
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI PŘED ZDANĚNÍM A MIMOŘÁDNÝMI POLOŽKAMI	32 847	72 348	126 861	53 764
Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	0	-7 951	-4 467	-1 561
Přijaté úroky	0	1 641	694	37
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulé období	-3 161	-9 928	-20 628	-33 249
Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	-14	0	0	0
Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	2 329	4 513	19 144
ČISTÝ PĚNĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	31 277	58 439	106 973	38 135
Položka/ Rok (v tis. Kč)	2001	2002	2003	2004
Peněžní tok z investiční činnosti				
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-37 224	-29 718	-36 838	-1 888
Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 208	4	7 546	171
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	-1 300	15 020	7 580	400
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K INVEST. ČINNOSTI	-34 673	-14 694	-21 712	-1 317
Peněžní tok z finanční činnosti				
Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	10 500	-49 000	-81 000	0
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	0	0	-144	-19 570
Přímé platby na vrub fondů	0	0		0
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně srážkové daně vztahující se k těmto nárokům	0	0	-144	-19 570
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K FINANČNÍ ČINNOSTI	10 500	-49 000	-81 144	-19 570
Čisté zvýšení, resp. Snížení peněžních prostředků	7 104	-5 255	4 117	17 248
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	16 020	10 765	14 882	32 130

PŘÍLOHA IV. FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI TBG BETONMIX, A.S.

Analýza stavových ukazatelů

Horizontální analýza (analýza trendů)

Vertikální analýza (procentní rozbor)

Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál (net working capital)

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Analýza finančního zdraví

Altmanův index finančního zdraví

Analýza stavových ukazatelů

K hodnocení finanční situace firem se při této analýze využívá přímo údajů obsažených v účetních výkazech. Vedle sledování změn absolutní hodnoty ukazatelů v čase se obvykle zjišťují také jejich relativní (procentní) změny. Konkrétní uplatnění absolutních ukazatelů potom nalézáme v analýze vývojových trendů a v procentní analýze komponent. [10]

Horizontální analýza (analýza trendů)

Porovnává změny ukazatelů v časové řadě. Výchozí data jsou obsažena v účetních výkazech firmy. Při analýze bereme v úvahu jak změny absolutní hodnoty, tak i procentní změny jednotlivých položek výkazů, po řádcích, horizontálně. [10]

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

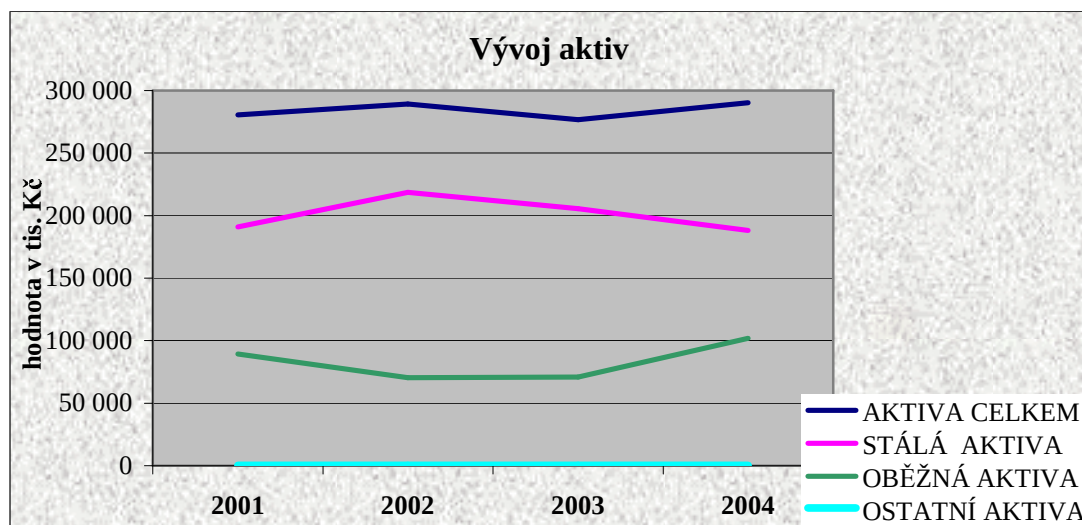
$$\text{Procentní změna} = (\text{absolutní změna} \cdot 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vertikální analýza (procentní rozbor)

Při vertikální analýze posuzujeme jednotlivé komponenty majetku a kapitálu tzn. strukturu aktiv a pasiv firmy. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita společnosti. Tato metoda pracuje v jednotlivých letech od shora dolů. Ve výkazu zisků a ztrát se jako základ pro procentní vyjádření určité položky bere obvykle velikost tržeb. Obdobně v rozvaze bývají položky výkazu vyjádřeny jako procento z úhrnných aktiv, z celkového kapitálu. [8, 10]

Analýza aktiv

Z analýzy aktiv vyplývá, že celková aktiva dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2004. Jejich hodnota se za sledovanou dobu nijak výrazně neměnila. Docházelo ke změnám zhruba $\pm 5 \%$ na obě strany. Tento vývoje je znázorněn v obrázku 1.



Obr. 1. Graf vývoje aktiv [vlastní zpracování]

Podíl jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech je uveden v tabulce 1.

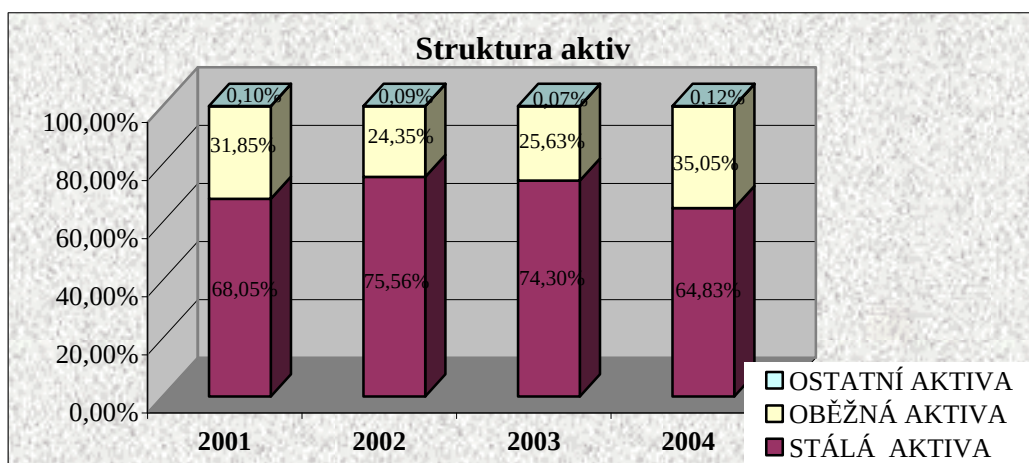
Tab.1. Podíl položek aktiv na celkových aktivech [vlastní zpracování]

Položka	2001		2002		2003		2004	
	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %
AKTIVA CELKEM	280 549	100,00%	289 155	100,00%	276 791	100,00%	290 350	100,00%
STÁLÁ AKTIVA	190 922	68,05%	218 498	75,56%	205 650	74,30%	188 246	64,83%
OBĚŽNÁ AKTIVA	89 350	31,85%	70 399	24,35%	70 938	25,63%	101 758	35,05%
OSTATNÍ AKTIVA	278	0,10%	257	0,09%	204	0,07%	344	0,12%

Z tabulky je patrné, že se hodnota stálých aktiv nijak výrazně neměnila. K největší změně došlo v roce 2002, kde byla stála aktiva navýšena cca o 15%. V dalších letech již docházelo k postupnému snižování a to průměrně o 7 %. Co se týče procentního podílu, tvoří stála aktiva největší část celkových aktiv a to přibližně 70%. Tento podíl je po celou dobu zhruba stejný.

Druhou největší položkou celkových aktiv je oběžný majetek, který tvoří 30 % celkového majetku. Ve vývoji této položky došlo k jejímu snížení z roku 2001 na rok 2002 o zhruba 20 %, pak se její výše držela na přibližně stejné úrovni. V posledním roce došlo k nárůstu oběžných aktiv o cca 40 %. Tento nárůst byl způsoben převážně položkami pohledávek z obchodního styku a finančního majetku. I když je to relativně vysoký nárůst, procentní podíl oběžného majetku na celkových aktivech se zvýšil pouze o 10 %.

Ostatní aktiva zabírají jen zanedbatelný podíl z celkových aktiv a to 0,10 %. A v jejich vývoji nedocházelo k žádným změnám. Všechny tyto skutečnosti zobrazuje obrázek 2 a 3.



Obr. 2. Graf struktury celkových aktiv[vlastní zpracování]

Stálá aktiva

Položka	2001		2002		2003		2004	
	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %
STÁLÁ AKTIVA	190 922	100,00%	218 498	100,00%	205 650	100,00%	188 246	100,00%
DNIM	58	0,03%	240	0,11%	159	0,08%	0	0,00%
DHIM	153 532	80,42%	172 751	79,06%	158 974	77,30%	153 745	81,67%
DFIM	37 332	19,55%	45 508	20,83%	46 517	22,62%	34 502	18,33%

Tab. 2. Struktura stálých aktiv[vlastní zpracování]

Z tabulky 2 vyplývá, že největší položkou stálých aktiv je dlouhodobý hmotný majetek, který tvoří přibližně 80 % stálých aktiv. Ve výši dlouhodobého hmotného majetku nedocházelo k výrazným změnám. Z roku 2001 na rok 2002 došlo k jeho navýšení zhruba o 12 % a v dalších letech docházelo opět k jeho snižování a to nejprve o 8 % a pak o 3 %. Jeho hodnota se v podstatě vrátila na původní hodnotu roku 2001. Největší část dlouhodobého hmotného majetku tvoří stavby a to průměrně 45 % a samostatné movité věci, které zaujímají podíl cca 35 %. Zbývající část připadá na pozemky, které dosahují podílu 12 % a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a poskytnuté zálohy, na které připadá podíl 8 %. Tento podíl se postupně snižuje až na hodnotu 2 %.

Tab. 3. Struktura dlouhodobého hmotného majetku [vlastní zpracování]

Položka	2001		2002		2003		2004	
	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %
DHIM	153 532	100%	172 751	100%	158 974	100%	153 745	100%
Pozemky	18 282	11,91%	18 346	10,62%	21 589	13,58%	21 596	14,05%
Stavby	68 782	44,80%	73 587	42,60%	66 618	41,90%	76 429	49,71%
Samostatné movité věci	56 212	36,61%	60 570	35,06%	61 051	38,40%	52 426	34,10%
Nedokončený HIM	8 360	5,45%	16 376	9,48%	9 716	6,11%	3 294	2,14%
Poskytnuté zálohy na HIM	1 896	1,23%	3 872	2,24%	0	0,00%	0	0,00%

Dlouhodobý finanční majetek tvoří přibližně 20 % stálých aktiv. Nejprve došlo k jeho navýšení o 20 %. Pak se dva roky držel na stejné úrovni a v roce 2004 klesl o 25 %. V procentním podílu ze stálých aktiv k výrazné změně nedošlo. Jeho hodnota oscilovala okolo ± 2 %. Největší podíl ve finančním majetku mají podílové cenné papíry a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem a to cca 85 %.

Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří jen 0,1 % stálých aktiv. Je tvořen zřizovacími výdaji a softwarem. Tuto položku v posledním sledovaném roce činil pouze software, který byl v průběhu roku zcela odepsán.

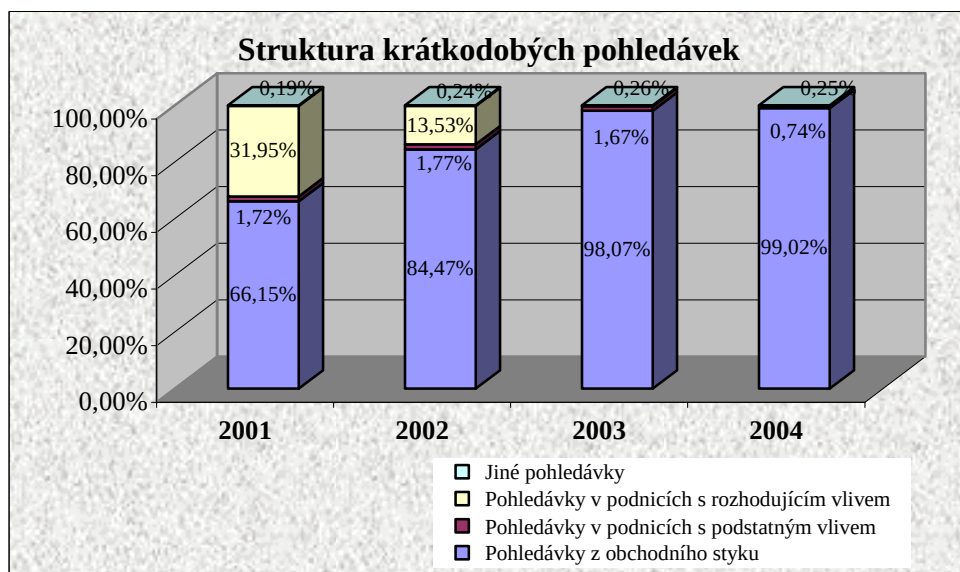
Oběžná aktiva

Oběžná aktiva tvoří zhruba 30 % celkových aktiv. Jejich strukturu znázorňuje tabulka 4.

Tab. 4. Struktura oběžných aktiv [vlastní zpracování]

Položka	2001		2002		2003		2004	
	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %
OBĚŽNÁ AKTIVA	89 350	100,00%	70 399	100,00%	70 938	100,00%	101 758	100,00%
Zásoby	3 522	3,94%	4 186	5,95%	2 208	3,11%	1 652	1,62%
Krátkodobé pohledávky	69 807	78,13%	55 448	78,76%	53 848	75,91%	67 976	66,80%
Finanční majetek	16 020	17,93%	10 765	15,29%	14 882	20,98%	32 130	31,57%

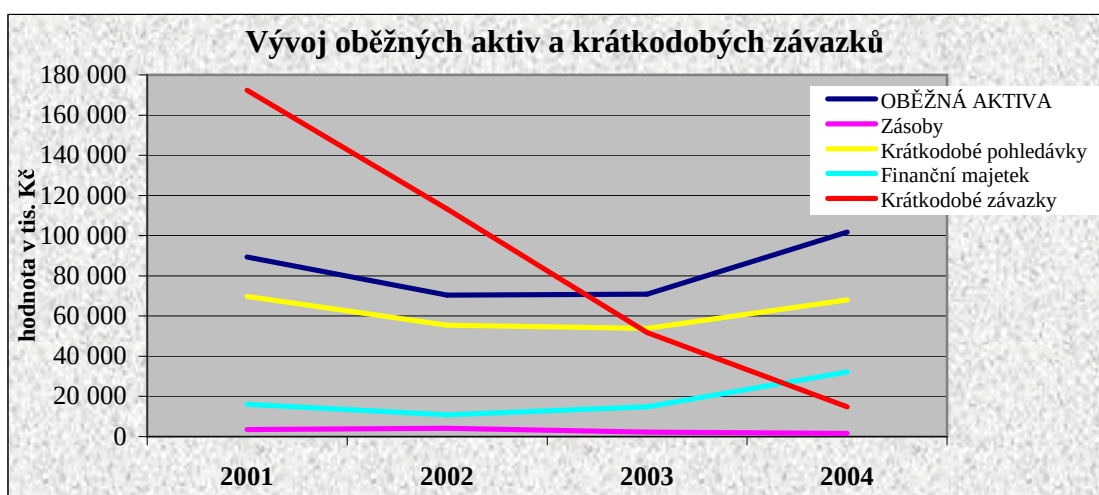
V této položce jsou nejvíce zastoupeny krátkodobé pohledávky a to 75 %. Během let došlo nejprve k jejich snížení a to přibližně o 23 %, ale v posledním sledovaném roce opět jejich hodnota stoupla o 26 % a vrátila se na skoro stejnou úroveň, jakou dosahovala v roce 2001. Strukturu pohledávek znázorňuje obrázek 3.



Obr. 3. Graf struktury krátkodobých pohledávek [vlastní zpracování]

Druhou nejvyšší položkou oběžných aktiv je finanční majetek, který svůj podíl na oběžném majetku postupně zvyšoval z přibližně 18 % až na 32 % v roce 2004. Tato položka je tvořena z 99 % penězi na bankovním účtu a 1 % penězi v pokladně.

Poslední složkou oběžných aktiv jsou zásoby. Jejich podíl na začátku činil 4 %, pak došlo k jejich navýšení na zhruba 6 %. Od roku 2003 se jejich podíl snižuje a v minulém roce činil už jen 1,62 % z oběžného majetku. Položka zásob je z 99 % tvořena materiálem. Vývoj oběžných aktiv je znázorněn na obrázku 4.



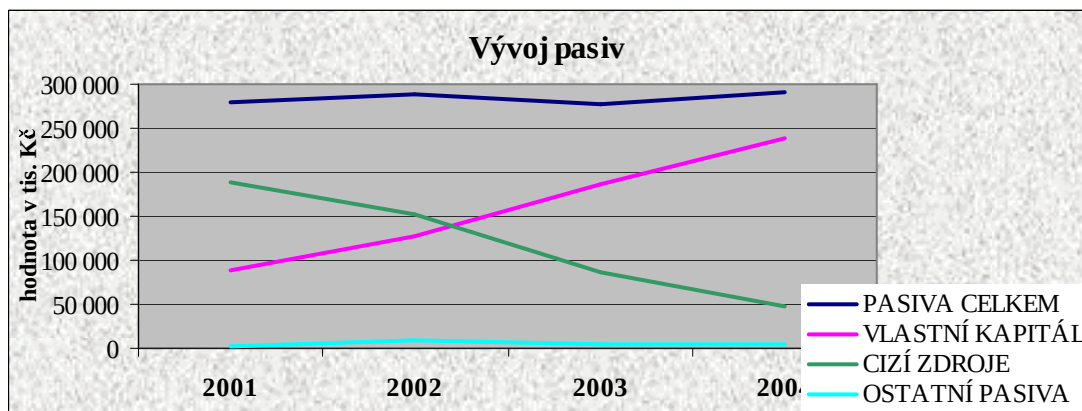
Obr. 4. Graf vývoje oběžných aktiv a krátkodobých závazků [vlastní zpracování]

Ostatní aktiva

Ostatní aktiva představují 0,10 % celkových aktiv. V jejich vývoji nedocházelo k výrazným změnám. Ostatní aktiva jsou tvořena přechodnými účty aktiv. Tvoří je účty časového rozlišení, především pak náklady příštích období, které se postupně zvyšovaly ze 70 % v roce 2001 až na 100 % v roce 2004. Zbývající část připadala na účet dohadné účty aktivní.

Analýza pasiv

Ve výši celkových pasiv během sledovaných let nedocházelo k velkým změnám. Z roku 2001 na 2002 došlo k navýšení o cca 3 %, z roku 2002 na 2003 došlo k jeho poklesu o 4 % a poslední změna v roce 2004 znamenala jeho opětovné navýšení o zhruba 5%. Celkově se pasiva navýšila oproti roku 2001 o 10 mil. Kč na konečnou hodnotu přibližně 90 mil. Kč. Vývoj celkových pasiv a i vývoj ostatních položek pasiv je znázorněn na obrázku 5.



Obr. 5. Graf vývoje pasiv [vlastní zpracování]

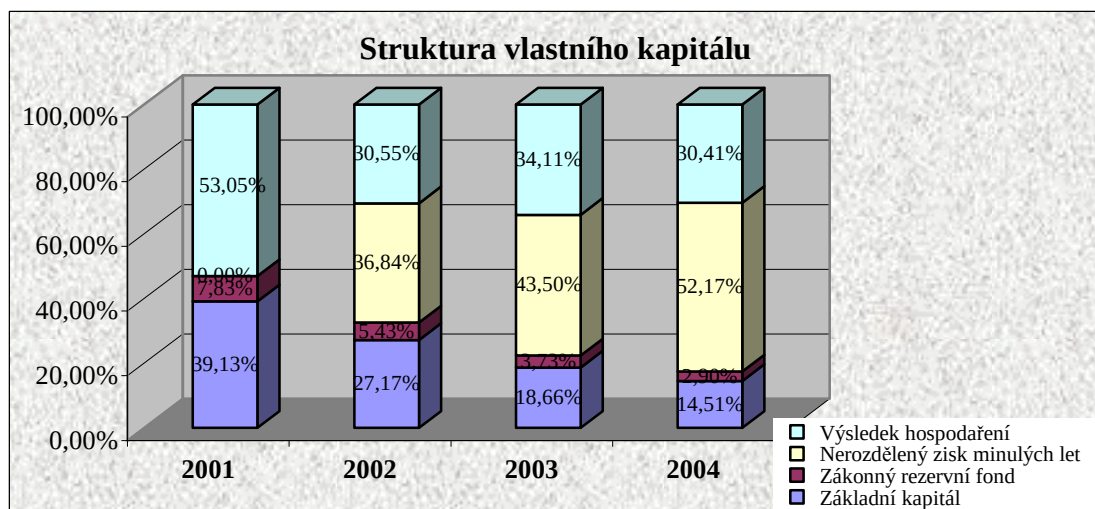
Celková pasiva jsou v roce 2004 tvořena z 82 % vlastním kapitálem, z 16 % cizími zdroji a z 1 % ostatními pasivy. Struktura celkových pasiv a procentní podíly jednotlivých položek na celkových pasivech jsou uvedeny v tabulce 5.

Tab. 5. Struktura celkových pasiv[vlastní zpracování]

Položka	2001		2002		2003		2004	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
PASIVA CELKEM	280 549	100,00%	289 155	100,00%	276 791	100,00%	290 350	100,00%
VLASTNÍ KAPITÁL	88 685	31,61%	127 692	44,16%	185 942	67,18%	239 072	82,34%
CIZÍ ZDROJE	189 192	67,44%	152 995	52,91%	85 550	30,91%	47 291	16,29%
OSTATNÍ PASIVA	2 672	0,95%	8 468	2,93%	5 299	1,91%	3 987	1,37%

Vlastní kapitál

V průběhu let lze pozorovat zvyšování vlastního kapitálu, který se v poměru k celkovým pasivům zvyšoval přibližně z 32 % až na hodnotu téměř 83 %. Nejprve došlo k navýšení o 44 % oproti předchozímu roku, další změna byla zhruba o 46 % a v posledním sledovaném roce došlo k jeho navýšení o cca 29 %. Vlastní kapitál se z hodnoty 88 mil. Kč v roce 2001 vyšplhal až na hodnotu 239 mil. Kč v roce 2004. Strukturu vlastního kapitálu znázorňuje obrázek 6.



Obr. 6. Graf struktury vlastního kapitálu [vlastní zpracování]

Podíl základního kapitálu na celkových pasivech se během let snížil z 39 % na 15%, ale jeho hodnota byla po celou dobu stejná a to 37,4 mil. Kč.

Podíl výsledku hospodaření na vlastním kapitálu během let přesahuje hodnotu 30 %. V roce 2002 došlo o jeho snížení oproti roku 2001 o 23 %. Další rok došlo k jeho nárůstu

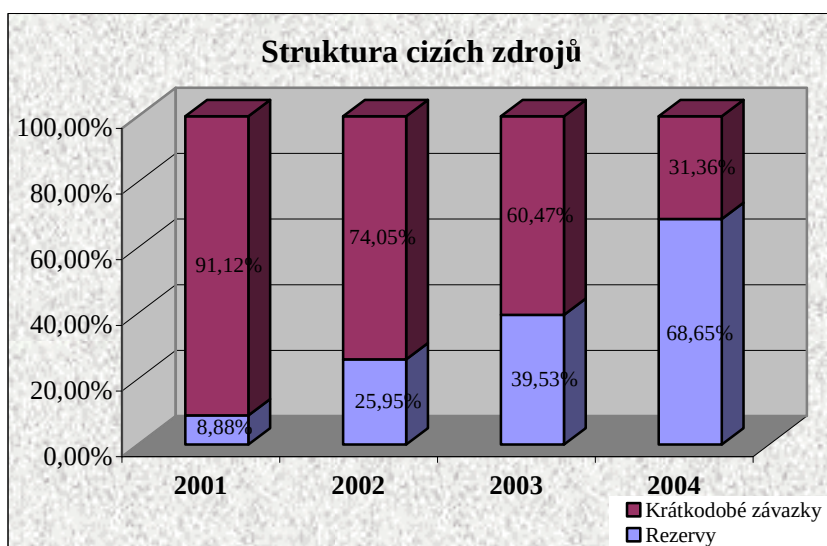
o 63 % a v posledním roce se zvýšil ještě o 15 %. Hospodářský výsledek se zvýšil o 25,7 mil Kč oproti výchozímu roku 2001, což představuje zhruba 55 %.

Největší položkou vlastního kapitálu se během sledovaných let stal nerozdělený zisk minulých let, který na počátku činil přibližně 37 % a na konci již 52 % vlastního kapitálu. Docházelo k jeho postupnému narůstání a to o 77,7 mil. Kč, což představuje nárůst o 265 % oproti výchozímu roku 2001. K této kumulaci zisku dochází z důvodů zamýšleného investování do nových provozoven na Jižní Moravě.

Nejmenší položku vlastního kapitálu tvoří zákonný rezervní fond, jejichž podíl na vlastním kapitálu se postupně snižoval ze zhruba 8 % až na 3 %, ale v jejich absolutní hodnotě nedošlo k žádné změně, ta se držela stále na úrovni 6,9 mil. Kč.

Cizí kapitál

Podíl cizího kapitálu na celkových pasivech se z původních 67 % snížil až na 16 % v roce 2004. Nejprve došlo ke snížení o 19 %, změna roku 2002/2003 představovala pokles o 44 % a poslední pokles dosáhla výše 45 %. Absolutně to představuje změnu z roku 2001 do 2004 hodnotu 141,9 mil. Kč. Struktura cizích zdrojů je uvedena na obrázku 7.



Obr. 7. Graf struktury cizích zdrojů [vlastní zpracování]

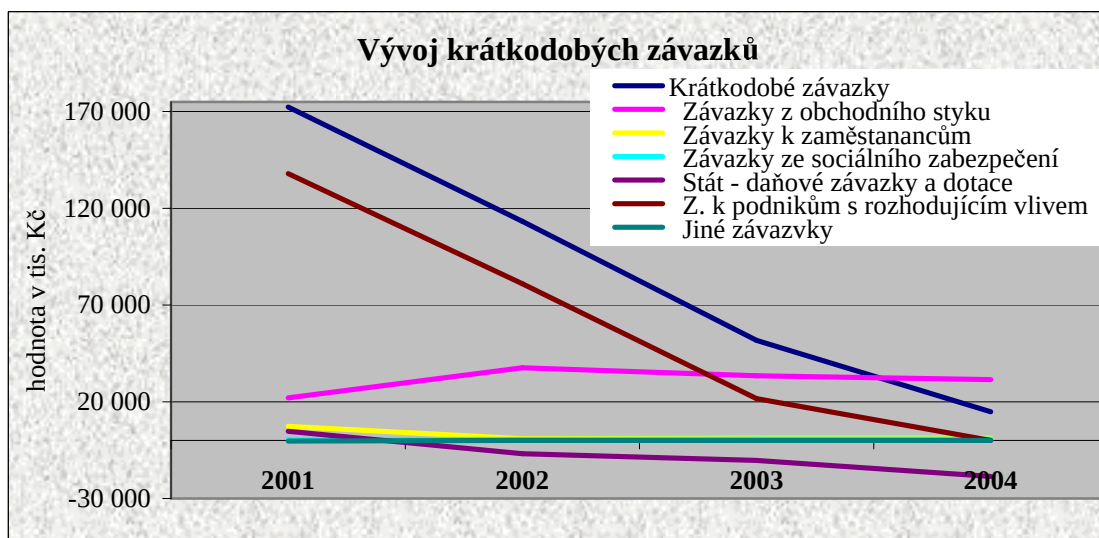
Struktura cizích zdrojů je tvořena rezervami a krátkodobými závazky. Jejich podíl se za sledované období úplně obrátil. Jestliže v roce 2001 rezervy zaujímaly podíl 9 % a krátkodobé závazky 91 %, pak v roce 2004 tvořily rezervy 69 % a krátkodobé závazky 31 %.

Jestliže na začátku největší podíl rezerv zaujímaly zákonné rezervy (73 %), na konci sledovaného období již největší podíl z rezerv zaujímaly rezervy tvořené na úhradu daně z příjmů a to 70 %.

Krátkodobé závazky tvořily v roce 2001 91 % cizích zdrojů a v roce 2004 již jen 31 %. Absolutní změna dosáhla výše 157,5 mil. Kč. Tato změna nastala díky snížení závazků k podnikům s rozhodujícím vlivem, které dosahovaly v roce 2001 hodnotu 80 % z krátkodobých závazků a v roce 2004 byly nulové. Vývoj jednotlivých složek krátkodobých závazků je znázorněn na obrázku 13. Struktura jednotlivých položek ve sledovaných letech je zachycena v tabulce 6.

Tab. 6. Struktura krátkodobých závazků [vlastní zpracování]

Položka	2001		2002		2003		2004	
	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %
Krátkodobé závazky	172 392	100%	113 292	100%	51 732	100%	14 829	100%
Zavaz. z obchodního styku	22 066	12,80%	37 600	33,19%	33 488	64,73%	31 464	212,18%
Zavaz. se společníkům a sdružení	0	0,00%	0	0,00%	5 022	9,71%	0	0,00%
Zavaz. k zaměstnancům	7 347	4,26%	960	0,85%	1 196	2,31%	1 212	8,17%
Zavaz. ze soc. zabezpečení	565	0,33%	535	0,47%	711	1,37%	713	4,81%
Stát - daňové z. a dotace	4 787	2,78%	-6 797	-6,00%	-10 326	-19,96%	-18 560	-125,16%
Zavaz. k podnikům s rozhodujícím vlivem	137 929	80,01%	81 000	71,50%	21 635	41,82%	0	0,00%
Jiné závazky	-302	-0,18%	-6	-0,01%	6	0,01%	0	0,00%



Obr. 8. Graf vývoje krátkodobých závazků [vlastní zpracování]

Ostatní pasiva

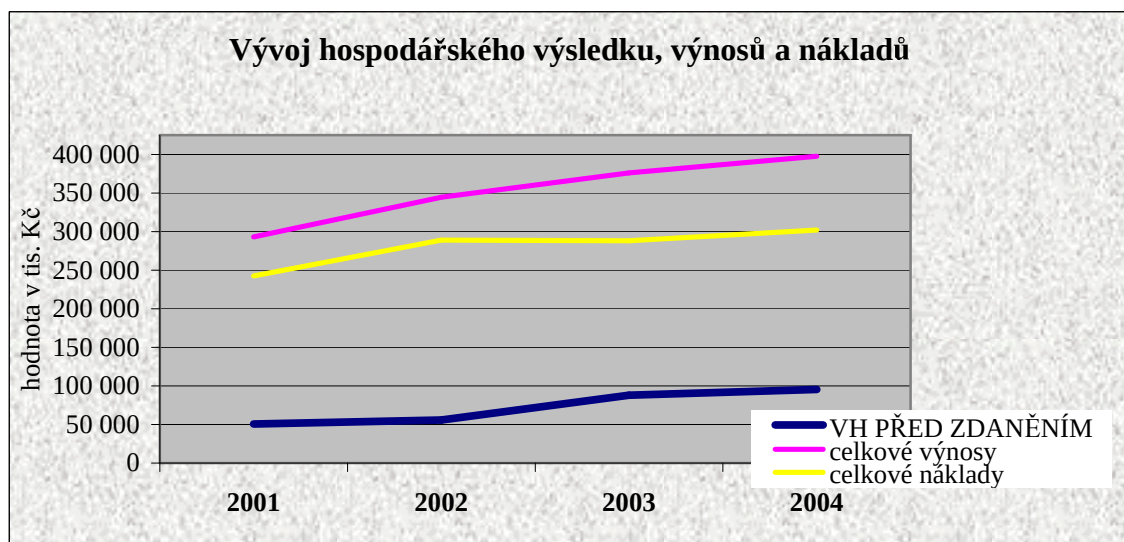
Ostatní pasiva tvořila v roce 2001 zhruba 1 % z celkových pasiv. V roce 2002 došlo ke zvýšení jejich podílu na 3 %. V zbývajících dvou letech došlo k jejich postupnému snižování až na hodnotu 4 mil. Kč, což představuje procentní podíl cca 1,4 %. Vývoj ostatních pasiv za sledované je znázorněn v obrázku 10. Položka ostatních pasiv je tvořena v roce 2001 a 2004 pouze dohadnými účty pasivními. V roce 2002 se skládají ze 71 % z výdajů příštích období a zbývajících část 29 % z dohadných účtů pasivních. V roce 2003 byl podíl výše uvedených složek ostatních pasiv přibližně stejný ale v opačném pořadí.

Analýza výkazu zisku a ztráty

Procentní analýza položek výkazu zisků a ztrát ukazuje, že významná část hospodářského výsledku je zajištěna přidanou hodnotou, která se vypočítá jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby. Její podíl vůči tržbám za vlastní výrobky a služby představoval v roce 2001 33 %, v následujícím roce došlo k poklesu o 1 %, v roce 2003 došlo ke zvýšení na hodnotu 36 % a následující rok se podíl zvýšil o další 2 %, na hodnotu 38 %, což absolutně představuje částku 138 mil. Kč.

Náklady společnosti představují především výkonová spotřeba, jejíž podíl v porovnání s tržbami za vlastní výroby a služby se první dva sledované roky drží na stejné úrovni a to 68 %, v roce 2003 se snižuje o 4 % a roce 2004 se snižuje o další 2 % na hodnotu 62 %, což představuje částku 138 mil. Kč.

což absolutně představuje částku 225 mil. Kč. Vývoj hospodářského výsledku, celkových výnosů a nákladů znázorňuje obrázek 9. Z grafu je patrné, že všechny tři položky měly růstový trend, ale celkové výnosy rostly rychleji než celkové náklady a tím docházelo ke zvyšování hospodářského výsledku.

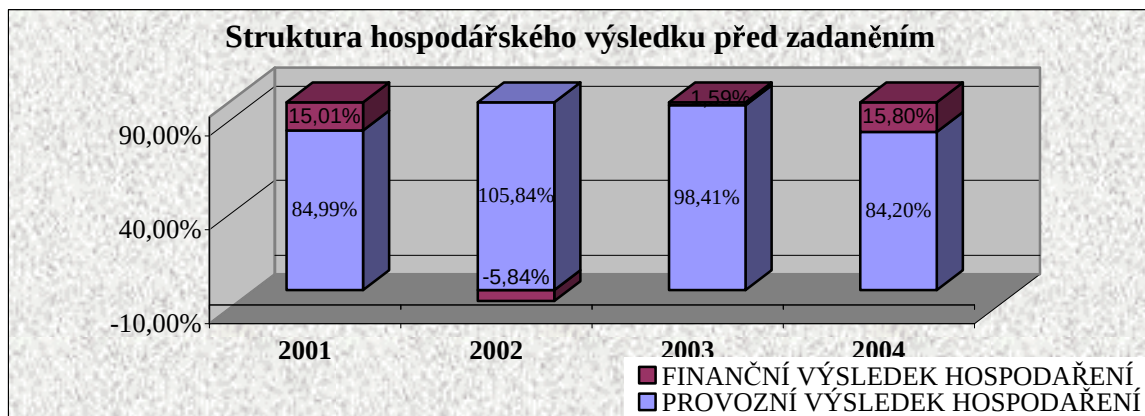


Obr. 9. Graf vývoje hospodářského výsledku, výnosů a nákladů [vlastní zpracování]

Hospodářský výsledek

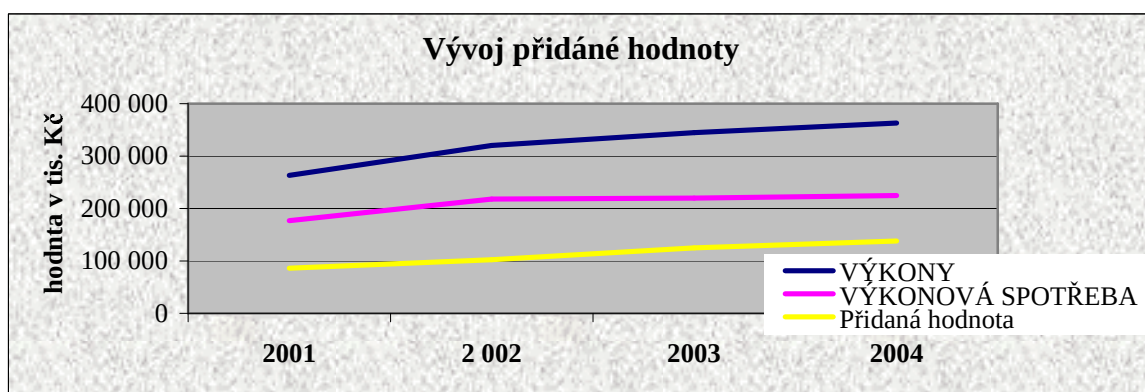
Podíl hospodářského výsledku vůči tržbám v roce 2001 dosahoval hodnoty 19 %, v roce 2002 se snížil na 12 %, v roce 2003 dosáhl tento podíl stejné úrovně jako v roce 2001 a v roce 2004 se zvýšil na 20 %. Změny vůči předcházejícímu období byly vždy kladné. Změna roku 2001/2002 představovala zvýšení hospodářského výsledku o 10 %. Další vývoj znamenal další navýšení o 58 %. Poslední změna roku 2003/2004 představovala zvýšení ještě o 9 %. V absolutní výši došlo o zvýšení hospodářského výsledku z původní hodnoty 50,6 mil. Kč roku 2001 až na 72,9 mil. Kč v roce 2004.

Hospodářský výsledek byl tvořen v jednotlivých letech pouze z provozní a finanční činnosti. Jeho struktura je znázorněna na obrázku 10.



Obr. 10. Graf struktury hospodářského výsledku [vlastní zpracování]

Struktura hospodářského výsledku na začátku a konci sledovaného období je téměř stejná. V roce 2002 je hospodářský výsledek z finanční činnosti záporný, protože došlo k velkému zvýšení nákladových úroků, které souvisely s vyššími závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem. Hospodářský výsledek je z největší části tvořen provozním výsledkem hospodaření, na kterém se nejvíce podílí výkony. Ty jsou z 99,5 % tvořeny tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb a 0,5 % aktivací. Nákladem k výkonům je výkonová spotřeba, která je z více jak 80 % tvořena spotřebou materiálu a energie a z 20 % službami. Rozdíl mezi výkony a výkonovou spotřebou je přidaná hodnota. Vývoj uvedených složek hospodářského výsledku je znázorněn na obrázku 11.



Obr. 11. Graf vývoje přidané hodnoty [vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že všechny tři položky během sledovaných let rostly. Výkony mají rychlejší tempo růstu než výkonová spotřeba a tím dochází k růstu přidané hodnoty.

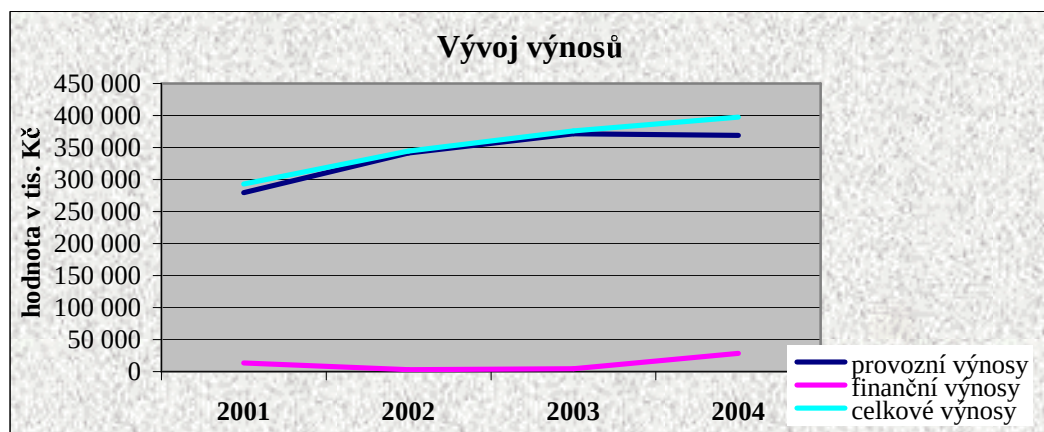
Celkové výnosy

Strukturu celkových výnosů znázorňuje tabulka 7. Celkové výnosy jsou po celou dobu tvořeny více jak z 95 % provozními výnosy. Pouze v posledním sledovaném roce činí provozní výnosy 92 %. Zbývající část připadá na finanční výnosy. Podnik za celé sledované období nevykázal mimořádné výnosy. Celkové výnosy měly po sledované období růstový trend. K největšímu nárůstu výnosů došlo mezi roky 2001 a 2002 a to o 18 %, což představuje 51,6 mil. Kč. V dalších letech již bylo tempo nárůstu výnosů pomalejší cca 9 a 8 % za rok. Absolutně změna celkových výnosů do roku 2001 do 2004 představuje částku 104,5 mil. Kč.

Tab. 7. Struktura celkových výnosů [vlastní zpracování]

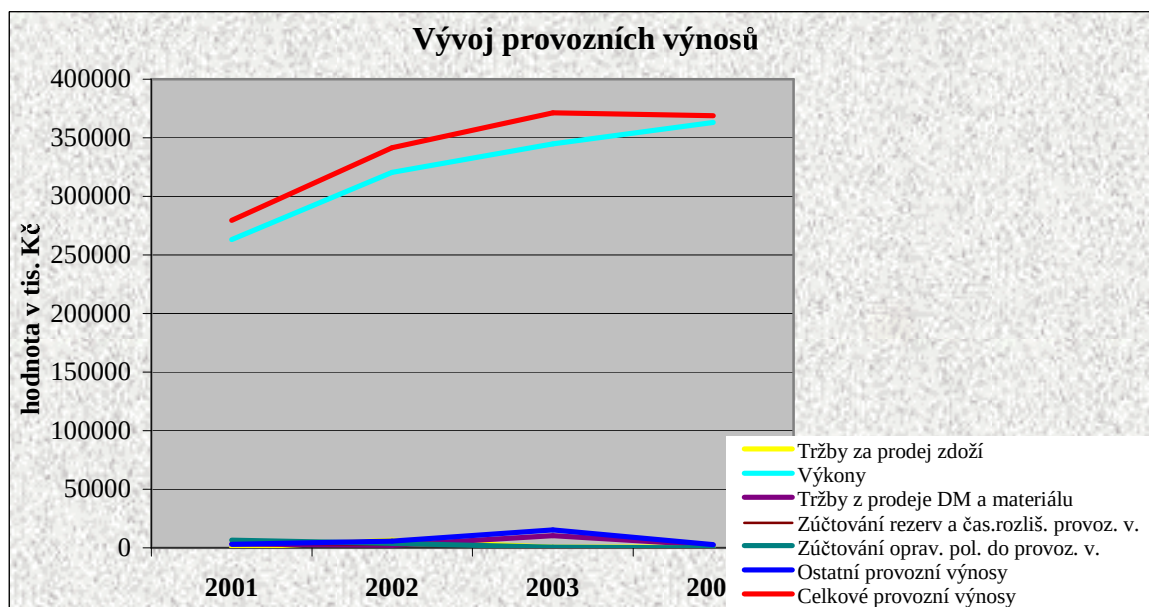
Položka	2001		2002		2003		2004	
	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %
Provozní výnosy	279 580	95,42%	341 559	99,11%	371 400	98,76%	368 805	92,77%
Finanční výnosy	13 421	4,58%	3 066	0,89%	4 669	1,24%	28 722	7,23%
Mimořádné výnosy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Celkové výnosy	293 001	100,00%	344 625	100,00%	376 069	100,00%	397 527	100,00%

Jak již bylo zmíněno celkové výnosy jsou tvořeny převážně provozními výnosy, které tvoří v prvním sledovaném roce 95 %, ve druhém a třetím roce pak 99 %, v posledním sledovaném roce došlo k snížení jejich procentního podílu na 93 % z celkových výnosů. Druhou složkou výnosů jsou finanční výnosy, které představovaly zbývající část výnosů, jelikož společnost za sledované období nevykázala mimořádné výnosy. Finanční výnosy byly tvořeny z více jak 2/3 výnosy z dlouhodobého finančního majetku, které byly tvořeny výnosy z cenných papírů a vkladů v podnicích ve skupině. Dále pak do nich vstupují ještě výnosové úroky a ostatní výnosy. Vývoj celkových výnosů a jednotlivých složek je znázorněn na obrázku 8.



Obr. 8. Graf vývoje výnosů a jejich složek [vlastní zpracování]

Jak již bylo zmíněno, největší položkou výnosů jsou provozní výnosy, které dosahují více jak 90 % podíl. Provozní výnosy jsou cca z 95 % tvořeny výkony, které se skládají z 99,5 % z tržeb za vlastní výrobky a služby a 0,5 % připadá na aktivaci. Provozní výnosy nejprve rostly. První změna byla o více jak 22 %. Další růst byl již pomalejší a to o 9 % a v poledním sledovaném období došlo k mírnému poklesu a to cca 0,7 %, což představuje částku 2,6 mil. Kč. Absolutně se provozní výnosy zvýšily z roku 2001 do roku 2004 o 89,2 mil. Kč. Vývoj jednotlivých složek provozních výnosů znázorňuje obrázek 13.



Obr. 13. Graf vývoje provozních výnosů a jejich složek [vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá že výkony měly jako jediný růstový trend a ostatní položky výnosů se snižovaly. Tímto se zároveň zvyšoval i podíl výkonů na provozních výnosech. Ostatní položky dosahovaly podílu okolo 1 %.

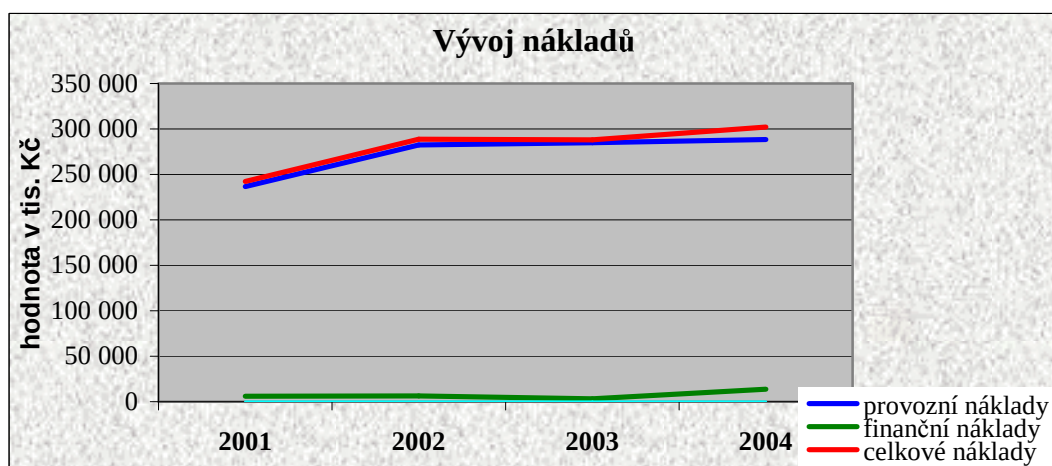
Celkové náklady

Strukturu celkových nákladů zobrazuje tabulka 8, ze které vyplývá, že náklady společnosti jsou po celou sledovanou dobu více jak z 95 % tvořeny provozními náklady. Zbývající část podílu připadá na finanční náklady, jelikož podnik za sledované období nevykázal žádné mimořádné náklady.

Tab. 8. Struktura celkových nákladů [vlastní zpracování]

Položka	2001		2002		2003		2004	
	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %	v tis. Kč	podíl v %
Provozní náklady	236 567	97,60%	282 545	97,81%	284 854	98,86%	288 451	95,48%
Finanční náklady	5 824	2,40%	6 323	2,19%	3 275	1,14%	13 644	4,52%
Mimořádné náklady	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Celkové náklady	242 391	100,00%	288 868	100,00%	288 129	100,00%	302 095	100,00%

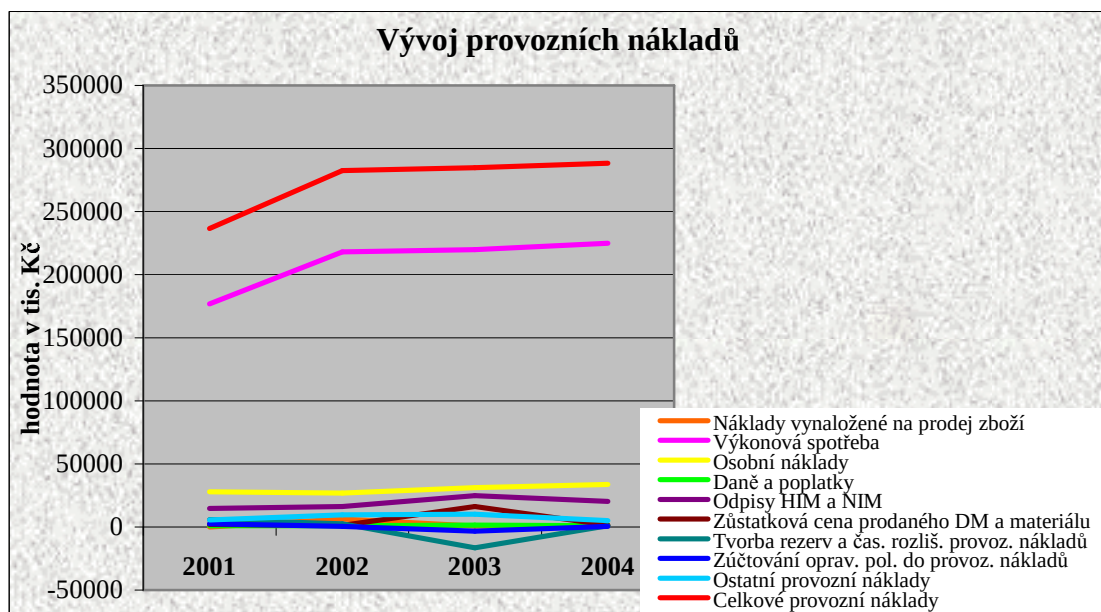
Celkové náklady mají nejprve rostoucí tendenci a to o zhruba 19 %. V dalším období dochází k jejich mírnému poklesu a to o 0,3 %, který je zapříčiněn poklesem finančních nákladů. Ve zbývajících dvou letech dochází opět k růstu nákladů a to o 5 %. Absolutně se celkové náklady na konci sledovaného období zvýšily oproti roku 2001 o 59,7 mil. Kč. Tento nárůst byl způsoben zvýšeným objemem produkce. Vývoj celkových nákladů a jejich složek je znázorněn na obrázku 14.



Obr. 14. Graf vývoje celkových nákladů a jejich složek [vlastní zpracování]

Z grafu 14 vyplývá, že provozní náklady měly v posledním sledovaném období pomalejší tempo růstu než finanční náklady, které za poslední období stouply o 515 %, absolutně jde o částku 24 mil. Kč. Tento nárůst byl vyvolán vznikem nákladů na prodané cenné papíry a vklady, které byly prodány pod svoji účetní hodnotou.

Celkové náklady jsou z převážné části tvořeny provozními náklady. Provozní náklady se skládají z více jak 77 % z výkonové spotřeby, která se skládá z 81 % ze spotřeby materiálu a energie a z 19 % ze služeb. Výkonová spotřeba má po celou dobu stoupající tendenci a došlo k jejímu navýšení oproti roku 2001 o 48 mil. Kč, což činí 27 %. Tento trend je zapříčiněn zvyšujícím se objemem produkce. Další významnou položkou nákladů jsou osobní náklady, které představují zhruba 11 %. Tyto náklady jsou složeny ze 73 % ze mzdových nákladů, z 25 % z nákladů na sociální zabezpečení a 2 % sociálních nákladů. Tato struktura je po celé čtyři roky téměř stejná. Dochází jen asi k 1 % snížení mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení ve prospěch sociálních nákladů. Osobní náklady nejprve nepatrně klesly cca o 4 %, což představuje 1 mil. Kč. Tento pokles byl způsoben restrukturalizací provozoven, kdy došlo k přechodnému snížení počtu zaměstnanců, tím došlo ke snížení mzdových nákladů a tím i nákladů na sociální zabezpečení. V dalších letech již osobní náklady rostly, nejprve o 16 % a pak ještě o 8 %. Absolutně změna osobních nákladů z roku 2001 do roku 2004 představovala částku 5,65 mil. Kč, což činí 20 %. Poslední podílově významnější složku provozních nákladů představují odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, které dosahují podílu cca 6 – 9 % provozních nákladů. Jejich hodnota se během let zvyšovala např. mezi roky 2002/2003 došlo k navýšení o 54 %, což představuje částku 8,7 %, jen v posledním roce došlo k jejich poklesu o 18 %, což činí 4,6 mil. Kč. Absolutně se odpisy od roku 2001 do roku 2004 zvýšily o 5,6 mil. Kč, což představuje zvýšení o 37,7 %. Nárůst odpisů souvisel s průběžným obnovovacím procesem výrobního zařízení a dopravních prostředků, kdy je odepsaný majetek nahrazován novým. Ostatní položky provozních nákladů dosahují podílu 0,15 – 2,5 %. Vývoj provozních nákladů a jejich složek znázorňuje obrázek 15.



Obr. 15. Graf vývoje provozních nákladů a jejich složek [vlastní zpracování]

Analýza rozdílových ukazatelů

K analýze a řízení finanční situace podniku slouží rozdílové ukazatele, označované jako fondy finančních prostředků. Fond je chápán jako agregace určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva, resp. jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv.

Analýza fondu finančních prostředků

Čistý pracovní kapitál (*net working capital*)

Čistý pracovní kapitál (nebo-li provozní kapitál) vypovídá o možnosti financování běžné činnosti podniku. ČPK představuje finanční polštář, který firmě umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ji postihla nějaká nepříznivá událost, která by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků.

ČPK je možno spočítat podle vztahu:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

nebo

$$\text{ČPK} = (\text{Dlouhodobé závazky} + \text{Vlastní jmění}) - \text{Stálá aktiva}$$

Změnu ČPK za určité období, která má vliv na finanční situaci (především likviditu), můžeme vypočítat ze vztahu:

$$\Delta \text{ČPK} = \text{ČPK}_{(K)} - \text{ČPK}_{(P)}$$

Kde P je stav na počátku sledovaného období a K stav na konci sledovaného období.

Čisté pohotové prostředky (Peněžní finanční fond)

Tento ukazatel se používá pro sledování okamžité likvidity. Představuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Okamžitě splatné krátkodobé závazky}$$

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Představuje střední cestu mezi oběma zmíněnými rozdílovými ukazateli likvidity. Při výpočtu se vylučují z oběžných aktiv zásoby nebo i nelikvidní pohledávky a od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky.

$$\text{PPF} = (\text{Pohotové peněžní prostředky} + \text{Krátkodobé pohledávky}) - \text{Okamžitě splatné krátkodobé závazky} [8]$$

Vývoj čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech 2001 – 2004 zobrazuje tabulka 9.

Tab. 9. Vývoj čistého pracovního kapitálu [vlastní zpracování]

Položka	2001	2002	2003	2004
Zásoby	3 522	4 186	2 208	1 652
Krátkodobé pohledávky	66 807	55 448	53 848	67 976
Finanční majetek	16 020	10 765	14 882	32 130
Oběžná aktiva	89 350	70 399	70 938	101 758
Krátkodobé závazky	172 392	113 292	51 732	14 829
ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	-83 042	-42 893	19 206	86 929

Čistý pracovní kapitál vypovídá o možnosti financování běžné činnosti podniku. Jeho výše je odvozena z rozvahy jako rozdíl mezi stálými pasivy a stálými aktivy nebo lze výši ČPK také spočítat jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy.⁶

Výše čistého pracovního kapitálu je významná při posuzování podniku z pohledu jeho solventnosti. Velikost čistého pracovního kapitálu závisí na obratovosti krátkodobých aktiv, případně na době obratu aktiv nebo na době obratu zásob, ale současně i na vnějších okolnostech, jako je postavení podniku na trhu, daňové legislativě či konkurenci. Obecně platí, že čím podnik dosahuje většího čistého pracovního kapitálu, tím více by měl být schopen uhradit své finanční závazky. Nedostatečná úroveň ČPK sice bezprostředně neohrožuje existenci podniku, nicméně jednoznačně signalizuje napětí v jeho financování, z čehož se odvíjejí následné problémy.

Z tabulky vyplývá, že se výše čistého pracovního kapitálu neustále zvyšuje, postupně se z červených čísel dostává do kladných hodnot a v roce 2004 je hodnota dostatečně vysoká, takže by neměl být problém s hladkým financováním společnosti. Společnost v prvních dvou letech měla vysoké závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem, které byly do roku 2004 úplně splaceny, což mělo pozitivní dopad na růst ČPK.

⁶ Podle (konečný) není tato definice ČPK dostatečně korektní, jelikož ČPK není ovlivňován denními transakcemi, ale je výsledkem dlouhodobé politiky podniku.

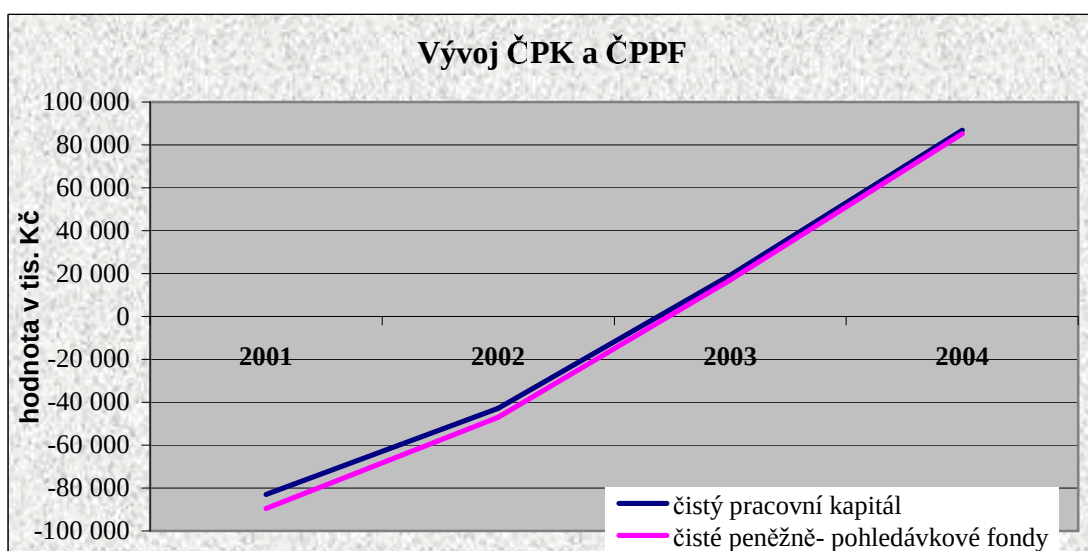
Hodnocení čistého pracovního kapitálu vycházející ze vztahu $\text{ČPK} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky})$ musí být dostatečně obezřetné, neboť vypovídací schopnost tohoto fondu snižují některé položky oběžných aktiv (například nedobytné pohledávky nebo neprodejné zásoby). Z tohoto důvodu se pro posouzení finanční situace používá stejných ukazatelů očištěných o méně kvalitní položky, tedy peněžně - pohledávkový finanční fond nebo čisté pohotové prostředky.

Čistě peněžně-pohledávkový fond je dán hodnotou oběžných aktiv, z kterých jsou vyloučeny některé nelikvidní složky (např. zásoby a nelikvidní pohledávky). Z takto vymezené části oběžných aktiv se odečítají krátkodobé závazky. Vývoj peněžně-pohledávkový fond společnosti ukazuje tabulka 10.

Tab. 10. Vývoj peněžně-pohledávkového fondu [vlastní zpracování]

Položka	2001	2002	2003	2004
Krátkodobé pohledávky	66 807	55 448	53 848	67 976
Finanční majetek	16 020	10 765	14 882	32 130
Krátkodobá OA	82 827	66 213	68 730	100 106
Krátkodobé závazky	172 392	113 292	51 732	14 829
ČISTÝ PENĚŽNĚ-POHLEDÁVKOVÝ FOND	-89 565	-47 079	16 998	85 277

Vývoj ČPK a čistého peněžně-pohledávkového fondu zachycuje následující obrázek 16.



Obr. 16. Graf vývoje čistého pracovního kapitálu a čistého peněžně-pohledávkového fondu [vlastní zpracování]

Analýza finančního zdraví

Altmanův index finančního zdraví

Základ Altmanova modelu testování finančního zdraví podniku tvoří rovnice pro firmy s veřejně obchodovatelnými akciemi. Později autor rovnici pro výpočet Z-skóre modifikoval také pro podmínky s neveřejně obchodovatelnými akciemi. Vztah Z-skóre pro ostatní firmy:

$$Z = 0,717 \cdot A + 0,847 \cdot B + 3,107 \cdot C + 0,420 \cdot D + 0,998 \cdot E$$

A = Pracovní kapitál / Celková aktiva

B = Zisk po zdanění / Celková aktiva

C = Zisk před zdaněním a úroky / Celková aktiva

D = Tržní hodnota vlastního kapitálu / Celkové dluhy

E = Celkové tržby / Celková aktiva

Z-skóre hodnotí finanční situaci podniku a je určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze firmy. Uspokojivou finanční situaci hodnoceného podniku indikuje hodnota ukazatele větší než 2,99. Při vypočítané hodnotě od 1,81 do 2,99 hovoříme o tzv. nevyhraněné finanční situaci (tzv. šedá zóna), a je-li hodnota Z-skóre menší než 1,81, signalizuje to velmi silné finanční problémy podniku.[10] Vypočítané jednotlivé koeficienty zobrazuje tabulka 11.

Tab. 11. Altmanovo Z-skóre [vlastní zpracování]

Koeficient	2001	2002	2003	2004
A	-0,30	-0,15	0,07	0,30
B	0,18	0,13	0,23	0,25
C	0,18	0,21	0,32	0,33
D	0,51	1,13	3,59	167,30
E	0,94	1,13	1,28	1,29
Z	1,66	2,26	4,03	73,00

Podle tabulky je zřejmé, že podnik již má silné finanční zázemí, jelikož spočítané hodnota Altmanova indexu v roce 2004 převyšují hranici 3,00, která je považována za zlomovou pro posouzení silného finančního zdraví a to velice výrazně. Index dosahuje

hodnoty 73. Přes zlomovou hraniční hodnotu 3 se společnost dostala i v roce 2003, kde index dosáhl hodnoty 4,03. V roce 2002 se společnost nacházela v tzv. šedé zóně. První rok byla společnost pod minimální hodnotou, tedy na hranici bankrotu. Kladem společnosti je, že každý rok navyšuje úroveň čistého pracovního kapitálu. Tento jev je způsoben splacením krátkodobých závazků k podnikům s rozhodujícím vlivem.