

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Posouzení finanční situace a návrh strategie podniku

Financial situation review of company and proposal of strategy

Bc. Kateřina Kaslová

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Posouzení finanční situace a návrh strategie podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 8. dubna 2013

.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala za odborný dohled, užitečné rady a čas věnovaný této práci vedoucímu mé diplomové práce panu Prof. Ing. Janu Mackovi, CSc.

Dále bych tímto chtěla vyjádřit velký dík pracovníkům společnosti LST a.s., kteří zodpovídali trpělivě mé dotazy a bez jejichž pomoci, informací a poskytnutých materiálů bych se při psaní této práce neobešla. Zejména bych chtěla poděkovat Jaroslavu Routovi za vstřícný přístup a připomínky k mé práci.

OBSAH

ÚVOD	8
1. TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1. Účel finanční analýzy	9
1.2. Zdroje finanční analýzy	9
1.2.1. Rozvaha	10
1.2.2. Výkaz zisků a ztrát	11
1.2.3. Výkaz peněžních toků, cash-flow	12
1.3. Uživatelé finanční analýzy	13
1.4. Metody finanční analýzy	14
1.4.1. Absolutní ukazatele	14
1.4.2. Poměrové ukazatele	16
<i>1.4.2.1. Ukazatele rentability</i>	16
<i>1.4.2.2. Ukazatele likvidity</i>	19
<i>1.4.2.3. Ukazatele aktivity</i>	21
<i>1.4.2.4. Ukazatele zadluženosti</i>	23
<i>1.4.2.5. Ukazatele kapitálového trhu</i>	24
1.4.3. Mezipodnikové srovnávání	26
1.4.4. Analýza SWOT	26
1.4.5. Ukazatele finančního zdraví a výkonnosti podniku	27
<i>1.4.5.1. Bonitní a bankrotní index IN05</i>	27
<i>1.4.5.2. Kralickýv Quicktest</i>	28
<i>1.4.5.3. Altmanův model</i>	29
<i>1.4.5.4. Rychlý test finančního zdraví</i>	30
2. ANALYTICKÁ ČÁST	31
2.1. O společnosti LST a.s.	31
2.1.1. Základní údaje	31
2.1.2. Vlastnická struktura společnosti	32
2.1.3. Nadace	32
2.1.4. Poslání a vize společnosti	33
2.1.5. Cíle společnosti	34
2.2. Lesnicko-dřevařský sektor	37

2.2.1.	Státní podnik Lesy České republiky (LČR)	37
2.2.2.	Problémy v lesnicko-dřevařském sektoru	38
2.3.	Externí analýza	40
2.3.1.	Makroprostředí	40
	2.3.1.1. <i>Politické a legislativní</i>	40
	2.3.1.2. <i>Ekonomické a ekologické</i>	42
	2.3.1.3. <i>Sociální, kulturní a demografické</i>	43
	2.3.1.4. <i>Technologické</i>	44
2.3.2.	Mezoprostředí	44
	2.3.2.1. <i>Konkurence</i>	44
	2.3.2.2. <i>Zákazníci</i>	46
	2.3.2.3. <i>Substituty</i>	47
	2.3.2.4. <i>Dodavatelé</i>	47
2.3.3.	Příležitosti	48
2.3.4.	Hrozby	48
2.4.	Interní analýza	49
2.4.1.	Management	50
	2.4.1.1. <i>Plánování</i>	50
	2.4.1.2. <i>Organizování</i>	50
	2.4.1.3. <i>Personální řízení</i>	51
2.4.2.	Marketing	53
2.4.3.	Silné stránky	54
2.4.4.	Slabé stránky	54
2.5.	Finanční analýza	56
2.5.1.	Horizontální analýza	56
2.5.2.	Vertikální analýza	61
2.5.3.	Analýza poměrových ukazatelů	64
	2.5.3.1. <i>Ukazatele rentability</i>	64
	2.5.3.2. <i>Ukazatele produktivity</i>	68
	2.5.3.3. <i>Ukazatele likvidity</i>	70
	2.5.3.4. <i>Ukazatele zadluženosti</i>	73
	2.5.3.5. <i>Ukazatele aktivity</i>	74

2.5.3.6. Ukazatele kapitálového trhu	77
2.5.4. Strategická analýza	77
2.5.4.1. Matice SWOT	78
2.5.4.2. Matice SPACE	79
2.5.4.3. Matice IE	81
2.5.5. Ukazatele finančního zdraví	82
2.5.1.1. Bonitní a bankrotní index IN05	82
3. ZÁVĚR	85
4. SEZNAM TABULEK	88
5. SEZNAM OBRÁZKŮ	89
6. SEZNAM LITERATURY	90

ÚVOD

Podnikatelské prostředí v České republice doznalo v průběhu jednotlivých let značných změn, což je důsledek řady faktorů, které na jeho současný stav měly vliv (politické a ekonomické faktory, daňové zatížení, apod.). V souvislosti s podnikatelským prostředím současnosti se většině obyvatel vybaví pojem konkurenční boj, který lze zjednodušeně označit za hnací motor podnikání. Konkurence je silná, proto vydobýt si a následně pak udržet si určitou pozici na daném trhu, je velmi obtížným úkolem. Sílicí konkurence může motivovat či naopak, jde pouze o individuální úhel pohledu. Existuje celá řada překážek úspěšnosti podnikatele, ať už se jedná o loajalitu zákazníků konkurenční značce, bariéru související s dostupností surovin, legislativní omezení, apod. Velmi důležitým faktorem úspěchu je znalost finanční situace konkrétního podniku. Tato je zjišťována prostřednictvím nástrojů finanční analýzy. Informace plynoucí z finanční analýzy jsou stěžejní pro další existenci podnikatelské jednotky. Stav podniku z hlediska finančního je klíčový pro všechny zainteresované strany, tedy nejen pro jeho vlastníky, ale také banky, zahraniční investory, zaměstnance, apod.

Informace, které nám finanční analýza poskytuje, tedy určují budoucnost konkrétního podniku a rozhodují o krocích, které vedení v návaznosti na získané výsledky učiní. Z tohoto vyplývá, že důvěryhodnost a kvalita užitých vstupních zdrojů jsou prioritou pro vypracování finanční analýzy s vypovídací hodnotou odpovídající důležitosti tohoto nástroje.

Cílem mé diplomové práce je posoudit finanční situaci ve společnosti LST, a.s. a stanovit návrh nové strategie podnikání. Finanční analýza má poukázat na silné a slabé stránky firmy. Mnou zvolený cíl byl společností schválen.

V praktické části jsem se zaměřila na důkladnou finanční analýzu posledních dvou let. Bohužel v okamžiku sestavení této diplomové práce nebyly ještě k dispozici výkazy za rok 2012 a tudíž posledním mnou vyhodnoceným rokem je rok 2011. Při psaní této diplomové práce jsem byla v kontaktu s panem Routem, který je osobou odpovědnou za sestavení účetní závěrky společnosti LST a.s. a poskytl mi dostupné materiály.

Při zpracování práce jsem čerpala zejména z výročních zpráv společnosti Lesní společnost Trhanov, a.s., informací poskytnutých mi zaměstnanci společnosti a to jmenovitě panem Bohuslavem Adámkem a Jaroslavem Routem a dále pak materiálů vztahujících se k dané problematice.

1. TEORETICKÁ ČÁST

Tato část je věnována seznámení se s teorií související s určením finanční situace podniku, poznatky zde získané budou využity v následující praktické části a aplikovány v podmínkách konkrétního podniku. Na následujících stranách bude přiblížena problematika finanční analýzy podniku. Prvním krokem bude představení účelu finanční analýzy a jejích zdrojů, následně pak seznámení se s uživateli finanční analýzy. Závěr teoretické části je věnován základním metodám finanční analýzy.

1.1. Účel finanční analýzy

Rozhodování v podmínkách nejistoty je neoddělitelně spjata s řízením podniku. Podobně významnou součástí soustavy podnikového řízení je finanční analýza spojující dva nástroje podnikového řízení a to konkrétně účetnictví a finanční řízení podniku. Oba tyto nabývají v tržní ekonomice stále většího významu.

Minulost, současnost a budoucnost finančního hospodaření podniku je posouzena provedením finanční analýzy, tato následně pomáhá i nalézt vhodná řešení budoucího vývoje. Finanční analýza je prováděna s cílem zjistit finanční zdraví podniku, odhalit jeho slabiny a na straně druhé pak poznat jeho silné stránky. (Grünwald, Holečková, 2007)

Finanční analýza těžící z minulého vývoje podniku nám poskytuje adekvátní podklady pro plánování hlavních finančních veličin. (Mařík, 2011)

Finanční analýza je sestavována nejen jako reporting o stavu podniku, jehož závěry a poznatky jsou určeny především vlastníkům a věřitelům, ale slouží také jako podklad pro taktické a strategické rozhodování o investicích a financování. (Kislingerová, 2010)

1.2. Zdroje finanční analýzy

Objem a kvalita vstupních informací nezbytných pro provedení finanční analýzy jsou klíčové pro následnou použitelnost, důvěryhodnost a vypovídací schopnost výstupů z této. (Šíman, Petera, 2010)

Literatura dělí podklady pro sestavení finanční analýzy na finanční zdroje informací a dále pak nefinanční informace, tyto zahrnují kvantifikované a nekvantifikované informace. Do

první skupiny spadají informace získané z výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví, dalšími důležitými zdroji jsou také informace z externích zdrojů jako roční zprávy emitentů veřejně obchodovatelných cenných papírů, apod. (Grünwald, Holečková, 2007)

Základními zdroji finančních informací jsou účetní závěrky a výroční zprávy podniku. Účetní závěrka je v České republice upravována především zákonem č.563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a dále od 1.1.2003 soubor opatření, kterými se stanoví účetní osnova a postupy účtování. Výroční zprávu sestavuje povinně účetní jednotka, která podle §21 zákona o účetnictví podléhá auditu. (Kislingerová, 2010)

Nefinanční zdroje tvoří zejména statistiky vedené konkrétním podnikem, vlastní poznatky manažerů a analytiků podniku, průzkumy, tiskové zprávy, apod. (Grünwald, Holečková, 2007)

1.2.1. Rozvaha

„Rozvaha je statickým přehledem o majetku podniku a jeho finančním krytí k určitému datu. Předpisy je stanoveno, kdy a k jakému datu musí podnik rozvahu sestavovat (měsíčně, ke konci roku – tzv. řádné rozvahy, při založení podniku – počáteční rozvahu, při likvidaci podniku, při fúzi a při rozdělení podniku – tzv. Mimořádné rozvahy)“ (Synek, Kislingerová, 2010, s. 129)

Rozvaha je tvořena na jedné straně aktivy, která představují majetek podniku, a na straně druhé pak pasivy, tedy zdroji jeho krytí. Základním předpokladem, který musí být splněn, je rovnost aktiv a pasiv. Jakákoliv účetní operace se tedy vzhledem k této podmínce musí projevit na obou stranách rozvahy.

Majetková struktura

Podíl jednotlivých položek majetku na hodnotě celkového majetku podniku je nazýván majetkovou strukturou. (Šiman, Petera, 2010)

Jak již bylo výše uvedeno, majetek podniku je reprezentován stranou aktiv. Aktiva dělíme na dvě hlavní části a to dlouhodobý majetek a oběžný majetek, zvláštní část tvoří přechodná aktiva.

Dlouhodobý neboli stálý majetek podniku, byl nabyt, aby sloužil podniku po dobu delší nežli jeden rok a utvářel jeho strukturu. Dlouhodobý majetek členíme na hmotný, nehmotný a finanční. Jelikož je majetek podnikem užíván, dochází k jeho opotřebení a znehodnocení, které je úměrné přenesení hodnoty tohoto majetku do nákladů podniku ve formě odpisů. Tento princip neplatí u pozemků a uměleckých děl. (Synek, Kislingerová, 2010)

Oběžný majetek je naopak podnikem pořizován na dobu jednoho roku a během této na rozdíl od stálého majetku mění svoji podobu.

„Majetek krátkodobé povahy probíhá postupně celým koloběhem hospodářské činnosti a nabývá postupně různých podob (peněžní prostředky, zásoby, nedokončená výroba, hotové výrobky, pohledávky a opět peníze).“ (Grünwald, Holečková, 2007, s. 9)

Kapitálová struktura

Majetek podniku je financován ze zdrojů, které tvoří pasiva podniku. Základní členění zdrojů je na zdroje vlastní a cizí. Toto rozdělení je dáno původem kapitálu. Vlastní zdroje reprezentují dvě hlavní položky: základní kapitál a výsledek hospodaření daného podniku. Vlastní kapitál je dražší nežli kapitál cizí.

Cizí zdroje zahrnují bankovní úvěry, rezervy a závazky vzniklé z obchodních vztahů. Z cizího kapitálu je počítán úrok, který zjednodušeně představuje „poplatek“ za jeho půjčení. Rezervy jsou podnikem tvořeny jako „pojistka“ pro případ, že dojde k neočekávané události.

1.2.2. Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je další důležitou součástí účetní závěrky podniku. Slouží k seznámení se s úspěšností hospodaření podniku za uplynulé období, jedná se o porovnání výnosů podniku s náklady vynaloženými na jejich dosažení. Výsledek hospodaření podniku, tedy za bylo dosaženo zisku nebo ztráty, je ovlivněn podnikovou politikou a to zejména způsobem odepisování, oceňování zásob, přístupem k rezervám, apod.

Výkaz zisků a ztrát dělíme na část provozní, finanční a mimořádnou. Je důležité zohledňovat nejen celkový výsledek hospodaření, ale také jeho dílčí části. Největší důraz by měl být kladen na provozní výsledek hospodaření odrážející úspěšnost hlavního pilíře podnikání. (Mařík, 2011)

Opomenout nelze zdůraznění jednotlivých kategorií, které v rámci zisku rozlišujeme, jsou jimi následující:

- Čistý zisk k rozdělení akcionářům vlastníci kmenové akcie (EAC) – udává efektivnost pro kmenové akcionáře.
 - Čistý zisk (EAT) – tento zisk je určen k rozdělení mezi podnikem a akcionáři, jedná se o zisk po zdanění.
 - Zisk před zdaněním (EBT) = EAT zvýšený o daň z příjmu za mimořádnou a běžnou činnost. V případě, že se mění úroveň zdanění, je tento zisk vhodný jako prostředek při srovnání mezi jednotlivými podniky, dále se užívá při trendové analýze.
 - Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) = EBT zvýšený o daňové úroky. Tento typ zisku je upřednostňován investory, neboť zohledňuje důležitost objemu aktiv.
 - Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA) = EBIT zvýšený o odpisy.
 - Čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT) – jedná se o výsledek hospodaření související s jádrem ekonomiky podniku. Pro investory je NOPAT jedním z nejvýznamnějších indikátorů výnosnosti jejich investic.
 - Ekonomický zisk = rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, které na rozdíl od účetních nákladů zahrnují i oportunitní náklady (náklady ušlé příležitosti). Náklady ušlé příležitosti představují ztrátu výnosů, kterých by bylo možno dosáhnout v případě, že by disponibilní zdroje byly užity na svoji nejlepší alternativu.
- (Kislíngrová, 2010)

1.2.3. Výkaz peněžních toků, cash-flow

Výkaz cash-flow na rozdíl od předchozích dvou výkazů nepracuje na aktuálním principu, ale podává informace o příjmech a výdajích, které byly podnikem realizovány v uplynulém účetním období. Kýženým cílem je, aby příjmy převyšovaly výdaje. Jedná se o důležitý doplněk rozvahy a výkazu zisků a ztrát, jelikož pohyby peněžních prostředků v něm zachycené odpovídají skutečnosti. (Kislíngrová, 2010)

Cash-flow se podobně jako předchozí výkaz člení na tři části a to na finanční toky z provozní činnosti, z investiční činnosti a z činnosti vztahující se k financování podniku. Celkový peněžní tok je tedy dán těmito třemi dílčími toky a jeho hodnota by měla korespondovat s rozdílem počátečního a konečného stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů.

Výkaz cash-flow je sestavován dle rozhodnutí daného podniku buďto metodou přímou, která tkví v rozdílu mezi příjmy a výdaji, či nepřímou, kdy je výsledek hospodaření upravován o rozdíly mezi výnosy a příjmy a mezi náklady a výdaji. České podniky upřednostňují druhou jmenovanou. (Mařík, 2011)

1.3. Uživatelé finanční analýzy

Činnost podniku, zejména pak jeho finanční situace, zajímá široké spektrum subjektů, kteří jsou v podniku určitým způsobem zainteresováni. Jedná se nejen o subjekty z interního prostředí podniku, ale také externí uživatele.

Interní uživatelé finanční analýzy

- Zaměstnanci – zájem zaměstnanců o aktuální situaci podniku je zcela pochopitelný, neboť budoucnost podniku pro ně má přímo existenční význam. Jistota zaměstnání je velmi podstatným faktorem spokojenosti a výkonnosti zaměstnance. V případě, že finanční situace podniku není „růžová“, je jedním z možných řešení optimalizace nákladů a s tím související snižování stavu zaměstnanců. Opakem pak je dynamický růst podniku, kdy je podnik schopen své zaměstnance odměnit za kvalitně odvedenou práci např. zvýšením mzdy či bonusy v podobě prémie a jiných zaměstnaneckých výhod.
- Manažeři – tato skupina se přímo podílí na finančním řízení podniku, činí strategická i operativní rozhodnutí a je tedy nejlépe obeznámena s jeho finanční situací. Vzhledem ke zpracovávání finančních analýz podniku disponuje s informacemi, které se k ostatním uživatelům nedostanou.
- Vlastníci – výstupy finanční analýzy jsou pro vlastníky ukazatelem úspěšnosti podniku při plnění základního cíle podnikání a to dosahování zisku a dále činnosti manažerů, kteří jsou za finanční řízení podniku zodpovědní

Externí uživatelé finanční analýzy

- Banky a jiní věřitelé – v případě, že podnik žádá banku o úvěr a tato mu jej poskytne, je zakotveno ve všeobecných podmínkách, že dlužník (v tomto případě daný podnik) je povinen předkládat bance pravidelné reporty. Finanční analýza je proto vyjádřením finančního stavu podniku. Potenciální věřitelé si mohou také prostřednictvím některých

serverů ověřit, zda podnik není v insolvenční nebo případně průběh insolvenčního řízení sledovat – tuto možnost poskytuje např. portal.justice.cz. (Kislingerová, 2010)

- Investoři – investoři jsou zdrojem cizího kapitálu vloženého do podniku. Základem investičního rozhodování je porovnat riziko a potenciální výnos. Finanční analýza podniku je tedy pro investora zdrojem informací a podkladem pro rozhodování o potenciální investici. Investoři sledují i hospodaření s prostředky, které do společnosti vložili již dříve.
- Obchodní partneři - finanční analýza poskytuje informace týkající se otázky, zda je daný podnik schopen dostát svým závazkům a jaká je jeho finanční situace, obchodní partneři zajímá tedy především likvidita, zadluženost a solventnost podniku.
- Stát – o činnost a finanční zdraví podniku se zajímá zejména s ohledem na plnění daňových povinností, dále pak v případě, že jsou tvořeny různé oborové statistiky nebo že podnik žádá o dotace ze státního rozpočtu.
- Konkurence – je dobré znát svého konkurenta, jeho silné stránky i slabiny. Finanční analýza je, z pohledu konkurenční firmy, vítaným zdrojem informací o dosažených výsledcích sledovaného podniku a jeho finanční situaci.

1.4. Metody finanční analýzy

V následující části budou přiblíženy metody užívané při sestavování finanční analýzy. „Ve finanční analýze jsou zpravidla aplikovány dvě rozborové techniky, a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza. Východiskem obou technik jsou absolutní ukazatele, tj. jak stavové, tak tokové veličiny tvořící obsah účetních výkazů.“ (Kislingerová, 2010, s.78)

1.4.1. Absolutní ukazatele

Vstupní data, na jejichž základě může být provedena finanční analýza, jsou uvedena v absolutním nebo-li hodnotovém vyjádření a dělíme je na veličiny stavové a tokové. Stavové veličiny vyjadřují stav určité položky účetního výkazu rozvaha, přičemž hodnota této je, na rozdíl od tokových veličin, vyjádřena k určitému datu. (Kislingerová, 2010)

Tokové veličiny vyjadřují hodnoty položek ve výkazu zisků a ztrát nebo cash-flow za určité období, za které jsou sledovány, přičemž hodnota dané veličiny je délkou tohoto období silně ovlivněna. (Šiman, Petera, 2010)

Horizontální analýza

Rozbor horizontální struktury účetních výkazů znázorňuje změnu konkrétní položky v čase, tato změna je vyjádřena buďto změnou číselnou nebo procentuální. Hodnoty konkrétního ukazatele jsou porovnány v obdobích bezprostředně po sobě jdoucích či ve shodných obdobích běžného a minulého roku. (Šiman, Petera, 2010)

Sestavení horizontální analýzy má následující postup:

- absolutní výše změny je stanovena rozdílem hodnot po sobě jdoucích let

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1}$$

- procentní změna je stanovena porovnáním absolutní změny k výchozímu roku

$$\text{procentní změna} = \text{absolutní změna} / \text{hodnota}_{t-1} * 100 (\%)$$

(Grünwald, Holečková, 2007)

Změnu je možno vyjádřit také řetězovým nebo bazickým indexem. Řetězový index tkví v porovnání hodnoty ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož v období předchozím. V případě bazického indexu je zvoleno základní období, s nímž jsou srovnávány hodnoty zvoleného ukazatele v jednotlivých obdobích. (Grünwald, Holečková, 2007)

Vertikální analýza

Zkoumá, jak se jednotlivé dílčí veličiny podílí na dané globální veličině. Vertikální analýza zkoumá jednotlivé položky výkazů v konkrétním roce odshora dolů, nikoliv horizontálně napříč jednotlivými léty jako v předchozím oddílu. Změny jsou zde pouze konstatovány, nejsou stanoveny jejich příčiny, což je slabinou této analýzy. (Grünwald, Holečková, 2007)

$$P_i = B_i / \sum B_i$$

příčemž:

B_i ... velikost položky bilance

$\sum B_i$... suma hodnot položek v rámci určitého celku (Kislingerová, Hnilica, 2005, s.15)

Jsou-li k dispozici výkazy za více po sobě jdoucích období, je možno tzv. „vysledovat“ změny v nastavení kapitálového portfolia, apod. Lze sestavovat srovnání i mezi konkurenčními podniky, dceřinými společnostmi, apod. (Kislingerová, 2010)

1.4.2. Poměrové ukazatele

Tato skupina ukazatel je stěžejní po vyjádření výkonnosti podniku a formulaci základní představy o jeho hospodaření a finanční situaci. Analýza se liší podle stanoveného cíle a cílové skupiny uživatel, pro které je určena.

V průběhu let, kdy jsou poměrové ukazatele užívány, se postupně objevovaly mnohé další obdobné ukazatele lišící se od původních drobnými změnami. (Grünwald, Holečková, 2007)

Soustavy, v nichž jsou poměrové ukazatele uspořádány, se dělí na *paralelní*, kde jsou všechny charakteristiky rovnocenné, a *pyramidové*, které jsou zaměřeny na rozklad jednoho ukazatele zvoleného dle účelu analýzy. (Kislíngerová, 2010)

Následující poměrové ukazatele patří do skupiny základních, všeobecně uznávaných ukazatel:

- ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele kapitálového trhu

1.4.2.1. Ukazatele rentability (*Profitability Ratios*)

„Jedná se o různé formy zisku jako všeobecně akceptovaného vrcholového ukazatele efektivnosti podniku k vyjádření schopnosti dosahovat přiměřený zisk a zhodnocovat tím kapitál do podniku vložený. Vyjadřuje se poměřením zisku k jednotlivým vstupům.“
(Grünwald, Holečková, 2007, s.26)

Ukazatele rentability, ujednodušeně řečeno, hodnotí úspěšnost dosažení cílů společnosti v porovnání s vloženými prostředky.

Výpočet rentability poskytuje informace o výnosnosti podniku, a je úzce provázán s ukazateli likvidity, jimž bude věnován následující oddíl. Odráží také vliv řízení aktiv a dluhů. (Mařík, 2010)

Rentabilita aktiv (ROA = Return on Assets, Basic Earnings Power)

Tento ukazatel porovnává zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání, aniž by byl

zohledňován původ vložených prostředků, tedy zda se jedná o prostředky vlastní či cizí. Hodnotí efektivnost vložených prostředků.

„Pomocí ukazatele ROA se hodnotí výkonnost podniku bez ohledu na výši daňové sazby (používá k výpočtu nezdaněný zisk) a kapitálovou strukturu (zisk považuje za výnos vlastního kapitálu, nákladové úroky za výnos cizího kapitálu).“ (Šiman, Petera, 2010, 144s.)

K výpočtu ukazatele jsou užívány následující varianty vzorců:

$$ROA = EBIT / Aktiva$$

$$ROA = EBIT(1 - t) / Aktiva$$

$$ROA = EAT / Aktiva$$

$$ROA = EAT + úroky(1 - t) / Aktiva$$

V případě ukazatele ROA prameny doporučují, že optimálně by jeho hodnota měla v čase růst. Hodnota ROA se liší dle užitých vstupních dat, v případě, že použijeme účetní ceny namísto tržních, je výsledná hodnota ukazatele vyšší. (Šiman, Petera, 2010)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE = Return on Equity)

Prostřednictvím tohoto ukazatele je měřena míra zhodnocení vlastního kapitálu, tedy prostředků vložených vlastníky do podnikání. ROE vyjadřuje, jak velká část čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Hodnota by měla výrazně převyšovat míru výnosu bezrizikové investice na finančním trhu (státní dluhopisy, termínované a pojištěné vklady u bank). (Šiman, Petera, 2010)

$$ROE = EAT (čistý zisk) / Vlastní kapitál$$

„Zde je podstatné upozornit na vymezení vlastního kapitálu. Vlastní kapitál v sobě zahrnuje jak základní kapitál, tak i složky další, např. emisní ážio, zákonné a další fondy vytvářené ze zisku, jakož i zisk běžného období.“ (Kislíngerová, 2010, s.99)

Doporučení týkající se rentability vlastního kapitálu jsou shodná jako u předchozího ukazatele rentability aktiv.

Rentabilita tržeb (ROS = Return on Sales)

Ukazatel rentability tržeb je pokládán za nejdůležitější z hlediska efektivnosti podniku.

Jestliže hodnota tohoto ukazatele není optimální, lze předvídat, že problémy budou i v jiných oblastech podnikání. Při výpočtu ukazatele rentability tržeb jsou užívány ve jmenovateli tržby za určité časové období, nicméně, ve vyjimečných případech, mohou být tyto nahrazeny výnosy. Jestliže výnosy výstižněji vyjádří podstatu činnosti podniku, pak jsou užity namísto tržeb. Záleží tedy pouze na uživateli a okolnostech, hodnotu které položky do jmenovatele dosadí. (Kislíngerová, 2010)

Literatura uvádí dvě varianty výpočtu, první je užíván v podnicích s proměnlivými podmínkami (např. Měnící se využití cizího kapitálu):

$$ROS = EBIT / \text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}$$

a dále pak druhou variantu výpočtu, která je označována jako „**zisková marže**“, na rozdíl od předchozího vzorce je zde v čitateli použit čistý zisk po zdanění:

$$ROS = EAT / \text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}$$

Du Pontova analýza

Tato analýza slouží jako doplněk prováděných ukazatel rentability. Du Pontova analýza patří mezi pyramidové soustavy (viz. čl. 1.4.2.), jelikož jejím předmětem je rozklad jednoho z poměrových ukazatel na dílčí části. Ve většině případů se jedná o rozklad rentability aktiv nebo rentability vlastního kapitálu. Vliv jednotlivých složek, na které se ukazatel rentability tržeb „rozpadá“, je dán charakterem podnikání. (Šíman, Petera, 2010)

Základní rovnice jsou následující (Kislíngerová, 2010):

$$ROA = ROS * \text{Obrat aktiv, tj.}$$

$$EBIT / \text{Aktiva} = EBIT / \text{Tržby} * \text{Tržby} / \text{Aktiva}$$

nebo

$$ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby} * \text{Tržby} / \text{Aktiva} * \text{Aktiva} / \text{Vlastní kapitál}$$

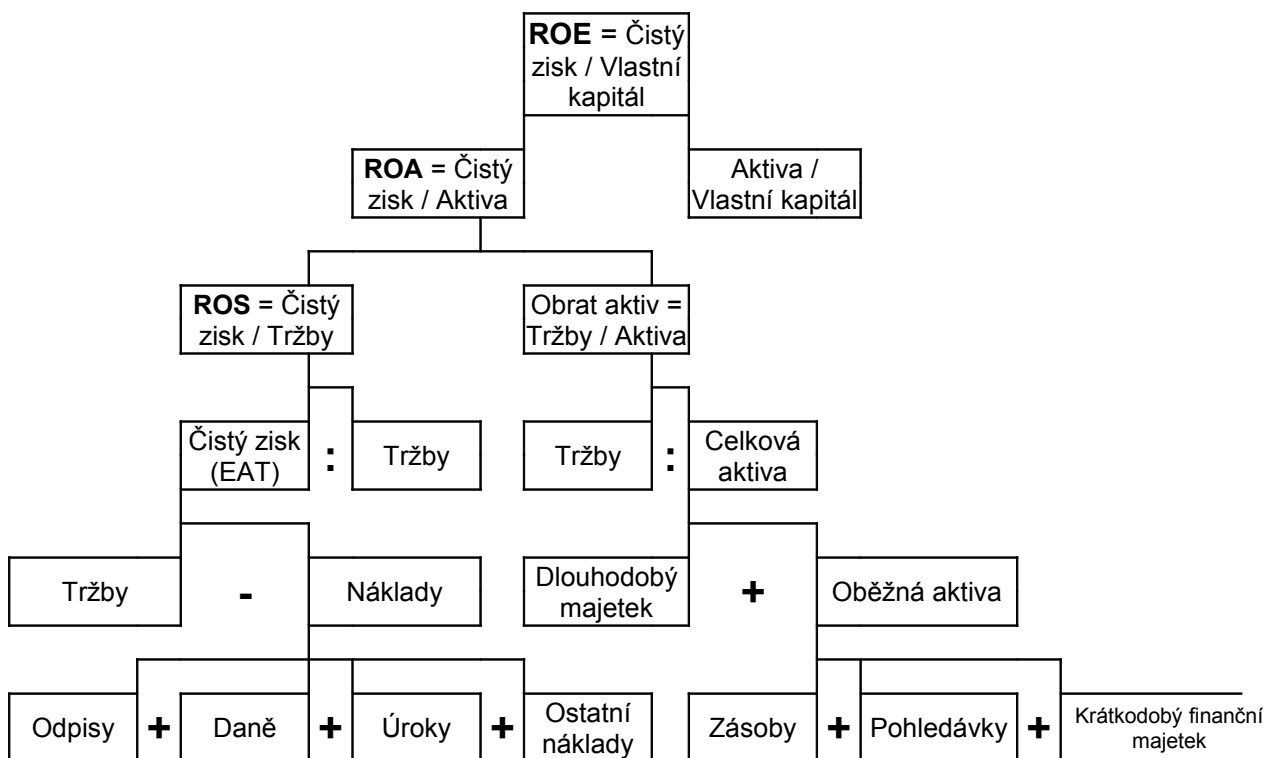
nebo

$$\begin{aligned} ROE &= EAT / EBT * EBT / EBIT * EBIT / \text{Tržby} * \text{Tržby} / \text{Aktiva} * \text{Aktiva} / \text{Vlastní kapitál} = \\ &= \text{Rentabilita tržeb} * \text{Obrat aktiv} * \text{Finanční páka} = \\ &= ROA * (1 + \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}) \end{aligned}$$

Působit na výši ukazatele rentability vlastního kapitálu lze ovlivněním jedné ze tří částí, na něž se člení, a to navýšením:

- hodnoty rentability tržeb prostřednictvím řízení nákladů
- hodnoty obratu aktiv prostřednictvím využití výrobní kapacity a tedy dlouhodobého majetku ve větší míře
- hodnoty finanční páky, tedy využíváním levnějšího cizího kapitálu užívaného v podnikání. Příznivé působení finanční páky je podmíněno schopností podniku zhodnotit každou další jednotku cizího kapitálu více nežli činí jeho cena, potažmo úroková sazba. (Šiman, Petera, 2010)

Obrázek č.1: *Du Pontova analýza*



1.4.2.2. Ukazatele likvidity (*Liquidity Ratios*)

Likvidita poskytuje uživatelům finanční analýzy informace o tom, jak je podnik schopen hradit své potřeby a dostát svým závazkům. Jedná se o jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů související se samotným bytím daného podniku. V souvislosti s ukazateli likvidity jsou skloňovány nejčastěji následující tři pojmy, které je nutno představit:

- „*solventnost* je vyjádřením schopnosti podniku hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny splatné závazky“

- „**likvidita** je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky“
- „**likvidnost** vyjadřuje míru obtížnosti transformace majetku do hotovostní podoby, jednotlivé majetkové části se liší podle schopnosti rychlosti přeměny“ (Kislíngerová, 2010, s.103)

Likvidita konkrétního podniku je ovlivněna mnoha faktory a je pouze na daném podniku vyhodnotit, jak vysoká míra likvidity je k dané situaci z hlediska opatrnosti optimální.

V okamžiku hodnocení likvidity je zapotřebí vzít v úvahu strukturu majetku podniku ve vztahu k jeho finančním zdrojům. Podnik je ovlivněn v otázce dostát svým finančním závazkům dvěma:

- strukturou majetku
- pravidelný a přiměřený tok peněžních prostředků

(Grünwald, Holečková, 2006)

Běžná likvidita (*Current Ratio*)

Běžná nebo-li celková likvidita vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky podniku kryty oběžnými aktivy. Tento typ likvidity je středem zájmu věřitelů, neboť udává počet uspokojení věřitelů v případě, že podnik přemění veškerá oběžná aktiva v hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžný majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Optimální hodnotu tohoto ukazatele je celkem obtížné stanovit, existuje řada strategií, které se v odpovědi na tuto otázku rozcházejí, závisí také na managementu daného podniku, zda preferuje raději bezrizikovost nebo vidinu velkých výnosů. Nicméně optimální hodnota tohoto ukazatele by se měla dle dostupných pramenů pohybovat v rozpětí 1,6 – 2,5. (Kislíngerová, 2010)

Pohotová likvidita (*Quick Asset Ratio*)

V případě tohoto ukazatele je cílem eliminovat nejméně likvidní aktiva z položky oběžného majetku, jedná se zejména o zásoby a nedobytné pohledávky, u nichž je velmi nízká

pravděpodobnost, že by mohly být v budoucnu uhrazeny. Přínosné je sledovat vývoj tohoto ukazatele v čase.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{Z\acute{a}soby} / \text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}$$

Vysok\acute{a} hodnota ukazatele napov\acute{ı}d\acute{a} o zanedbateln\acute{e}m riziku platebn\acute{ı} neschopnosti a tud\acute{i}ž je v\acute{ı}t\acute{a}na na stran\acute{e} v\acute{e}řitel\acute{u}. Na „ide\acute{a}ln\acute{ı}“ hodnotu pohotov\acute{e} likvidity nahl\acute{ı}ží jednotliv\acute{e} strategie r\acute{u}zn\acute{e}, mezn\acute{ı}kem je stanovena hodnota 1,00 – podnik je v tomto okamžiku schopen \u00e7elit sv\acute{y}m z\acute{a}vazk\acute{u}m bez nutnosti snižovat z\acute{a}soby. (Gr\acute{u}nwald, Hole\u00e7kov\acute{a}, 2006)

Pen\acute{e}žn\acute{ı} likvidita (Cash Position Ratio)

Tento ukazatel je ch\acute{a}p\acute{a}n jako dopl\u0148uj\acute{ı}c\acute{ı} k p\r{e}dchoz\acute{ı}m dv\acute{e}ma a liší se poločkou užívanou v \u00e7itateli vzorce. Po\u00e7\acute{ı}t\acute{a} s hotov\acute{y}mi pen\acute{e}žn\acute{ı}mi prost\r{e}dky, tedy nejen prost\r{e}dky na pokladn\acute{e} a bankovn\acute{ı}m \u00fa\u00e7tu podniku, ale tak\acute{e} uvažuje cenn\acute{e} pap\acute{ı}ry a jin\acute{e} ceniny. Pen\acute{e}žn\acute{ı} likvidita ud\acute{a}v\acute{a} objem kr\acute{a}tkodob\acute{y}ch z\acute{a}vazk\acute{u}, kter\acute{e} je mo\u017eno ihned uhradit z hotov\acute{y}ch prost\r{e}dk\acute{u}.

$$\text{Pen\acute{e}žn\acute{ı} likvidita} = \text{Pen\acute{e}žn\acute{ı} prot\r{e}dky} / \text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}$$

Optimem je stanovena hodnota 0,2. (Kislingerov\acute{a}, 2010)

Diskutovan\acute{y}mi probl\acute{e}my v p\r{ı}pad\acute{e} ukazatel likvidity je ni\u017eší vypov\acute{ı}dac\acute{ı} schopnost t\acute{e}chto ukazatel, d\acute{a}le pak nem\acute{e}nn\acute{y} a historick\acute{y} pohled na likviditu a problematick\acute{e} je tak\acute{e} okamžit\acute{e} p\acute{u}soben\acute{ı} ze strany managementu. Prameny rad\acute{ı} doplnit ukazatele likvidity o ukazatel pracovn\acute{ı}ho kapit\acute{a}lu. (Kislingerov\acute{a}, 2010)

1.4.2.3. Ukazatele aktivity (Activity Ratios)

Tento typ pom\acute{e}rov\acute{y}ch ukazatel m\acute{a} sv\acute{e}mu u\u017eivateli poskytnout obraz o hospoda\r{e}n\acute{ı} s aktivy podniku, d\acute{ı}l\u00e7n\acute{ı}mi poločkami tvo\r{ı}c\acute{ı}mi aktiva a o tom, jak tato \u00e7innost ovliv\u0148uje v\acute{y}nosnost a likviditu. (Mařík, 2010)

Ukazatele aktivity nejobs\acute{a}hleji informuj\acute{ı} o objemu aktiv, kter\acute{a} byla využita podnikem k zajišt\acute{e}n\acute{ı} tržeb. Patří mezi jeden ze z\acute{a}kladn\acute{ı}ch \u00e7initel\acute{u} efektivnosti, znateln\acute{e} ovliv\u0148uj\acute{ı} dva ukazatele rentability a to konkr\acute{e}tn\acute{e} rentabilitu aktiv a vlastn\acute{ı}ho kapit\acute{a}lu.

Používány jsou dva typy vyjádření aktivity a to buď:

- počtem obrátů
- dobou obratu

(Kislingerová, 2010)

Opomenout u těchto ukazatel nelze pravidlo říkající, že položky na obou stranách podílu musí být oceněny ve stejných cenách. (Mařík, 2011)

Obrat aktiv (*Total Assets Turnover Ratio*)

„Ukazatel obratu aktiv je komplexním ukazatelem měřícím efektivnost využívání celkových aktiv.“ (Kislingerová, 2010, s.108)

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát se aktiva podniku obrátí za jeden rok. Společně se ziskovým rozpětím ovlivňuje rentabilitu celkového kapitálu.

Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být minimálně 1,00.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$$

Výše uvedený vzorec lze rozložit podle zohlednění dvou důležitých částí ve jmenovateli:

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \text{Tržby} / \text{Stálá aktiva}$$

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \text{Tržby} / \text{Oběžná aktiva}$$

Obrat zásob (*Inventory Turnover Ratio*)

Tento ukazatel představuje poměr tržeb a průměrné hodnoty stavu zásob za dané časové období. Diskutovanou otázkou je, zda položka tržeb v čitateli tohoto vzorce je adekvátní pro vyjádření kýženého výsledku. Některé zdroje uvádějí v čitateli náklady či denní spotřebu, která dle jejich mínění přesněji vystihuje obrat zásob. (Kislingerová, 2010)

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

Doba obratu zásob (*Inventory Turnover*)

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje časový úsek, po který podnik drží své zásoby nežli jsou tyto použity ve výrobním procesu (v případě materiálu a surovin) nebo prodány (v případě zásob finálních výrobků podniku). V případě hotových výrobků vyjadřuje také likviditu,

neboť stanovuje časový úsek mezi nímž se zásoby změni v hotové peněžní prostředky nebo pohledávku.

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

Situace podniku je příznivá, pokud se ukazatel obratu zásob zvyšuje a hodnota doby obratu zásob naopak klesá. (Kislingerová, 2010)

Doba splatnosti pohledávek (*Average Collection Period, DSAO – Day's Sales Outstanding*)

Doba splatnosti pohledávek vyjadřuje časový úsek, po který jsou peněžní prostředky vázány v pohledávkách evidovaných podnikem, které se vážou k již uskutečněným službám či prodaným výrobkům.

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

1.4.2.4. Ukazatele zadluženosti (*Leverage Ratios*)

Ukazatele zadluženosti podávají informaci o krytí aktiv podniku cizími zdroji, což ovlivňuje nejen výnosnost kapitálu akcionářů, ale také s sebou nese riziko podnikání. Finanční riziko souvisí se snížením objemu tržeb a růstem zadluženosti podniku. Nalezení ideální hranice mezi používáním kapitálu vlastního a cizího k podnikání je obtížné, tento poměr je rozhodující pro finanční stabilitu daného podniku. (Šiman, Petera, 2010)

„Ukazatele zadluženosti jsou ovlivňovány čtyřmi základními faktory, které podniky zvažují: jsou to daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku.“ (Kislingerová, 2010, s.110)

Zadluženost podniku (*Total Debt to Total Assets*)

Hodnota tohoto ukazatele zajímá zejména akcionáře a věřitele, jakožto investory cizího kapitálu do konkrétního podniku, neboť růst tohoto ukazatele naznačuje vysoký podíl cizího kapitálu v podniku a s tím související růst finančního rizika.

$$\text{Zadluženost podniku} = \text{Cizí kapitál (dluhy)} / \text{Celkový kapitál}$$

Doporučený podíl cizích zdrojů v podniku je 50%, čím je hodnota ukazatele nižší, tím lépe

pro společnost. Hodnota ukazatele převyšující výše uvedenou hranici je alarmující z hlediska pravděpodobnosti výskytu rizika a přitažlivosti pro investory. (Šiman, Petera, 2010)

Ukazatel poměru vlastního a cizího kapitálu (*Debt to Equity Ratio*)

Tento ukazatel se uvádí u jednotlivých podniků z hlediska stanovení míry finančního rizika, jedná se o ochotu podniku užít k podnikání vlastní kapitál. Hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu $\langle 0, \infty \rangle$.

$$\text{Poměr cizího a vlastního kapitálu} = \text{Kapitál věřitelů} / \text{Kapitál akcionářů}$$

Ukazatel úrokového krytí (*Times Interest Earned Ratio – TIE*)

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o krytí úroků výsledkem hospodaření podniku, tedy schopnosti podniku splácet úroky z interních zdrojů.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$$

kde: EBIT ... Zisk před zdaněním a úroky = EBT + Nákladové úroky

Hodnota tohoto ukazatele ve výši 3,00 je považována za přijatelnou. Úroky jsou rovny výsledku hospodaření podniku, pokud má ukazatel hodnotu 1,00.

1.4.2.5. Ukazatele kapitálového trhu (*Investment Ratios*)

Ukazatele vyjadřují hodnocení podniku trhem ve vztahu ke krokům uskutečněným v minulosti a budoucím možnostem. Cílovou skupinou uživatel těchto informací jsou zejména současní a potenciální investoři, kterým přibližuje očekávanou míru návratnosti jimi vložených prostředků. Chce-li konkrétní podnik využít zdrojů financování z kapitálového trhu, pak se tyto ukazatele stávají významnými. (Kislingerová, 2010)

Účetní hodnota akcie (*BV = Book Value*)

Účetní hodnota akcie vypovídá o minulé výkonnosti podniku, rostoucí hodnota tohoto ukazatele značí finanční zdraví.

$$\text{Účetní hodnota podniku} = \text{Vlastní kapitál} / \text{Počet emitovaných kmenových akcií}$$

Čistý zisk na akcii (*EPS = Earnings Per Share*)

Ukazatel EPS je používán ke srovnání jednotlivých podniků, tedy jejich akcií. „Čistý zisk na akcii informuje akcionáře o velikosti zisku na jednu kmenovou akcii, který by případně mohl být vyplacen ve formě dividendy, pokud podnik nemá žádné investiční, respektive růstové příležitosti.“ (Kislíngerová, 2010, s.113)

$$EPS = \text{Čistý zisk} / \text{Počet emitovaných kmenových akcií}$$

kde: Čistý zisk ... celkový zisk po zdanění a po případné výplatě prioritních dividend

Dividendový výnos (*Dividend Yield*)

Hodnota tohoto ukazatele je stěžejní pro akcionáře při nakládání s akciemi, neboť udává procentuální zhodnocení investovaných prostředků.

$$\text{Dividendový výnos} = (\text{Dividenda na 1 akcii} / \text{Tržní cena akcie}) * 100$$

Výplatní poměr (*Payout Ratio*)

Výplatní poměr udává způsob rozdělení čistého zisku po zdanění na část připadající akcionářům a na zbylé prostředky, které budou zpět investovány do chodu podniku. Tento poměr závisí na strategickém řízení daného podniku.

$$\text{Výplatní poměr} = \text{Dividenda na akcii} / \text{Čistý zisk na akcii}$$

Aktivační poměr (*Plowback Ratio*)

Tento ukazatel udává, jaká část zisku je vložena zpět do podniku.

$$\begin{aligned} \text{Aktivační poměr} &= 1 - \text{Výplatní poměr} \\ \text{Aktivační poměr} &= 1 - (\text{Dividenda} / \text{Čistý zisk na akcii}) \end{aligned}$$

Poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii (*P/E = Price Earnings Ratio*)

Ukazatel P/E udává časový úsek, který uplyne, než-li bude cena akcie splacena jejím výnosem při očekávání neměnné výše zisku a ceny, či jakou částku by akcionáři byli ochotni dát za 1Kč

zisku na akcii. „Je indikátorem celkového tržního ocenění firmy a očekávané ceny akcie.“
(Kislíngrová, 2010, s.114)

$$P/E = \text{Tržní cena akcie} / \text{Čistý zisk na akcii}$$

1.4.3. Mezipodnikové srovnávání

„Mezipodnikové srovnávání umožňuje postihnout postavení určitého podniku ve větším souboru podniků; ten obvykle tvoří podniky určitého průmyslového odvětví, výrobního oboru, podniky vyrábějící stejný druh výrobku, konkurenční podniky. Hodnotí se výkonnost podniků a produktivita jejich práce, oblast nákladů, finanční situace aj.“ (Synek, Kislíngrová, 2010, s.257)

Odvětvové analýzy jsou prováděny za účelem zjištění silných a slabých stránek podniku, ke kterým mohou být následně zaujata příslušná stanoviska a v případě zjištěných nedostatků učiněny kroky k jejich nápravě. Jednou z moderních metod srovnávání s konkurencí je benchmarking. Cílem této metody je posílit vlastní podnik prostřednictvím soupeření s konkurenční elitou a zejména v oblasti produktivity a jakosti. (Synek, Kislíngrová, 2010)

1.4.4. Analýza SWOT

Prostřednictvím SWOT analýzy lze určit silné a slabé stránky společnosti, ale také její příležitosti a hrozby – komplexní pohled na fungování společnosti a jeho zhodnocení. Prostřednictvím toho lze odhalit nejen problémy, ale také možnosti růstu společnosti. Jedná se o jednu z důležitých částí strategického plánování společnosti, neboť vývoj těchto faktorů může strategii velmi podstatně ovlivnit.

„Znalost slabých a silných stránek podniku, příležitostí a rizik pramenících z vlivů širšího prostředí by měla být samozřejmostí i pro celé vedení podniku. Výsledky hodnocení jednotlivých oblastí SWOT analýzy mohou být využity jak při formulování cílů, úkolů a opatření podniku do budoucna, tak i pro průběžné a celkové hodnocení dosažených výsledků podniku.“ (Havlíček, 2011, s.43)

Matici SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tvoří interní analýza, tedy analýza vnitřních faktorů působících na společnost (silné a slabé stránky), a externí analýza,

což je analýza faktorů vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb). Jedná se tedy o vzájemné působení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí.

Společnost by se měla chovat tak, aby maximalizovala své přednosti, plně využila příležitostí, eliminovala hrozby a minimalizovala nedostatky. Dodržením těchto čtyř zásadních předpokladů získá podnik výhodnou startovní pozici pro dosažení jím stanovených cílů.

1.4.5. Ukazatele finančního zdraví a výkonnosti podniku

V následujícím textu budou přiblíženy modely, které jsou v současné době užívány k analýze finančního zdraví podniku.

Finanční výkonnost je měřena dvěma skupinami ukazatel a to ukazateli jednorozměrnými a dále vícerozměrnými. Výsledky první skupiny ukazatel mohou být zavádějící, neboť uvažují pouze jeden poměrový ukazatel, a jejich závěry se mohou rozcházet. Tento nedostatek řeší ukazatele vícerozměrové, neboť uvažují skupinu poměrových finančních ukazatel, problémem je pouze stanovení těchto, dále volba lineárního či nelineárního modelu a odhad strukturních parametrů. (Šulák, Vacík, 2005)

1.4.5.1. Bonitní a bankrotní index IN05

Index IN05 je současným nástrojem užívaným ke zjištění finančního zdraví podniku, jedná se o nástupce indexů IN95, IN99 a IN01. Index IN05 je upraven pro prostředí České republiky. Informace, které poskytuje, jsou důležité zejména pro dvě hlavní skupiny uživatel: vlastníky podniku seznamuje s tím, zda se jedná o podnik tvořící hodnotu, a věřitele pak o hrozbě případného bankrotu. (Šiman, Petera, 2010)

$$IN05 = 0,13 * A/CZ + 0,04 * EBIT/NÚ + 3,97 * EBIT/A + 0,21 * V/A + 0,09 * OA/(KZ + KBÚ)$$

kde: A ... aktiva

CZ ... cizí zdroje

EBIT ... zisk před úroky a zdaněním

NÚ ... nákladové úroky

V ... výnosy

OA ... oběžná aktiva

KZ ... krátkodobé závazky

KBÚ ... krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci

Jednotlivé hodnoty ukazatele IN05 podávají následující informace:

- $IN05 < 0,9$ značí 97% pravděpodobnost bankrotu podniku a ze 76% to, že podnik netvoří hodnotu
- $0,9 < IN05 < 1,6$ značí tzv. „šedou zónu“ a tedy 50% pravděpodobnost budoucího bankrotu a ze 70% tvorbu hodnoty podniku
- $IN05 > 1,6$ značí 92% pravděpodobnost, že podniku nehrozí bankrot a z 95% tvorbu hodnoty podniku (Šiman, Petera, 2010)

1.4.5.2. Kralickýv Quicktest

Model byl vytvořen v roce 1990 P. Kralicekem, ekonomem rakouského původu, a zaměřuje se na posouzení finančního zdraví podniku využitím čtyř ukazatel – stability, rentability, likvidity a výsledku hospodaření. Kýžený výsledek spočívá v následném hodnocení celkového průměru všech těchto ukazatel. (Marinič, 2008)

Síla tohoto modelu tkví zejména v poměrně rychlém vyhodnocení analyzovaného podniku, přičemž rychlost tohoto testu se negativním způsobem neodráží v kvalitě získaných informací. První z řady ukazatel podává informaci o kapitálové síle firmy a současně také o možné přítomnosti absolutní výše dluhů, posuzuje, do jaké míry je podnik schopen vystačit s vlastními zdroji při krytí svých potřeb. Druhý z užitých ukazatel určuje čas, který podnik potřebuje k úhradě svých závazků. Závěrečné dva ukazatele posuzují situaci podniku z hlediska výnosů. (Sedláček, 2009)

Kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování) = vlastní kapitál / celková aktiva

Doba splácení dluhu z CF = cizí kapitál – krátkodobý finanční majetek / bilanční cash flow

Cash flow v % tržeb = cash flow / tržby

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EAT + úroky (1 – daňová sazba) / celková aktiva

Jednotlivé výsledky, které byly získány dosazením do výše uvedených vzorců, jsou následně ohodnoceny dle **Tabulky č.1** a aritmetickým průměrem známek všech dílčích ukazatel získáme celkovou bonitu.

Tabulka č.1: *Kralickův Quicktest*

UKAZATEL	výborný	velmi dobrý	dobrý	špatný	hrozba insolvence
Kvóta vlastního kapitálu	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
Doba splácení dluhu	< 3roky	< 5let	< 12let	> 12let	> 30let
Cash flow v % tržeb	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
Rentabilita aktiv	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

Zdroj: (Sedláček, 2009), upraveno

1.4.5.3. Altmanův model

Altmanovo Z-skóre tvoří lineární rovnice jednotlivých poměrových ukazatel, kterým byly tvůrcem tohoto modelu, panem Edwardem Altmanem, přiřazeny váhy. (Marinič, 2008)

Cílem tohoto modelu je definovat současnou finanční situaci podniku prostřednictvím ukazatele Z, který vyjadřuje, jestli podniku hrozí bankrot. Pomocí tohoto modelu lze riziko bankrotu určit s předstihem dvou let, slabinou je nepřesnost predikce na více než dva roky dopředu. (Šulák, Vacík, 2005)

$$Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,420 * x_4 + 0,998 * x_5$$

kde: x_1 ... pracovní kapitál / celková aktiva

x_2 ... čistý nerozdělený zisk / celková aktiva

x_3 ... zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva

x_4 ... tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhů

x_5 ... tržby / celková aktiva

Jednotlivé hodnoty ukazatele Z podávají následující informace:

- $Z < 1,18$... hodnoty v tomto intervalu naznačují hrozící problémy a pravděpodobný bankrot podniku
- $1,18 < Z < 2,99$... „šedá zóna“, v tomto intervalu je obtížné předpovědět budoucí stav podniku, doporučuje se provést podrobnější testy
- $2,99 < Z$... tento interval napovídá o pravděpodobné pozitivním vývoji podniku do budoucnosti, očekávat lze prosperitu a zdraví podniku (Marinič, 2008)

1.4.5.4. Rychlý test finančního zdraví

Rychlý test používá čtyři ukazatele, jejichž prostřednictvím posuzuje stav podniku. Jednotlivé ukazatele jsou ohodnoceny v rozmezí 1 – 5bodů. (Marinič, 2008)

Tabulka č.2: *Rychlý test finančního zdraví*

UKAZATEL	STUPNICE HODNOCENÍ ZNÁMKY				
	Velmi dobrý	Dobry	Střední	Špatný	Hrozba
Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	záporný
Podíl provozního cash flow k tržbám	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%	záporný
Rentabilita celkového kapitálu	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	záporná
Doba splácení dluhů	< 3roky	< 5let	< 12let	> 12let	> 30let

Zdroj: (Mařík, 2011), upraveno

Hodnota tohoto testu je stanovena jako průměr bodů jednotlivých výše uvedených ukazatel, přičemž závisí na rozhodnutí konkrétního podniku, zda přiřadit váhu jednotlivým ukazatelům dle významnosti pro daný podnik. V případě užití vah je výsledná hodnota stanovena váženým průměrem. (Mařík, 2011)

2. ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část práce navazuje na teoretické znalosti, které byly popsány v předchozí kapitole. Prvním krokem je představení činnosti společnosti, jejích vizí, cílů a dále pak přiblížení současné situace panující v lesnicko – dřevařském sektoru České republiky. Ke zjištění a posouzení současného stavu společnosti budou využity nástroje finanční analýzy, pro bližší poznání společnosti bylo analyzováno její externí i interní prostředí.

Mezi nejdůležitější poměrové ukazatele jsou řazeny ukazatele rentability a produktivity, tyto budou pro přehlednost stanoveny za dostupné 4 roky. Podrobná finanční analýza bude provedena na základě informací a výkazů společnosti posledních dvou let.

Zjištěné informace budou následně vyhodnoceny s ohledem na konkurenceschopnost účetní jednotky a na jejich základě bude stanoven návrh budoucí strategie činnosti podniku.

2.1. O SPOLEČNOSTI LST a.s.

2.1.1. Základní údaje

Obchodní firma:	LST a.s.
Sídlo společnosti:	Trhanov 48, 345 33 Trhanov, okres: Domažlice
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	90.000.000,-Kč
Datum vzniku:	10.5.1994
Identifikační číslo:	60706805
Zápis v OR:	Krajský soud v Plzni, oddíl B vložka 862
Obor působnosti:	poskytování služeb v oblasti lesnictví (pěstební a těžební činnost, výkup dřeva), myslivost a rybářství výroba řeziva výroba bukové spárovky autodoprava (nákladní vnitrostátní a mezinárodní motorová doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do i nad 3,5tuny, silniční motorová doprava vnitrostátní i mezinárodní příležitostná osobní)

2.1.2. Vlastnická struktura společnosti

Základní jmění společnosti dle Obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Plzni činí 90.000.000,-Kč a je zcela splaceno. Základní kapitál společnosti je rozdělen na 900.000 kusů akcií v listinné podobě znějících na majitele a jmenovitá hodnota činí 100,-Kč za každou jednu akcii.

V průběhu roku 2011 došlo ve společnosti LST, a.s. ke dvěma důležitým událostem a to dne 15.6.2011 k výmazu prokury Ing. Miloslava Konopníka z obchodního rejstříku a dále ke změně ve vlastnické struktuře – 100% akcionářem společnosti LST, a.s. je nyní dle výroční zprávy za rok 2011 Ing. Václav Junek, Csc.

Orgány společnosti

Představenstvo

Ing. Václav Junek, Csc.	předseda představenstva
Jan Hanuš	místopředseda představenstva
Ing. Vladimír Pršala	člen představenstva

Dozorčí rada

Ing. Stanislav Výborný	předseda dozorčí rady
Iveta Pavlíčková	místopředseda dozorčí rady
Stanislav Výborný	člen dozorčí rady

Management

Ing. Miloslav Konopník	ředitel společnosti
Jan Strenk	zástupce ředitele pro obchod
Jaroslav Rout	zástupce ředitele pro ekonomiku
Ing. Václav Roztočil	zástupce ředitele pro výrobu

2.1.3. Nadace

„Ze společenského hlediska pohlížíme na les nejen jako na přirozený zdroj dřevní hmoty (tj. hlavní produkční funkce), ale také jako na činitele, který svými účinky působí příznivě na naše životní prostředí a tím i na naše tělesné a duševní zdraví (mimoprodukční funkce).“
(Synek, Kislíngrová, 2010, s. 315)

Společnost LST, a.s. je zakládajícím členem nadace „Dřevo pro život“, která se angažuje zejména v následujících oblastech:

- podpora využívání dřeva jako domácí, obnovitelné a přírodní suroviny
- humanitární a sociální činnosti
- podpora školství, vzdělání, vědy a výzkumu

Společnost LST a.s. tímto krokem chtěla upozornit na skutečnost, že si uvědomuje svoji míru odpovědnosti za ekologii krajiny a vzhledem ke svému sídlu také podpořit sociální a ekonomický rozvoj životní úrovně lidí na venkově.

2.1.4. Poslání a vize společnosti

Otázky budoucnosti nejsou společnosti lhostejné a usiluje tedy o to, aby za pomoci kvality vlastních výrobků a poskytovaných služeb, dobrého jména a optimálních cen zákazníci dali přednost před ostatními společnostmi právě LST a.s. Vyzdvihnout chce své silné stránky, potlačit slabé a získat náskok před konkurencí.

Základními pilíři podnikání společnosti LST a.s. jsou následující činnosti:

- lesnictví
- výroba spárovky
- pilařská výroba

(webové stránky společnosti LST, a.s.)

Ve svých dodávkách vylučuje společnost LST a.s. kontroverzní surovinu a svým zákazníkům je vždy schopna dodat jimi požadované množství suroviny certifikované. Díky tomuto je současná zákaznická základna jednou z hlavních zbraní společnosti.

Vizí společnosti LST a.s. je tedy nejen udržení si současné pozice coby firmy poskytující služby a výrobky vysoké úrovně, ale také přetrvávající hledání cest, jak se dále zlepšovat a udržovat růst.

Společnost LST a.s. si zakládá na svém dobrém jméně, neboť to je jednou z nejsilnějších konkurenčních zbraní. Vizí společnosti je neustálé zvyšování kvality svých výrobků a hledání způsobů, jak tyto produkovat efektivněji. (webové stránky společnosti LST, a.s.)

Jak jsem již výše zmínila, společnost LST a.s. je zakládajícím členem nadace „Dřevo pro život“ - tento krok má do budoucna ukázat okolí (zákazníkům, spřáteleným firmám,

konkurenci, zaměstnancům, ...), že si společnost velmi dobře uvědomuje svůj podíl na ekologii krajiny a snaží se minimalizovat dopady své činnosti na daný ekosystém. Společnost chce snížit zejména spotřebu pohonných hmot a elektrické energie, naopak posílit chce využívání ekologicky odbouratelných chemikálií a ekologických lepidel.

Dále pak v rámci hledání nových „eko-cest“ od roku 2010 zpracovává biomasu, ve které vidí možný klíč k dalšímu rozvoji a která věří, že se stane devizou společnosti.

Společnost LST a.s. cítí odpovědnost za své zaměstnance a snaží se jim tudíž vytvořit příjemné pracovní podmínky a prostředí. V následujícím období chce v rámci sociální politiky společnosti více pozornosti věnovat dalšímu motivování svých zaměstnanců, včasné a přesné informovanosti těchto a možnostem vylepšení činnosti personálního oddělení. Posílit takto atmosféru důvěry.

Společnost LST a.s. dále chce, co se finanční stránky týče, navýšit ročně tržby, neboť udržení finančního zdraví je jedna z prioritních otázek. Poměr vlastních a cizích zdrojů ve společnosti je příznivý, nákup majetku společnosti je realizován buďto v hotovosti nebo formou finančního leasingu, tento způsob pořizování majetku se osvědčil a proto by vedení společnosti takto i nadále postupovalo. Udržení stability v oblasti financí je kýženým cílem. Společnost má velkou slabinu, které si je vědoma a tou je rentabilita.

2.1.5. Cíle společnosti

Společnost má jasně vytyčené cíle, kterých chce dosáhnout a které jsou v souladu s vizí a posláním podniku. K dosažení těchto se rozhodla užít řadu nástrojů. Velmi důležitým krokem je volba strategie, kterou společnost uplatní při dosahování svých cílů a zajistí tak svou konkurenceschopnost.

Dlouhodobé cíle společnosti LST a.s. lze rozdělit do několika oblastí a to na finanční cíle vztahující se k finančním požadavkům akcionářů a společnosti samotné, personální cíle týkající se interního prostředí společnosti a otázek stran zaměstnanců a v neposlední řadě pak cíle obchodní, které se týkají zákazníků, výrobků a služeb.

Dlouhodobé cíle jsou následující:

- v situaci vysoké míry nejistoty a krize v lesnickém podnikatelském sektoru v ČR je zásadním cílem společnosti stabilizace hospodaření, udržení ekonomicky

odůvodněné tržní pozice v ČR a exportních teritoriích, v případě možnosti pak dosažení akceptovatelných smluvních a cenových podmínek, posílit objemy obchodovaného a zpracovávaného dřeva a uspět za podmínky ekonomické a smluvní přijatelnosti ve výběrových řízeních na dodávku prací pro Lesy České republiky, které budou vyhlášeny jako dlouhodobé na dobu trvání 5let a stabilizovat tímto lesnické podnikání

- dosáhnout navýšení tržeb (ročně cca o 7%) a uspokojení akcionářů společnosti
- zvýšení vývozu do Německa ze současných cca 10% podílu na tržbách na 15%
- snížení nákladů společnosti využitím nových technologií v oblasti těžby a zpracování dřeva prostřednictvím kterých bude dosaženo úspory výrobních sil, neboť k dosažení obdobné výkonnosti klasickým způsobem těžby je potřeba o několik dělníků více, dále pak je užitím nových technologií zaručeně vyšší mobilita čerstvého dřeva, bezpečnost a hygiena práce, ...
- udržet vysokou úroveň, případně zvýšit využití pořezové kapacity v pile Hostouň při zachování ziskovosti prodeje řeziva v tuzemsku i v exportních teritoriích, vyrobit a s přijatelným ziskem odbýt minimálně 2.200m³ bukové spárovky
- optimalizovat i přes obtížnou obchodně-politickou, dotační a odbytovou situaci výrobně i obchodně zpracování a odbyt biomasy z těžebních odpadů, stabilizovat smluvní vztahy s odběrateli lesní štěpky, nalézt nový dlouhodobě stabilní odbyt u vhodných partnerů, event. nalézt možnost společného podnikání s vhodnými partnery ve směru rekonstrukce, modernizace či výstavby nových energetických kapacit (malých / středních) využívajících biomasu vyráběnou LST, a.s.
- dosáhnout zvýšení mezd pro své zaměstnance
- dosáhnout prostřednictvím politiky jakosti skutečně kvalitních výrobků a poskytovaných služeb
- ovlivňovat pozitivní vyřízení žaloby proti LČR ve věci vrácení bezdůvodného obohacení na úkor LST, a.s. ve výši přesahující 70mil.Kč ve věci indexace 2011 a působit na řešení podobné situace v oblasti indexace v roce 2012

(výroční zpráva společnosti, 2011)

1.cíl: Zisk zakázek od společnosti Lesy ČR je pro budoucnost LST a.s. podstatný, jedná se totiž o zakázky v řádech stovek milionů korun, které by významným způsobem navýšily

nejen tržby společnosti, ale také obrat společnosti. Chce-li společnost uspět, znamená to předložit nejlepší nabídku ze všech účastníků výběrového řízení. Hlavními kritérii výběru jsou pochopitelně cena, dále reference společnosti a v neposlední řadě pak stav certifikace ISO.

2.cíl: Dosáhnout navýšení tržeb a uspokojení akcionářů společnosti závisí na schopnosti společnosti dosahovat zisku. Společnost LST a.s. neustále hledá způsoby, jak se dále rozvíjet, mezi nejdůležitější lze zařadit zpracování a odbyt biomasy či v případě nalezení vhodného obchodního partnera výše zmiňovaná možnost výstavby nových malých či středních energetických kapacit využívajících zpracování biomasy.

3.cíl: Navýšení vývozu do sousedního Německa je třetím strategickým cílem. Největšími současnými odběrateli v Německu jsou dvě společnosti: Rendl Leopold a Xaver Bullinger GmbH. Uspět na zahraničním trhu vyžaduje schopnost rychle se přizpůsobit měnícím se podmínkám, flexibilně měnit výši dodávky dle požadavků odběratele a stanovit co nejvýhodnější podmínky. Samozřejmostí je vyhnout se dodávkám kontroverzní suroviny. Dobré obchodní vztahy s výše uvedenými německými odběrateli jsou devizou v rámci hledání nových odbytových cest.

4.cíl: Využití nových technologií je nezbytné, neboť jimi dochází k úspoře času, výrobních sil a mzdových nákladů na danou zakázku. Společnost LST a.s. využívá k financování majetku společnosti formu finančního leasingu, přičemž po uplynutí doby pronájmu nájemce předmět leasingu odkupuje a zařazuje do svého majetku. Společnost neustále sleduje nové technologie nejen na výstavách, ale také v zahraničí a dále také u konkurence – hodnotí jejich přínosy v poměru s cenou a nutnost mít je v majetku společnosti.

5.cíl: Zvýšit pořez souvisí s cílem navýšení tržeb, neboť zvýšení pořezu bez jeho následného skladování znamená zvýšení odbytu. Pořez bude zvýšen buďto zavedením další směny nebo zvýšením stávajícího počtu strojů na dané směně. Druhá možnost se jeví jako efektivnější, neboť nastavení další směny znamená větší denní zátěž pro stroje a jejich opotřebování.

6.cíl: V otázce zpracování biomasy je společnost „začátečníkem“, zpočátku tuto pouze vykupovala od státního podniku Lesy ČR a následně prodávala. Tento cíl je tedy pouze logickým vyústěním záměru vedení společnosti rozšířit podnikatelskou činnost o obchod s biomasou.

7.cíl: Zvýšení mezd souvisí s navýšením tržeb, obratu společnosti a přístupem jednotlivých pracovníků ke svým povinnostem, jejich flexibilitě a profesionalitě.

8.cíl: Kvalitní výrobky a poskytované služby jsou kýženým cílem společnosti, který se snaží dosáhnout právě nákupem a využíváním moderní techniky a za pomoci odborných pracovníků.

9.cíl: Vedení společnosti se tímto krokem připojilo k žalobě vedené vůči podniku LČR, s.p.¹

2.2. Lesnicko- dřevařský sektor ČR

„Lesní hospodářství se zabývá zakládáním, obnovou a ochranou lesa, těžbou dřeva a chovem a ochranou lesní zvěře. Lesy mají pro Českou republiku obrovský význam; tvoří 34% celkové rozlohy jejího území. Z celkové plochy lesní půdy tvoří státní lesy 61,5%, lesy měst a obcí 17%, soukromých fyzických osob 19%, zbytek je ostatních majitelů. Státní lesy obhospodařuje státní podnik Lesy České republiky, část Vojenské lesy a statky, s.p., menší část Správa národních parků a Kancelář prezidenta republiky.“ (Synek, Kislingerová, 2010, s. 315 - 316)

Jelikož je provádění lesnických činností jedním z hlavních pilířů společnosti LST a.s. pokládám proto za nutné představit v následujícím odstavci blíže státní podnik Lesy České republiky, jehož role je v rámci daného sektoru klíčová, a nastínit současnou situaci v lesnicko-dřevařském sektoru České republiky.

2.2.1. Státní podnik Lesy České republiky (LČR)

LČR založilo dne 1.1.1992 Ministerstvo zemědělství České republiky za účelem obhospodařování více jak 1,3mil. ha lesního majetku ve státním vlastnictví, tedy přibližně 86% výměry lesů ČR, a téměř 40tisíc km vytyčených vodních toků a bystřin.

Organizační struktura LČR je tvořena třemi stupni:

1. stupeň – ředitelství
2. stupeň – 13 regionálních pracovišť
 - krajské ředitelství
 - pět lesních závodů
 - semenářský závod
 - šest správ toků
3. stupeň – 77 lesních správ

¹ Tento cíl souvisí s aktuální situací v lesnicko-dřevařském průmyslu, která bude blíže nastíněna v následujícím pododdíle 2.2. Lesnicko-dřevařský sektor. V tomto bude představen také státní podnik Lesy České republiky, s.p. (LČR)

„Základem lesnické strategie podniku je trvale udržitelné hospodaření v lesích založené na maximálním využívání tvořivých sil přírody, které zajistí nepřetržité a vyvážené plnění produkčních funkcí svěřených lesů.“²

2.2.2. Problémy v lesnicko-dřevařském sektoru

Rok 2012 nebyl z hlediska dřevozpracujících firem příliš úspěšný, jádro problémů se dle dostupných informací váže k činnosti společnosti Lesy České republiky, s.p. Výkyvy v hospodaření nezaznamenaly pouze společnosti malé, ale ekonomické ztráty se nevyhnuly ani velkým celkům zaměstnávajícím větší počet pracovníků.

„Situace v lesnicko-dřevařském sektoru České republiky (dále jen „LDS“) se stala z ekonomického a sociálního hlediska zcela neúnosnou. Firmy v sektoru jsou nuceny snižovat zaměstnancům mzdy, nebo propouštět, omezovat své činnosti, nebo v důsledku vývoje v sektoru s podnikáním skončit. Podnikatelé a zaměstnanci ze současné situace viní státní podnik Lesy České republiky a špatný vývoj v sektoru připisují nezájmu odpovědných ministerstev, především MZe a MPO. Protože odpovědná ministerstva vzniklou situaci dlouhodobě ignorují, obrátilo se Sdružení podnikatelů v lesním hospodářství, Společenstvo dřevozpracujících podniků, Svaz zaměstnavatelů dřevozpracujícího průmyslu, Česká asociace podnikatelů v lesním hospodářství a Odborový svaz DLV otevřeným dopisem na předsedu vlády ČR Petra Nečase s výzvou na bezodkladné řešení problémů v LDS a s žádostí o jednání o současném stavu.“³ (Ing. Václav Šebek, [online], 2012)

Z výše uvedeného vyplývá, že společnosti působící v oblasti dřevozpracujícího průmyslu či poskytující lesnické služby se v současné době potýkají s nemalými problémy. Zástupci podnikatelů a zaměstnanců lesnicko-dřevařského sektoru prostřednictvím zmiňovaného dopisu vytýkají společnosti LČR současný stav trhu, v němž vidí důsledek selhání konání státního podniku, neboť LČR jako správce většiny lesů v ČR má na jeho stav rozhodující vliv. Dále pak konstatují nulový zájem LČR o podporu odborného školství, vědy a výzkumu.

2 O společnosti LČR, s.p. [online]. Hradec Králové: Lesy České republiky, 2012 [citováno 23.3.2013] Dostupné z: <http://www.lesycr.cz/o-nas/profil-firmy/Stranky/default.aspx>

3 Informace o situaci v lesnicko-dřevařském sektoru České republiky [online]. Praha: APIC-AK, 3.7.2012 [citováno 23.3.2013] Dostupné z: <http://www.apic-ak.cz/novinky/informace-o-situaci-v-lesnicko-drevarske-ktoru-ceske-republiky.php>

Opomenuta není ani role vlády, které je dáván za vinu nedostatečný zájem o vybudování konkurenceschopnosti, perspektivy a prosperity lesnicko-dřevařského sektoru.

Předseda představenstva společnosti LST a.s. Ing. Václav Junek, Csc. viní státní podnik Lesy ČR zejména z nereálně vysoko nastavených nákupních cen dřeva a dále pak jím aplikovaného cenového indexu. Problém vidí také ve vývozu podstatné části vytěženého dřeva v surovém stavu, výrobky ze dřeva jsou díky míře přidané hodnoty efektivnějším využitím tohoto daru českých lesů.

Situace je v současné době velmi napjatá, neboť dle posledních zpráv se na podnik Lesy České republiky, s.p. chystá podat kvůli údajně nevýhodnému prodeji státního majetku za stovky milionů korun trestní oznámení i poslankyně Věci Veřejných Kateřina Klasnová. Diskutovány jsou i zakázky státního podniku, které jsou označovány jako neprůhledné a předražené. Spekuluje se o tom, že podnik prodával státní majetek nevýhodně pro stát.

Se státním podnikem LČR vede v současné době soudní spor také jeden z největších konkurentů společnosti LST a.s. společnost LESS & FOREST s.r.o. Tato podala na podnik LČR s.p. v únoru roku 2013 žalobu o zaplacení částky v celkové výši cca 6,36mld Kč.⁴

Na straně druhé však státní podnik LČR eviduje vůči společnosti LESS & FOREST s.r.o. pohledávky z obchodního styku cca 200 mil.Kč a také pohledávky z neobchodního styku (smluvní pokuty, penále, atd.), v insolvenčním řízení tedy celkem usiluje o 1,3 mld.Kč. Společnost LESS & FOREST s.r.o. vyhrála u státních lesů více než polovinu tendrů na lesnické práce, nicméně nyní se nachází v insolvenci. Na počátku soutěží musel LESS & FOREST s.r.o. pro případ komplikací složit bankovní záruky, ty ale na všechny dluhy stačit nebudou. Státní podnik tedy nemá jistotu, že získá všechny peníze zpět. Množstevní, výkonové kapacity a kapacity v prodeji dřeva, které byly čerpány z holdingu LESS, především tedy z uváděné LESS & FOREST, je nutno nahradit jinými společnostmi, což je jediným důsledkem insolvence LESS & FOREST pro LČR.⁵

4 Tiskové zprávy a informace [online]. Hradec Králové: Lesy České republiky, 12.2.2013 [citováno 2.3.2013] Dostupné z: <http://www.lesycr.cz/media/tiskove-zpravy/Stranky/k-zalobam-podanym-spolecnosti-less-forest-sro-a-insolvenčni-spravkyni-proti-lesum-cr.aspx?retUrl=/media/tiskove-zpravy/Stranky/default.aspx>

5 Rozhovor s generálním ředitelem státního podniku Lesy ČR Svatoplukem Sýkorou [online]. Praha: Český rozhlas Radiožurnál, 30.10.2012 [citováno 3.2.2013] Dostupné z: <http://prehravac.rozhlas.cz/audio/2755099>

Insolvence jedné z největších dřevozpracujících firem je nejen překvapením, ale hlavně výstrahou pro zbylé firmy, že ani nejsilnější „hráči“ nemusejí situaci v daném segmentu zvládnout. Důležité pro fungování lesnicko-dřevařského sektoru je nalézt společné řešení nejpálčivějších problémů, mezi které, kromě výše uváděných, patří např. způsob indexace cen. Společnosti tvořící lesnicko-dřevařský komplex poskytují zaměstnání tisícům pracujících a krach každé z nich by představoval hrozbu pro kraje, kde jím poskytovaná pracovní místa představují jistotu existence pro celé rodiny.

2.3. EXTERNÍ ANALÝZA

Externí analýza je jednou z částí analýzy podnikatelského prostředí společnosti LST a.s. a je důležitou součástí přípravy strategického plánu. Externí analýza se zabývá zkoumáním dvou oblastí a to makroprostředí a mezoprostředí společnosti.

Společnost by měla velmi dobře znát své okolí a faktory v něm působící. Jedná se zejména o sledování změn politických a legislativních, sociálních a kulturních, technologických, demografických, ekonomických a ekologických. Nicméně vhodné je vnímat také globální vývoj jednotlivých států, celosvětové ekonomiky a dalších výše uvedených faktorů z celosvětového hlediska a také uvědomit si působící čas. Čím více informací bude společnost mít k dispozici, tím snáze se vypořádá s možnými blížícími se hrozbami a lépe naloží s příležitostmi. Vše výše uvedené má vliv na strategický plán společnosti.

2.3.1. Makroprostředí

Platí, že makroprostředí působí na společnost, ale naopak tato vazba nefunguje. Společnost se tedy musí svému makroprostředí přizpůsobit a za pomoci získaných informací se s tímto naučit operovat.

2.3.1.1. Politické a legislativní

Společnost je nucena řídit se právními předpisy, zákony / vyhláškami / oznámeními dané země a zejména pak normami, které jsou stanoveny pro daný obor podnikání. Jedná se zejména o zásady dodržování bezpečnosti práce, dále pak otázky týkající se životního prostředí a pracovních postupů.

Jelikož se společnost LST a.s. zabývá, jak již bylo výše několikrát zmíněno, těžbou dřeva a činností s tímto souvisejícím, je nasnadě, že ji velkou měrou budou ovlivňovat zákony, vyhlášky či oznámení týkající se ochrany přírody a krajiny, dále pak bezpečnosti provozu technických zařízení, bezpečnosti a ochrany zdraví při těžbě, soustředování, odvozu a manipulaci dřeva, ochraně dřeva, atd.

Související legislativou s výše uvedeným je Zákon č.289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon), novely: 238/1999 Sb., 67/2000 Sb., 132/2000 Sb., 76/2002 Sb., 320/2002 Sb., 149/2003 Sb., dále pak 157/1992 Sb. - oznámení Ministerstva zemědělství ČR o vydání výnosu, kterým se mění Pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při těžbě, soustředování, odvozu a manipulaci dříví. Společnost musí respektovat normy vztahující se ke členství České republiky v Evropské unii – ať už se jedná o legislativu Evropské unie či normy touto dané, příkladem jsou následující normy.

- Norma ČSN 73 2824-1 Třídění dřeva podle pevnosti
- Norma ČSN EN 14081-1+A1 Dřevěné konstrukce – konstrukční dřevo

Společnost LST je akciovou společností, tudíž se právní povaha této řídí (podobně jako ostatních společností) ustanovením Zákona č.513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Nezbytné je sledovat a respektovat úpravy tohoto zákona. Společnost se dále řídí Zákonem č.586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Posledním z nejdůležitějších zákonů, které uvádím, je Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví, v souladu s tímto, vyhl. č. 500/2002 Sb. a Českými účetními standardy má společnost povinnost vést své účetnictví.

Jelikož je Česká republika od 1.května 2004 členem Evropské unie, rozhodnutí této mají na českou ekonomiku a konkurenceschopnost země značný vliv. Podniky od tohoto roku mohou volně vyvážet a dovážet zboží v rámci Evropské unie a to bez jakýchkoliv omezení jako jsou cla, kontroly na hraničních přechodech, dále pak dochází k volnému toku nejen finančních prostředků, ale také pracovních sil, zboží a služeb.

Pro podnikatele to zejména znamená, že mohou provozovat svoji podnikatelskou činnost v jakémkoliv členském státě EU, sjednoceny byly technické, hygienické a bezpečnostní požadavky, atd. Přistoupení k Evropské unii mělo pro české podnikatele významný vliv, neboť tímto se jim otevřely nové obchodní obzory.

Politická rozhodnutí ale také českým podnikatelům přitěžují – v poslední době bylo nejvýraznějším odhlasování nové výše DPH a její uvažované další navýšení.

2.3.1.2. Ekonomické a ekologické

Ekonomika země ovlivňuje všechny podniky v rámci daného státu. Pro společnosti působící v rámci daného státu jsou stěžejní makroekonomické ukazatele, mezi které patří výše hrubého domácího produktu, úroková míra, inflace, nezaměstnanost a měnový kurz. Tyto veličiny ovlivňují ekonomickou rovnováhu dané země.

V posledních letech se v souvislosti s ekonomikou skloňoval zejména pojem světové krize, která měla značný dopad na jednotlivé makroekonomické ukazatele a dále pak ekonomiku celého státu. Změny v odvětví, v němž společnost LST a.s. působí, nejsou nikterak markantní a krize se jí výrazným způsobem nedotkla. Je to zapříčiněno zejména tím, že dřevo jako obnovitelný a ekologický zdroj nezaznamenává citelné výkyvy v produkci a poptávce, nejedná se o moderní materiálový trend slavící úspěch po určitou dobu.

Očekávány jsou změny pouze ve složení dřevařských výrobků a to od současných jednodušších produktů na produkty technologicky náročnější, na tento stav se společnost připravuje a snaží se flexibilně modernizovat stroje ve svém majetku.

Z makroekonomických ukazatel je pro společnost LST a.s. podstatný kurz koruny vzhledem k měnám ostatních států, neboť obchoduje i se zahraničím a to aktuálně s Německem.

Společnost LST a.s. se domnívá, že výhodou české ekonomiky je pozice České republiky mezi Německem, Rakouskem a Slovenskem, a dále také fakt, že má česká země stále svoji měnu. Jako jedna z mála zemí si dokázala svoji národní měnu obhájit a udržet. Přejít na společnou měnu Evropské unie, kterou je Euro, by znamenal krok nesprávným směrem, neboť vlastní měna představuje silnou zbraň. A to zejména v poslední době, kdy koruna oslabuje. Neboť jestliže koruna vzhledem k Euru oslabí, je to pro společnost z hlediska vývozu výhodné, opakem je pak posílení české měny. Měnový kurz a jeho fluktuace je tedy kromě výhody i rizikem.

Co se týče ekologické stránky věci, jak již bylo výše uvedeno, společnost LST a.s. dbá na ochranu životního prostředí a snaží se, aby její zásahy do krajiny proběhly co možná

nejšetněji. Uvědomuje si, že kroky člověka v přírodě mohou být nenávratné, proto dbá na dodržování nařízení orgánů životního prostředí.

Ochrana přírody je velice důležitá, proto společnost užívá prostředky, které jsou ekologické a pro krajinu šetrné – například ekologicky odbouratelné chemikálie, dále pak ekologická lepidla, atd. Dopad na krajinu se snaží eliminovat používáním nejnovějších technologií a odstraňováním škod vzniklých jako důsledek její činnosti. Společnost usiluje modernizací o snížení spotřeby pohonných hmot a elektrické energie.

V rámci svého tažení za ekologii krajiny provádí monitoring rizikových oblastí a specializovaný tým odborníků je pověřen zpracováváním havarijních plánů pro případ, že dojde k nenadálé události.

2.3.1.3. Sociální, kulturní a demografické

Jelikož v poslední době znovu narůstá, zejména na Domažlicku, trend stěhování lidí do venkovských oblastí, přibývá v těchto oblastech ekonomicky aktivního obyvatelstva a tím rostou i šance společnosti získat kvalifikované odborníky. Sídlem společnosti LST a.s. je Trhanov, což je obec, která se nachází přibližně 7 km západně od Domažlic a východně od ní, přibližně 11 km, narazíte na bývalý hraniční přechod Lísková – Waldmünchen. Z tohoto důvodu se nabízí možnost spolupráce se zahraničními odborníky.

LST a.s., jak jsem již několikrát zmínila, je jednou z největších dřevozpracujících společností v domažlickém okrese, je známa zejména profesionalitou v rámci poskytování svých služeb. Na tomto místě je třeba zdůraznit, že společnost neobchoduje s drobnými obyvateli, jejími zákazníky jsou naopak velké tuzemské i zahraniční společnosti. Největším odběratelem je státní podnik Lesy České republiky.

Co se zaměstnanců týče – společnost dodržuje veškeré povinnosti, které jsou jí dány Zákonem č.262/2006 Sb., zákoník práce, tedy spravedlivé odměňování zaměstnanců, rovné zacházení, zákaz diskriminace, odpovídající pracovní podmínky pro výkon práce a povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanci mají dále možnost dále se školit, v případě zájmu je jim umožněno účastnit se různých seminářů a školení. Pobírají výhody sociálního programu a pracovníkům technicko – hospodářským je hrazeno životní pojištění.

2.3.1.4. Technologické

Trendy v technologii se neustále mění, proto je společnost nucena sledovat důsledně jejich vývoj. Jedná se zejména o výrobní možnosti. Jelikož se očekávají v oblasti dřevozpracující výrobní inovace, bude se toto týkat i složitějších výrobních postupů spojených s technologickou náročností. Vybavení tedy bude nutno inovovat. Také zpracování biomasy, v němž společnost začala působit, je spojeno s nestandardním vybavením – nezbytností jsou např. kvalitní štěpkovače.

Společnost LST a.s. je z hlediska technologie vybavena velmi dobře, navštěvuje různé výstavy a její zástupci se účastní seminářů a školení, na nichž se o technologických inovacích dozvídají. Své poznatky pak konzultují s vedením. Pokrok v oblasti technologií je rychlý a jestliže si společnost chce udržet svoji odběratelskou základnu, která není tvořena pouze tuzemskými ale také firmami zahraničními, potom je nucena držet krok s konkurencí a to inovováním svého strojového parku.

Technologie těžby dřeva prochází neustálými změnami – od seker jsme se přes motorové pily propracovali až k dnešním harvesterům, hydraulickým rukám a vyvážecím soupravám.

2.3.2. Mezoprostředí

Narozdíl od makroprostředí v tomto případě funguje vazba obousměrná, tedy mezoprostředí ovlivňuje společnost a ta naopak působí i zpět na ně. Společnost může ovlivňovat síly mezoprostředí prostřednictvím nástrojů marketingu.

2.3.2.1. Konkurence

Konkurence představuje hrozbu, před níž je třeba se důsledně chránit. Nebezpečí, které konkurence představuje, je dáno rostoucím počtem firem, které svými službami či poskytovanými výrobky mohou naši pozici ohrozit. V konečném důsledku si žádná firma nemůže být jista svým postavením, vždy se může objevit někdo nabízející výrobky obdobné úrovně za nižší cenu.

Trh se neustále mění a s ním i jednotlivé podniky na něm působící. Poznat tedy v daném tržním segmentu svoje konkurenty, ať už stávající či potenciální, a podrobit je důkladnému rozboru, je více než předvídaté. Nezbytné je neustále hledat možná zlepšení ať už se jedná o oblast výroby, služeb nebo styk se zákazníky.

Největším tuzemským konkurentem je společnost LESS & FOREST s.r.o., která vznikla roku 2003 rozdělením společnosti LESS a.s. a zabývá se poskytováním komplexních služeb vlastníkům lesa, obchodem se dřevem, výrobou řeziva, využitím biomasy a dalšími obdobnými službami jako LST a.s.. Nicméně rok 2012 nebyl přínosný ani pro tohoto giganta mezi dřevozpracujícími společnostmi, v současné době je společnost v insolventi.⁶

Společnost LST a.s. si je vědoma rizika, které přináší soustředění se na jednu ústřední činnost či odběratele, proto se také neustále hledá způsoby, jak své podnikání pozvednout a expandovat do oblastí slibujících zisk.

Vstup nových firem do odvětví je velkou hrozbou, neboť ty přicházejí na trh s novými technologiemi a snaží se ve značné míře inovovat, aby přilákali co největší množství zákazníků od konkurence. Dále hraje v jejich prospěch nadšení, většinou mladý potenciál (zaměstnanci, spřízněné společnosti, ...) a soutěživost.

Společnost LST a.s. se navzdory svému postavení a své velikosti nových „soupeřů“ obává, neboť jsou hrozbou, kterou není radno podceňovat. Jelikož si uvědomuje konkurenční výhody nových firem snaží se hledat další cesty, kterými se vydat – kupříkladu zpracování biomasy se začala společnost věnovat relativně nedávno a za první rok byly tržby této skupiny 10mil. Kč. Konkurence se obává také v Německu, neboť zdejší firmy jsou velmi dravé a výrobky dodávané jimi se vyznačují vysokou kvalitou.

Jedním ze strategických cílů společnosti je zvýšení vývozu do Německa ze současných 10% podílu na tržbách na 15%. Společnost LST a.s. spoléhá nejen na dlouhodobou spolupráci s německými firmami a dobré obchodní vztahy, ale také na schopnost flexibilně se přizpůsobit požadavkům zákazníků (toto je velkou měrou umožněno velikostí společnosti LST a.s.), schopný tým a podnikové zásoby, které však již nechce zvyšovat. Za výhodu českých firem obecně považuje stále relativně levný nákup našeho zboží a služeb. Také proto pátrá soustavně po nových technologiích, které umožní zpracování a těžbu dřeva efektivněji, tedy s menší spotřebou energie a pohonných hmot. Tyto dva faktory ovlivňují ceny zboží a služeb a vzhledem k současnému růstu jak energií, tak i pohonných hmot bychom už v zahraničí cenami konkurovat nemuseli.

⁶ Tato skutečnost souvisí s aktuálními spory, které jsou vedeny se státním podnikem Lesy České republiky a blíže jsou popsány v pododdíle 2.2.2. Problémy v lesnicko-dřevařském sektoru.

2.3.2.2. Zákazníci

Zákazníky společnosti tvoří především podniky zabývající se dřevozpracujícím průmyslem. Mezi největší odběratele se řadí následující podniky, jejichž podíl na celkových tržbách za rok 2011 vyobrazuje Tabulka č.

Tabulka č.3: *Odběratelé společnosti LST a.s. v roce 2011*

Odběratel	Podíl na tržbách
Lesy České republiky, s.p.	13,40%
Wotan Forest, a.s.	9,50%
Reindl Leopold	5,60%
Xaver Bullinger GmbH	5,20%
WOOD a PAPER a.s.	5,20%

Zdroj: (Výroční zpráva LST a.s. 2011), upraveno

Z tabulky vyplývá, že podnik Lesy ČR je největším odběratelem a podílí se tedy z největší části na celkových tržbách společnosti LST a.s., neboť ta se svými návrhy vyhrává veřejné obchodní soutěže, které jsou LČR pořádány. Zisky takovýchto zakázek svědčí o kvalitě služeb poskytovaných společností a dělají jejímu podnikání velkou službu. Jeden hlavní odběratel je pro společnost současně i hrozbou, neboť jeho případný přechod k jinému dodavateli by mohl ohrozit chod společnosti. LST a.s. se tudíž snaží, aby podíl LČR nepřesáhl 25% z celkových ročních tržeb.

Díky faktu, že má společnost LST a.s. pobočky po většině území České republiky, není pro ni problémem dodávat zboží za příznivé ceny do rozmanitých míst. Společnost získává novou klientelu na základě doporučení a hodnocení stávajících či „nárazových“ odběratelů. Renomé společnosti, její historie a nezanedbatelné zkušenosti v daném oboru jsou velkou výhodou oproti konkurenci. Například díky moderní sušárně Mühlbock ve Veselí, je společnost schopna nabídnout sušení fošen a hranolků, přičemž celý proces je řízen počítačem a monitorován. Služby takovéto úrovně ve vlastních prostorách si může dovolit jen zavedený podnik.

Velký potenciál vidí v zahraničí, neboť v současnosti působí pouze na tuzemském a německém trhu. Zde by si chtěla do budoucna vybudovat větší odběratelskou základnu, u současných německých odběratelů zvýšit odbyt a to cestou obchodu s biomasou, který se

prozatím na českém trhu jeví jako ziskový. Ceny českého dřeva jsou v porovnání s cenami dřeva na zahraničních trzích stále nízké, proto je zahraniční obchod se dřevem navzdory hospodářské krizi stále výnosný.

Společnost také získává dotace od podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu a.s. na provozní účely (lesnictví).

2.3.2.3. Substituty

Při rozhodování zákazníka hraje velmi významnou roli cena. Co se substitutů týče, společnost LST a.s. se snaží vyhnout tomuto riziku konstantním zvyšováním jakosti jí poskytovaných služeb a produktů.

V tomto typu podnikání nelze odlišit jednotlivé výrobky, neboť v otázce například těžby dřeva lze volit jediné podle ceny, kvality dodávané suroviny a dodacích podmínek. V potaz lze brát také renomé daného dodavatele a doplňující služby, které je schopen nabídnout. LST a.s. musí uspokojit požadavky zákazníka lépe nežli srovnatelné výrobky a služby konkurence.

Společnost LST a.s. je schopna přizpůsobit se přáním odběratele, ať už se jedná o obchod se dřevem, dřevařskou výrobu, bukovou spárovku, atd. Nabízí široké spektrum služeb, které jsou zákazníkům poskytovány a poskytuje záruky, že dodávané suroviny nejsou kontroverzní.

2.3.2.4. Dodavatelé

Jak již bylo výše řečeno, dobré dodavatelsko – odběratelské vztahy jsou pro společnost LST a.s. velmi důležité. Mezi hlavní dodavatele společnosti se řadí distributor světového výrobce techniky John Deere, od něhož je zakoupena převážná většina strojů a lesní techniky, a dále pak společnost ŠKODA Auto, v níž jsou pořizovány vozy pro zaměstnance společnosti. V poslední době byly zakoupeny vozy značky Škoda Yeti, které se osvědčily i ve špatně dostupném terénu.

Společnost ke své činnosti potřebuje řadu strojů, bez nichž by se neobešla, a tudíž dobré vztahy s dodavateli jsou výhodou, neboť zvýhodněné ceny jsou pro rozpočet příjemné. Zejména pak v případě, že s nákupem strojů je nutno počítat také do budoucna. Nicméně ekonomické oddělení soustavně hledá jiné cesty, jak potřebnou techniku nakoupit za příznivější ceny, v současné době se vedou jednání o dodavatelích z Německa.

2.3.3. Příležitosti

- Výběrové řízení vyhlášené podnikem Lesy ČR na období dalších pěti let
- Příliv pracovní inteligence související s trendem stěhování obyvatel z měst do obcí na Domažlicku - kvalifikovaná pracovní síla, noví absolventi, ...
- Užívání moderních strojů a zařízení - snížení elektrické energie, pohonných hmot, ekologicky odbouratelných lepidel...
- Spolupráce se zahraničím – rozšíření odběratelské základny v Německu, noví zákazníci, navýšení odbytu alespoň o 5% podílu na celkových tržbách
- Vyhledávání nových dodavatelů, kteří by nabídli výhodnější ceny a lepší podmínky, nebo „zpracování“ současných

2.3.4. Hrozby

- Konkurence – jedná se nejen o tuzemské konkurenční firmy, ale také potenciální zahraniční (zejména pak německé) konkurenty
- Ekonomické – dopady světové krize, rostoucí ceny pohonných hmot, energií, kolísání kurzů...
- Ekologické – může dojít k ekologické krizi v důsledku narůstajících nároků člověka na přírodu, zpřísnění ekologických podmínek těžby dřeva, ...
- Politické a právní – zvýšení daňových sazeb, zavedení nových zákonů + norem, ...
- Interní problémy společnosti – nesprávně nastavený princip objednávek, nesladění dopravních taktů, špatná pracovní disciplína, ...

Tabulka č.4 : *Příležitosti a hrozby – matice EFE (External Factor Evaluation)*

Matice EFE se užívá k vyhodnocení externí pozice daného subjektu. Je velmi důležitá při tvorbě celkového „obrázku“ na daný subjekt. Tvoří se tak, že se sestaví seznam externích faktorů působících na daný subjekt. Dále pak je přiřazena podle důležitosti příležitosti / hrozby obecně v daném oboru ke každému faktoru váha v rozmezí 0,00 – 1,00. Suma vah musí činit 1,00. Následujícím krokem je „obodování“ faktorů čísly 1 – 4, dle pravidla 4 – nejvyšší vliv, 3 – nadprůměrný, 2 – průměrný / střední, 1 – nízký.

Závěrem vynásobíme váhu a hodnocení u každého faktoru. Součet vážených faktorů nám poskytne hodnocení externí pozice zkoumaného subjektu.

PŘÍLEŽITOSTI	POPIS	VÁHA	OHODNOCENÍ	VÝSLEDEK
O1	Zakázky pro LČR	0,2	4	0,8
O2	Pracovní síla	0,04	2	0,08
O3	Moderní stroje a zařízení	0,06	2	0,12
O4	Export Německo	0,14	3	0,42
O5	Dodavatelé	0,06	2	0,12
				1,54
HROZBY	POPIS	VÁHA	OHODNOCENÍ	VÝSLEDEK
T1	Konkurenti	0,13	3	0,39
T2	Ekonomické problémy ČR	0,15	2	0,3
T3	Ekologické změny	0,07	4	0,28
T4	Legislativní změny	0,05	2	0,1
T5	Interní problémy	0,1	3	0,3
				1,37
CELKOVÝ VÝSLEDEK				2,91

Zdroj: Vlastní výpočty

Celkový vážený poměr poukazuje na citlivost společnosti LST a.s. a jejího strategického záměru na externím prostředí.

Výsledek 2,91 říká, že společnost je citlivější na externí prostředí. Strategie společnosti je tedy citlivá na externí prostředí podniku více nežli je optimální. Faktory makroprostředí a mezoprostředí společnosti ovlivňují její strategické cíle. Uvedeme-li příklad – pokud dále porostou ceny energií a pohonných hmot a společnost LST a.s. na toto nestihne včas zareagovat, pak bude muset zvýšit ceny svých výrobků a služeb a může tak ztratit některé tuzemské i zahraniční odběratele.

2.4. INTERNÍ ANALÝZA

V následujícím textu bych ráda rozvedla interní analýzu společnosti LST a.s., jedná se o faktory vnitřního prostředí, které ovlivňují společnost.

Vnitřní prostředí společnosti je pro její budoucí existenci velmi důležité a určení jeho silných a slabých stránek je podstatným údajem, který pomůže stanovit, na které sekce by se společnost měla zaměřit při svém vývoji a které naopak eliminovat. Přínosem této analýzy je objevit, ve kterých směrech je společnost na rozdíl od konkurence silná (vlastní nějaký prototyp, specifickou technologii, majetek a disponibilní zdroje, apod.) a které její oblasti by

si zasloužily větší pozornost. Silné a slabé stránky podniku odhalí interní analýza, podobně jako externí analýza příležitosti a hrozby.

2.4.1. Management

Co se managementu týče je nezbytné zaměřit se na jeho základní tři oblasti a těmi jsou plánování, organizování a personální řízení zahrnující otázku motivace.

2.4.1.1. Plánování

Společnost LST a.s. se otázkám plánování vcelku pečlivě věnuje. Plánování také de facto souvisí se ziskem zakázek od podniku LČR, které jsou dlouhodobějšího charakteru – v tomto případě se pak plány stanovují na období např. pěti let dle povahy zakázky. Jinak se společnost zabývá plány na kratší období, které slouží k realizaci krátkodobějších zakázek a výběrových řízení, kterých se společnost účastní.

Krátkodobé plány představují horizont maximálně jednoho roku, neboť je důležité zkoordinovat jednotlivé „party“ na jednotlivých zakázkách. Jednotlivé zakázky se nepohybují v řádech dnů ale většinou měsíců, proto je třeba stanovit stroje, které budou užívány, pracovníky, přípravu jednotlivých na sebe navazujících etap, vyřízení veškerých opatření, proškolení pracovníků, atd.

Veškeré plány se nicméně musejí přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Připravují se také havarijní plány pro případný vznik krizových situací, aby se zamezilo nebo alespoň se minimalizoval dopad na životní prostředí.

Společnost LST a.s. také drží určitou výši zásob, která je stanovena a nemá se dle nařízení vedení společnosti navyšovat.

2.4.1.2. Organizování

Organizování souvisí s vazbami v podniku, které tvoří jeho organizační strukturu. *„Organizační struktura je důležitým nástrojem pro řízení výkonnosti podniku. Organizační strukturou je vytvářen prostor (podmínky, předpoklady, prostředí) pro realizaci strategie vedoucí ke zvyšování hodnoty podniku. Organizační struktura je důležitým nástrojem pro řízení výkonnosti podniku.“* (Synek, Kislingerová, 2010, s. 149)

Nejvyšším orgánem společnosti LST a.s. je valná hromada, která volí a odvolává dva členy dozorčí rady. Jeden člen dozorčí rady je volen zaměstnanci. Dozorčí rada volí, odvolává a kontroluje tříčlenné představenstvo společnosti⁷, které projednává obchodní strategie, investování a hospodaření společnosti. Přímé exekutivní řízení zajišťuje ředitel společně se svými zástupci pro ekonomiku, obchod a výrobu. Tímto je v současné době Ing. Miloslav Konopník.

Jelikož společnost LST a.s. působí v několika oblastech činnosti, jsou tyto rozděleny do jednotlivých středisek, za které odpovídá vždy jejich vedoucí. Střediska se pak dále dělí na jednotlivé výrobní úseky. Toto uspořádání je velmi efektivní a osvědčilo se, neboť každý má jasně vymezený úsek, za který odpovídá, a vztahy mezi jednotlivými stupni řízení jsou jasně dány.

2.4.1.3. Personální řízení

Jedná se o řízení lidských zdrojů – zaměstnanci, sociální rozvoj pracovníků, vzdělávací činnost, atd.

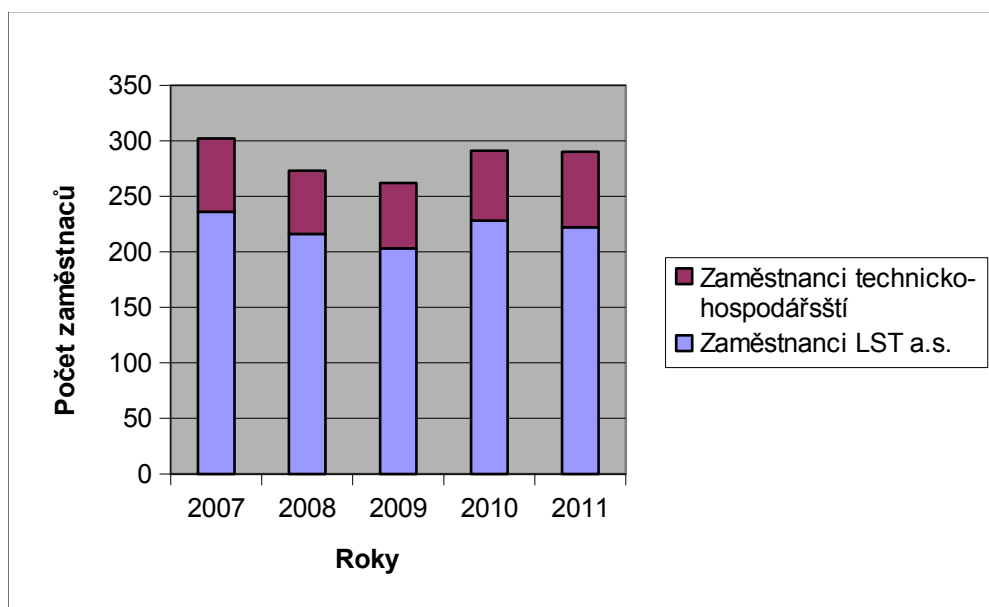
„Lidské zdroje firmy se svým intelektuálním potenciálem jsou v současné době základním prvkem konkurence v tržním prostředí firem. Kvalitní a výkonný personál (lidské zdroje firmy) musí být na takové úrovni, která zabezpečuje splnění cílů firmy v náročném konkurenčním podnikatelském prostředí.“ (Synek, Kislingerová, 2010, s. 224)

Společnost LST a.s. zaměstnává v současné době něco kolem 296 pracovníků, z čehož téměř jedna pětina je pracovníků technicko – hospodářských. Změny v počtu pracovníků jsou zapříčiněny aktivitami společnosti a s tímto souvisejícím vývojem tržeb. Počet pracovníků je při snížení objemu zakázek optimalizován a naopak.

Ve společnosti je vytvořeno personální oddělení, které tyto otázky zaměstnanosti a zaměstnanců samotných řeší. Zaměstnanci jsou jedním ze základních pilířů společnosti, společnost LST a.s. se tudíž snaží o své zaměstnance pečovat a to zlepšováním pracovních podmínek zaměstnanců, podpory v jejich snaze o zvyšování kvalifikace a prohlubování znalostí - prostřednictvím kurzů, seminářů a školení.

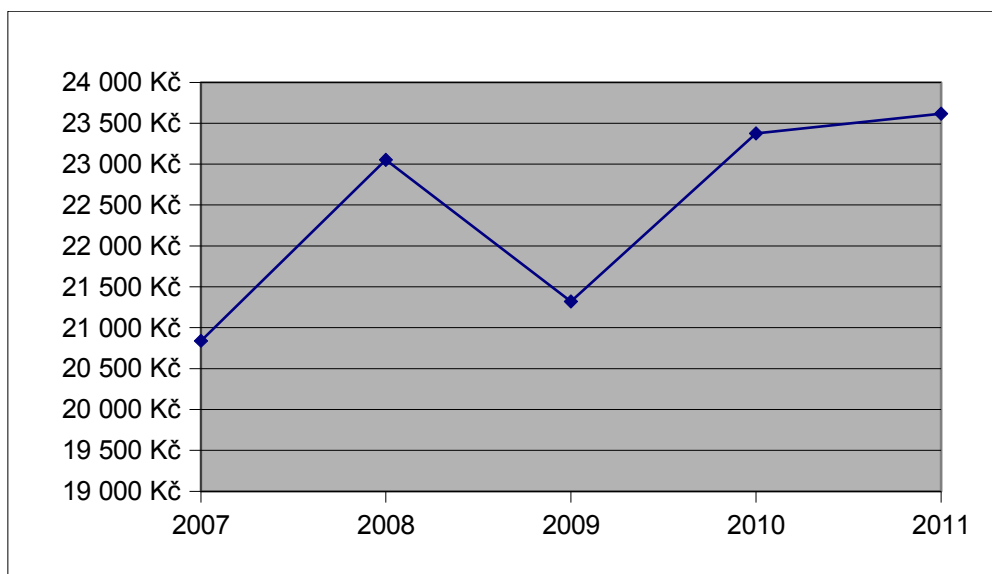
⁷ Jména členů představenstva společnosti LST a.s. jsou uvedena v pododdíle 2.1.2. Vlastnická struktura společnosti.

Obrázek č.2: *Průměrný počet zaměstnanců LST a.s. v letech 2007 - 2011*



Zdroj: (Výroční zpráva LST a.s. 2011), upraveno

Obrázek č.3: *Průměrná mzda zaměstnanců LST a.s. v letech 2007 - 2011*



Zdroj: (Výroční zpráva LST a.s. 2011), upraveno

Neopomíná také bezpečnost a ochranu zdraví při práci, je kladen velký důraz na dodržování bezpečnostních standardů, zaměstnanci jsou pravidelně školeni v otázkách bezpečnosti práce a vybavováni při práci v rizikovém prostředí ochrannými helmami a pomůckami, které jsou nuceni nosit nejen dělníci v lese, ale také dohlížející dozor.

Společnost chce prostřednictvím tohoto do budoucna snížit počet nehod a nežádoucích událostí na pracovišti.

Součástí personálního řízení je také motivace – společnost se snaží své zaměstnance motivovat, aby veškeré své jednání a konání činili pro dosažení cílů LST a.s., sladili tedy své cíle s cíli společnosti. Pracovníci jsou si vědomi možného profesního postupu a odměn k platu při řádném konání svých povinností.⁸

2.4.2. Marketing

Společnost LST a.s. má několik významných odběratelů, kteří jsou s poskytovanými službami spokojeni, nicméně se snaží nejen o udržení stávajících, ale přirozeně i o získání nových zákazníků. Marketing mají na starost odborníci na ekonomiku a obchod. Tito se věnují nejen vyhledávání nových odbytových cest, ale také jednání s možnými novými dodavateli o příznivějších cenách a podmínkách.

Společnost LST a.s. založila také nadaci „Dřevo pro život“, jejíž cíl je upoutat pozornost médií, obchodních partnerů, pracující inteligence a zviditelnit tak činnost společnosti, dále prostřednictvím nadace společnost komunikuje s veřejností a na ekologicky orientovaných akcích tak kromě ochrany krajiny nenásilně propaguje i své výrobky a služby.

Společnost LST a.s. prezentuje svoji práci také v rámci svých zakázek, neboť veškeré stroje, zařízení a automobily, které eviduje ve svém majetku, jsou na dveřích a kapotách opatřeny logem⁹ společnosti LST a.s., které je jednoduché a přitom poutavé.

Dalším faktem je, že společnosti působící ve dřevozpracujícím průmyslu o sobě navzájem vědí a na jednotlivé zakázky se buď konají výběrová řízení, nebo odběratel sám společnost osloví na základě kladné recenze od spřízněné firmy. Společnost se prezentuje i prostřednictvím svých webových stránek a inzerce v časopisech o lesnictví, myslivosti, atd.

⁸ Pracovníci pobírají výhody sociálního programu a pracovníkům technicko – hospodářským je hrazeno životní pojištění ve výši 8.000,-Kč ročně.

⁹ Logo společnosti LST, a.s. je vyobrazeno v Příloze C této diplomové práce.

2.4.3. Silné stránky = STRENGTHS

- Optimální poměr vlastních a cizích zdrojů
- Velký tržní podíl, který je mimo jiné výsledkem znalosti trhu / prostředí
- Renomé společnosti (dobrá pověst u německých firem) a její zviditelnění, které mají na starost odborníci na ekonomiku a obchod
- Kvalifikovaní, motivovaní a připravení zaměstnanci – schopnost přizpůsobit se
- Propracované plánování

2.4.4. Slabé stránky = WEAKNESSES

- Rentabilita vlastního kapitálu
- Rentabilita tržeb – ukazatele upozorňují na nedostatky, nedosahují optimálních hodnot
- Náročné odlišení se od konkurence, s tímto související náklady
- Výše čistého pracovního kapitálu není uspokojující a společnost by se touto otázkou měla více zabývat, neboť v případě neočekávané situace ba již bylo pozdě
- Využití získaných informací nedokonalé – absence analýz týkajících se potřeb zákazníků, trhu, ...

Tabulka č.5: *Silné a slabé stránky – matice IFE (Internal Factor Evaluation)*

Matice IFE se užívá k vyhodnocení interní pozice daného subjektu. Tvoří se obdobně jako matice EFE pouze s tím rozdílem, že se sestaví seznam klíčových interních faktorů působících na daný subjekt. Součet vážených faktorů nám poskytne hodnocení interní pozice zkoumaného subjektu.

Při sestavení matice IFE jsem uvedla slabé a silné stránky společnosti, které dle mého názoru ovlivňují strategický záměr společnosti. Jak jsem již uvedla v úvodu mé práce, společnost si velmi cení svých zaměstnanců, které kromě dobrého jména považuje za jeden ze základních pilířů společnosti. Jelikož si dobře uvědomuje, že někteří zaměstnanci jsou nuceni být denně „na telefonu“, ať se jedná o víkend či svátek, snaží se je za to odměnit. S tímto souvisí jeden ze strategických cílů společnosti a tím je zvýšení mezd cca 5% p.a. Motivace je velmi důležitá a nezbytná, proto společnost často pořádá také tzv. „teambuldingy“.

SILNÉ STRÁNKY	POPIS	VÁHA	OHODNOCENÍ	VÝSLEDEK
S1	Optimální poměr zdrojů	0,07	3	0,21
S2	Znalost trhu	0,11	4	0,44
S3	Povědomí o společnosti	0,16	4	0,64
S4	Kvalifikovaní zaměstnanci	0,09	3	0,27
S5	Plánování	0,07	3	0,21
				1,77
SLABÉ STRÁNKY	POPIS	VÁHA	OHODNOCENÍ	VÝSLEDEK
W1	ROE	0,11	2	0,22
W2	ROS	0,15	2	0,3
W3	Odlišení produktů od konkurence	0,07	2	0,14
W4	ČPK	0,09	2	0,08
W5	Zpracování informací	0,08	1	0,18
				0,92
CELKOVÝ VÝSLEDEK				2,69

Zdroj: Vlastní výpočty

Výsledek 2,69 poukazuje na to, že společnost nesmí podceňovat své slabé stránky, naopak by měla vyvinout veškeré úsilí k nápravě těchto jištěných slabin, a silným stránkám poskytnout větší prostor. Snažit se o rozvíjení a dynamický růst silných stránek, hodnota svědčí o středně silné vnitřní pozici pro strategický záměr.

2.5. FINANČNÍ ANALÝZA

V této části bude provedena finanční analýza společnosti, prostřednictvím které bude zjištěna současná finanční situace společnosti a klíčové informace pro další vývoj zahrnující konkurenceschopnost, možnost rozvíjet se, ... Jedná se o komplexní posouzení současného stavu podniku.

K posouzení výše uvedeného jsem použila následující dokumenty:

- Rozvahu společnosti LST a.s. – 2008, 2009, 2010 a 2011
- Výkaz zisků a ztrát společnosti LST a.s. – 2008, 2009, 2010 a 2011
- Výroční zprávu za rok 2010 a 2011

Jako nástroj posouzení silných a slabých stránek podniku jsem zvolila finanční analýzu, která je jedním z nejužívanějších nástrojů řízení podniku. Tento finanční rozbor slouží k poznání nejen silných stránek a jejich využití, ale také slabin podniku a nápravě těchto.

Mezi nejdůležitější ukazatele, které využívá finanční analýza patří:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele kapitálového trhu

2.5.1. Horizontální analýza

Teoretické poznatky¹⁰ budou nyní aplikovány v podmínkách konkrétního podniku a to společnosti LST a.s.

Horizontální analýza v procentním i absolutním vyjádření bude provedena na základě údajů čerpaných z rozvahy společnosti LST a.s. v rozmezí let 2008 – 2011. Sledovaným obdobím byl zvolen jeden kalendářní rok. Horizontální analýza má poskytnout informace týkající se vývoje dílčích položek aktiv a pasiv v jednotlivých letech, změna je vyjádřena oproti předchozímu roku jak v procentech tak i hodnotově.

¹⁰ Specifika a postupy horizontální analýzy jsou popsány v pododdíle 1.4.1. Absolutní ukazatele.

Tabulka č.6: *Horizontální analýza rozvahy LST a.s. v letech 2008 – 2011*

	2009 / 2008	2010 / 2009	2011 / 2010
AKTIVA CELKEM	101,3	95,0	138,9
Dlouhodobý majetek	91,7	102,7	104,9
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	-100,0	100,0	151,1
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	91,7	102,6	104,8
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	-	-	-
Oběžná aktiva	112,4	88,1	122,9
<i>Zásoby</i>	70,7	135,5	104,0
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	-	-	-
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	110,9	86,5	227,3
<i>Finanční majetek</i>	1029,0	23,7	235,3
Časové rozlišení	68,7	75,2	434,8
PASIVA CELKEM	101,3	95,0	138,9
Vlastní kapitál	104,2	99,0	73,7
<i>Základní kapitál</i>	100,0	100,0	100,0
<i>Kapitálové fondy</i>	100,0	100,0	100,1
<i>Fondy rezervní, nedělitelné a ze zisku</i>	39,5	102,7	114,4
<i>VH minulých let</i>	100,0	57,0	190,9
<i>VH běžného účetního období</i>	-60,4	344,8	-183,6
Cizí zdroje	97,4	90,5	226,0
<i>Rezervy</i>	84,7	34,5	0,0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	73,0	76,4	0,0
<i>Krátkodobé závazky</i>	158,8	133,7	147,5
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	71,0	72,2	507,5
Časové rozlišení	470,8	42,4	75,7

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti LST a.s.

Z tabulky je jasně patrné, že jedinou neměnnou položkou je *základní kapitál* ve výši 90.000tisíc korun českých, který byl vedením společnosti rozdělen na 900.000kusů akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 100,-Kč.

Dlouhodobý majetek společnosti má ve sledovaném období rostoucí tendenci, tento nárůst je zapříčiněn zejména nákupy strojů, přístrojů a zařízení v jednotlivých letech. V roce 2011 společnost LST a.s. zakoupila např. vyvážecí soupravy, kontejnery, dále odvozní soupravu

SCANIA s hákovým nakladačem Multilift, štěpkovač, atd.. Tyto nákupy se projevily v nárůstu položky *dlouhodobého hmotného majetku* o více jak deset miliónů korun.

Položka *dlouhodobého nehmotného majetku* vzrostla o více jak 50% a to díky investicím do softwarového vybavení.

Tabulka č.7: *Horizontální analýza rozvahy LST a.s. v letech 2008 – 2011*

	2009 / 2008	2010 / 2009	2011 / 2010
AKTIVA CELKEM	5 427	-21 719	161 398
Dlouhodobý majetek	-18 713	5 680	10 442
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	-14	372	190
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	-18 700	5 307	10 153
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	100
Oběžná aktiva	25 086	-26 883	45 730
<i>Zásoby</i>	-27 203	23 302	3 569
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0	0	0
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	11 339	-15 585	127 600
<i>Finanční majetek</i>	40 950	-34 599	14 560
Časové rozlišení	-946	-516	5 226
PASIVA CELKEM	5 427	-21 719	161 398
Vlastní kapitál	9 608	-2 363	-62 293
<i>Základní kapitál</i>	0	0	0
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	41
<i>Fondy rezervní, nedělitelné a ze zisku</i>	-16 483	293	1 588
<i>VH minulých let</i>	0	-26 713	32 191
<i>VH běžného účetního období</i>	26 091	24 057	-96 113
Cizí zdroje	-5 197	-18 612	223 823
<i>Rezervy</i>	-7 581	-27 479	-14 449
<i>Dlouhodobé závazky</i>	-2 240	-1 425	-4 620
<i>Krátkodobé závazky</i>	30 974	28 243	53 135
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	-26 350	-17 951	189 758
Časové rozlišení	1 016	-743	-133

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti LST a.s.

Oběžná aktiva vykazují kolísavou tendenci, nicméně poslední rok zaznamenala nárůst. Dílčí položky, které dohromady tvoří oběžná aktiva, vzrostly za poslední rok i dvojnásobně. Růst

položky oběžných aktiv je dán zejména nárůstem krátkodobých pohledávek, z nichž tuzemské pohledávky z obchodního vztahu vzrostly o cca 98.758 tisíc korun českých a zahraniční pohledávky o 10.953 tisíc korun českých. Zásoby, které jsou v případě společnosti LST a.s. tvořeny především dřívím, sazenicemi lesních dřevin, skladovým materiálem apod., byly zvýšeny nepatrně, dle posledních pokynů vedení.

Celková pasiva zaznamenala obdobný vývoj jako **aktiva**. Výraznou položkou tvořící vlastní kapitál je *výsledek hospodaření běžného účetního období*, který zaznamenal v posledním roce značný propad a to o celých 96.113 tisíc korun českých. Tento propad souvisí se současnou krizí v lesnicko – dřevařském sektoru¹¹ a je dán především vysokými nákupními cenami dřeva od společnosti Lesy ČR.

Cizí zdroje naopak značně vzrostly. Nárůst je zapříčiněn zejména položkou *bankovní úvěry a výpomoci*, neboť tato vrostla za rok 2011 o 189.758 tisíc korun českých oproti roku předchozímu. Úvěry společnost v roce 2011 uzavřela za účelem financování strojů na zpracování biomasy. Úvěry má společnost LST a.s. uzavřeny s ČSOB Plzeň, PPF bankou a UniCredit Bank.

Horizontální analýza bude v následujícím textu provedena prostřednictvím dat čerpaných z výkazu zisku a ztráty společnosti LST a.s. v letech 2007 – 2011. Sledovaným obdobím bude jako v předchozím případě jeden kalendářní rok. Cílem je získat povědomí o vývoji zvolených položek výkazu v jednotlivých letech.

Z **Tabulky č.8** a **Tabulky č.9** je jasně patrné, že položky *výnosů* i *nákladů* mají kolísavou tendenci. V prvních dvou letech obě položky zaznamenaly nepatrný pokles, v letech 2010 a 2011 vykazují naopak značný nárůst.

Výsledek hospodaření za účetní období zaznamenal v roce 2009 velký propad, oproti předchozímu roku poklesl o více jak 24 mil. Kč. V následujících letech pak začala hodnota této položky stoupat, nejvýraznější nárůst nastal v roce 2010, kdy výsledek hospodaření za

¹¹ Situace je blíže poposána v pododdíle 2.2.2. Problémy v lesnicko-dřevařském sektoru. Krize v současné době zasáhla nejen společnost LST a.s. a její důsledky se musejí na hospodaření tohoto subjektu tedy zákonitě projevit.

účetní období vzrostl více jak trojnásobně oproti předešlému roku, což v hodnotovém vyjádření činí nárůst o 24 mil. Kč. Tento nárůst byl zapříčiněn novými aktivitami společnosti LST a.s., zejména v oblasti zpracování biomasy, a ziskem důležitých tendrů. Největší pokles sledované položky pak nastal v roce 2011, kdy propad oproti roku 2010 činí celých 96 mil. Kč. Tento stav je zapříčiněn zejména ztrátou řady tendrů, nákupními cenami dřeva a v neposlední řadě také nepokoji v rámci lesnicko-dřevařského sektoru České republiky.

Tabulka č.8: *Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty LST a.s. v letech 2007 – 2011*

Výkaz zisku a ztráty (v %)	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Tržby za prodej zboží	81,1	107,3	405,4	109,7
Náklady vynaložené na prodané zboží	94,2	88,4	283,7	104,6
Obchodní marže	-60,0	300,0	1 277,8	117,8
Výkony	95,0	93,6	137,5	187,9
Výkonová spotřeba	100,6	93,5	140,8	220,1
Přidaná hodnota	78,8	94,1	125,4	54,8
Osobní náklady	98,0	89,3	122,8	101,3
Odpisy majetku	101,9	93,5	59,1	143,1
Provozní výsledek hospodaření	-111,1	214,3	234,2	-135,1
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-192,8	152,0	387,8	-187,5
Výsledek hospodaření za účetní období	-199,2	160,4	344,8	-183,6
Výsledek hospodaření před zdaněním	-177,8	172,4	304,9	-158,8
Výnosy celkem	96,1	93,5	137,5	185,3
Náklady celkem	99,5	89,9	134,3	200,0

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti LST a.s.

Provozní výsledek hospodaření kopíruje vývoj výše komentovaných položek výkazu zisku a ztráty. V letech 2009 a 2010 zaznamenává hodnota této položky výrazný nárůst, tento fakt je dán dobrým odbytem dřeva, což dokládá růst položky *tržby za zboží* a na druhé straně pak pokles *osobních nákladů* a *odpisů majetku*.

V roce 2011 *provozní výsledek hospodaření* dramaticky poklesl, což je zapříčiněno znatelně menším nárůstem položky *tržby za zboží* než v předešlém období a současně nárůstem položky *osobní náklady* a také *odpisů majetku*.

Tabulka č.9: *Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty LST a.s. v letech 2007 – 2011*

Výkaz zisku a ztráty (v celých tis Kč)	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Tržby za prodej zboží	-32	10	449	58
Náklady vynaložené na prodané zboží	-9	-17	237	17
Obchodní marže	-24	27	212	41
Výkony	-34 069	-41 806	229 262	738 900
Výkonová spotřeba	3 313	-33 535	196 187	813 146
Přidaná hodnota	-37 406	-8 243	33 286	-74 204
Osobní náklady	-2 102	-10 937	20 721	1 498
Odpisy majetku	593	-2 034	-12 063	7 502
Provozní výsledek hospodaření	-31 057	35 029	25 070	-102 866
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-24 825	24 848	24 471	-94 803
Výsledek hospodaření za účetní období	-24 427	26 091	24 057	-96 113
Výsledek hospodaření před zdaněním	-29 829	32 911	28 313	-109 034
Výnosy celkem	-28 038	-44 632	240 188	750 777
Náklady celkem	-3 611	-70 723	216 131	846 890

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti LST a.s.

2.5.2. Vertikální analýza

Principy tvorby vertikální analýzy¹² budou nyní využity v praktické části na podkladech poskytnutých společností LST a.s. Vertikální analýza se zabývá vždy určitým obdobím a zkoumá, jak se jednotlivé dílčí položky podílí na položce globální. Srovnání podílů dílčích položek na celkovém ukazateli v jednotlivých letech podává informace o jejich vývoji.

Celková aktiva jsou téměř „spravedlivě“ rozdělena mezi *dlouhodobý majetek* a *oběžná aktiva*, položka časového rozlišení je v tomto případě zanedbatelná, neboť tvoří necelé jedno procento na celkových aktivech společnosti.

Dlouhodobý majetek se v jednotlivých letech pohybuje v průměru kolem 50% na celkových aktivech společnosti. Výjimkou je hodnota dlouhodobého majetku v roce 2011, v tomto roce společnost LST a.s. realizovala kromě nákupů strojů a zařízení také prodej budovy Šibanov a odvozní soupravy Tatra. Zejména první z uvedených prodejů snížil *dlouhodobý hmotný majetek* společnosti.

¹² Specifika a postupy vertikální analýzy jsou popsány v pododdíle 1.4.1. Absolutní ukazatele.

Položka *oběžných aktiv* je tvořena *zásobami* a *krátkodobými pohledávkami*, tyto nevykazují v jednotlivých letech přílišné výkyvy. Výjimkou je opět rok 2011 během něhož položka krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech posílila, tento fakt je zapříčiněn snížením položky zásob téhož roku.

Tabulka č.10: *Vertikální analýza rozvahy LST a.s. v letech 2007 – 2011*

	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Dlouhodobý majetek	41,2	52,5	47,6	51,4	38,8
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	41,2	52,5	47,6	51,3	38,7
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oběžná aktiva	58,7	46,8	52,0	48,2	60,0
<i>Zásoby</i>	22,4	21,5	15,0	21,4	16,1
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	22,8	24,2	26,5	24,2	39,5
<i>Finanční majetek</i>	13,5	1,0	10,4	2,6	4,4
Časové rozlišení	0,1	0,7	0,5	0,4	1,2
PASIVA CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Vlastní kapitál	46,5	53,2	54,8	57,1	30,3
<i>Základní kapitál</i>	20,8	20,9	20,6	21,7	15,6
<i>Kapitálové fondy</i>	11,0	15,4	15,2	16,0	11,5
<i>Fondy rezervní, nedělitelné a ze zisku</i>	3,5	6,3	2,5	2,7	2,2
<i>VH minulých let</i>	9,9	14,4	14,2	8,5	11,7
<i>VH běžného účetního období</i>	1,3	-3,8	2,3	8,2	-10,8
Cizí zdroje	53,4	46,7	44,9	42,8	69,7
<i>Rezervy</i>	9,8	11,5	9,6	3,5	0,0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	2,2	1,9	1,4	1,1	0,0
<i>Krátkodobé závazky</i>	13,5	12,2	19,2	27,0	28,6
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	28,0	21,1	14,8	11,2	41,0
Časové rozlišení	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1

Pramen: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti LST a.s.

Celková pasiva se dělí na *vlastní kapitál* a *cizí zdroje* přibližně v poměru 1:1. Podíl *vlastního kapitálu* na celkových pasivech téměř věrně kopíruje podíl dlouhodobého majetku na

celkových aktivech. Pokles vlastního kapitálu na celkových pasivech v roce 2011 byl zapříčiněn značným propadem položky výsledku hospodaření za rok 2011, o němž jsem se zmiňovala již v předchozím textu. S uvedeným problémem souvisí i posílení položky cizích zdrojů na celkových pasivech, neboť společnost LST a.s. uzavřela v roce 2011 nové úvěrové smlouvy s bankovními domy.

V případě vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty jsem zvolila jako základ položku *výnosy celkem*, jejíž hodnotu ovlivňuje většina položek **Tabulky č.11**.

Z největší části se na *výnosech* podílí *výkony*, zejména jejich položka *tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*. Podíl *výkonů* na *výnosech* společnosti LST a.s. se v rámci sledovaného období nemění, pohybuje se v úzkém rozpětí 95% a 96%.

Tabulka č.11: *Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty LST a.s. v letech 2007 – 2011*

Výkaz zisku a ztráty (v %)	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	0,02	0,02	0,02	0,07	0,04
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,02	0,02	0,02	0,04	0,02
Obchodní marže	0,00	0,00	0,00	0,03	0,02
Výkony	96,39	95,36	95,48	95,47	96,83
Výkonová spotřeba	71,64	75,06	75,05	76,86	91,33
Přidaná hodnota	24,75	20,30	20,43	18,64	5,51
Osobní náklady	14,57	14,86	14,18	12,67	6,93
Odpisy majetku	4,33	4,60	4,60	1,98	1,53
Provozní výsledek hospodaření	2,06	-2,39	2,92	4,97	-3,62
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1,19	-2,39	1,33	3,74	-3,79
Výsledek hospodaření za účetní období	1,14	-2,37	1,53	3,85	-3,81
Výsledek hospodaření před zdaněním	1,51	-2,79	2,16	4,78	-4,10
Výnosy celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Náklady celkem	98,86	102,37	98,47	96,15	103,81

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti LST a.s.

Náklady v rámci sledovaného období kolísají, v letech 2008 a 2011 převyšují položku výnosů. Důsledkem toho dosahuje výsledek hospodaření za účetní období v těchto letech záporných hodnot. V roce 2010 je podíl nákladů na výnosech společnosti LST a.s. nejnižší, tudíž je tento rok z hlediska hospodaření společnosti nejúspěšnější.

Další výraznou položkou v rámci výkazu zisku a ztráty je *výkonová spotřeba*, která je součástí

nákladů, tato se pohybuje nepatrně nad hranicí 70%. Vyjímkou je rok 2011, kdy hodnota výkonové spotřeby vinou citelného meziročního nárůstu položky *spotřeba materiálu a energie* vzrostla na 90%.

Osobní náklady se ve sledovaném období pohybují v prvních třech letech na hranici 14%, nicméně od roku 2010 začínají klesat a v roce 2011 mají poloviční než v počátečním období. Tento pokles je pouze relativní, je důsledkem neúměrného růstu položky *výnosů* v porovnání s položkou *osobních nákladů*. *Osobní náklady* ve skutečnosti oproti roku předešlému nepatrně vzrostly. Totéž platí u položky *odpisů majetku*.

2.5.3. Analýza poměrových ukazatelů

Tento pododdíl je věnován zpracování informací vyplývajících z hodnoty jednotlivých poměrových ukazatel, které byly zpracovány na základě údajů získaných z výkazů účetní závěrky společnosti LST a.s. Jedná se o praktické využití veškerých poznatků nabytých v teoretické části této práce. Ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu budou zpracovány z údajů společnosti posledních dvou let. Důkladné analýze budou podrobeny ukazatele rentability a produktivity, tyto jsou zpracovány na základě údajů čerpaných z výkazů společnosti za posledních pět let. Jednotlivé hodnoty budou srovnány s oborovými průměry stanovenými pro daný obor činnosti podniku, v tomto případě dobývání a těžba. Oborové průměry byly získány ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu¹³.

2.5.3.1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou řazeny mezi jedny ze stěžejních poměrových ukazatel, proto jim také bude věnována odpovídající pozornost.

Rentabilita aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy, hodnotí tedy efektivnost vloženého kapitálu. Při stanovení oborových průměrů rentability aktiv byl ve vzorci užit zisk před úroky a zdaněním (EBIT). Pro doplnění jsem provedla výpočet rentability aktiv i pomocí zisk po zdanění (EAT).

13

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [online]. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011*. Praha: MPO, 1.8.2012 [citováno 25.1.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [online]. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010*. Praha: MPO 9.12.2011 [citováno 25.1.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [online]. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009*. Praha: MPO, 7.7.2010 [citováno 25.1.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument76325.html>

Tabulka č.12: *Rentabilita aktiv LST a.s. v letech 2007 - 2011*

ROKY	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita aktiv = EBIT / Aktiva	3,13	-2,78	4,3	10,94	-10,57
Zisk před úroky a zdaněním	18 912	-11 978	18 782	45 374	-60 930
Aktiva celkem	604 793	431 186	436 613	414 894	576 292
Rentabilita aktiv = EAT / Aktiva	1,35	-3,77	2,25	8,17	-10,80
Zisk po zdanění	8 164	-16 263	9 828	33 885	-62 228
Aktiva celkem	604 793	431 186	436 613	414 894	576 292
Rentabilita aktiv (odvětví)	13,58	14,59	10,97	13,84	-6,11

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Rentabilita aktiv společnosti LST a.s. dosahuje ve sledovaném mezidobí podprůměrných hodnot, výjimkou je rok 2010, během něhož zisk před úroky a zdaněním doznal znatelného nárůstu. V roce 2010 začala společnost se zpracováním biomasy, které se do výsledku hospodaření pozitivně promítlo.

Naprosto fatální však je výsledek roku 2011, v němž ukazatel rentability celkových aktiv dosáhl záporné hodnoty. Rok 2011 nebyl z hlediska podnikání pro společnost LST a.s. úspěšný, tudíž hodnota rentability aktiv vzhledem k zápornému hospodářskému výsledku není překvapující.¹⁴ Záporná hodnota ROA v odvětví v roce 2011 poukazuje na globální problémy v dotyčném sektoru.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jak velká část čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu měla obdobný vývoj jako u předchozího ukazatele, alarmující jsou hodnoty v letech 2008 a 2011. Výsledek hospodaření v jednotlivých letech sledovaného období kolísal, výjimkou je opět rok 2010, v němž společnost dosáhla celkem uspokojivého výsledku. Jak je vidět z oborového průměru za rok 2011 není rentabilita vlastního kapitálu problémem pouze společnosti LST a.s. Většina společností v oblasti lesnictví a dřevozpracujícího průmyslu se v roce 2011 potýkala s nemalými problémy.

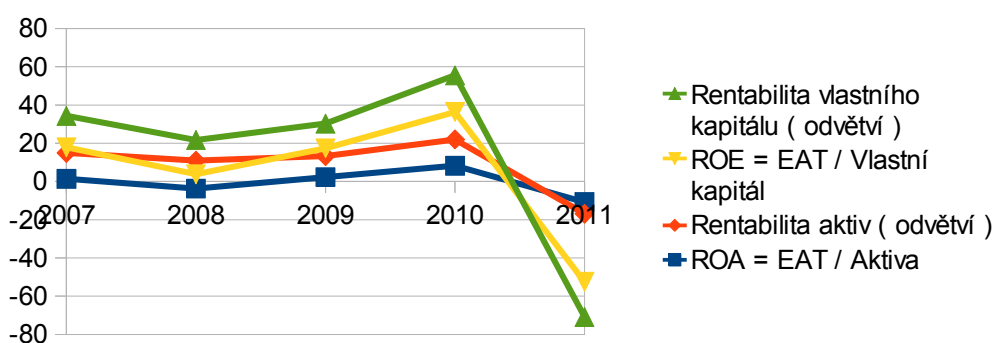
¹⁴ Na tomto místě je třeba zdůraznit, že s problémy se v tomto roce potýkala většina společností působících v lesnicko-dřevařském sektoru a vyústěním tohoto jsou také žaloby podané na český stát, zejména na státní podnik Lesy České republiky. Tomuto problému je věnován pododíl 2.2.2. Problémy v lesnicko-dřevařském sektoru.

Tabulka č.13: *Rentabilita vlastního kapitálu LST a.s. 2007 - 2011*

ROKY	2007	2008	2009	2010	2011
ROE = EAT / Vlastní kapitál	2,90	-7,09	4,11	14,31	-35,66
Zisk po zdanění	8 164	-16 263	9 828	33 885	-62 228
Vlastní kapitál	281 372	229 536	239 144	236 781	174 488
Rentabilita vlastního kapitálu (odvětví)	16,51	17,95	12,93	19,2	-18,37

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Obrázek č.4: *ROA a ROE společnosti LST a.s. v porovnání s odvětvím v letech 2007 - 2011*



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

V souvislosti s poměrovými ukazateli rentability jsem zařadila i jeden z nejznámějších pyramidových rozkladů, o kterém jsem se již zmiňovala v teoretické části této práce, a to konkrétně *rozkladu Du Pont* neboli *Du Pontově analýze*.

Du Pontova analýza se zabývá rozložením jednoho globálního ukazatele, kterým je v tomto případě rentabilita vlastního kapitálu, na dílčí ukazatele, které ovlivňují jeho hodnotu. Hlavními dílčími ukazateli v pyramidovém rozkladu rentability vlastního kapitálu jsou zejména finanční páka a dále pak rentabilita aktiv. Sama hodnota ukazatele rentability aktiv je dána vývojem dvou důležitých složek, které tuto dohromady tvoří, a to konkrétně obratem aktiv a ziskovou marží.

Pro *Du Pontovu analýzu* jsem využila údajů čerpaných z výkazů společnosti LST a.s. za období 2010 – 2011 a dále pak oborových průměrů, které na svých stránkách zveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

Obrázek č.5: *Du Pontova analýza společnosti LST a.s. v letech 2010 a 2011*

ROE		
Období	LST a.s.	Obor
2010	14,31	19,2
2011	-35,66	-18,37

ROA = EAT / Aktiva			Finanční páka = Aktiva / VK		
Období	LST a.s.	Obor	Období	LST a.s.	Obor
2010	10,94	13,84	2010	1,94	1,35
2011	-10,57	-6,11	2011	2,57	2,5

Zisková marže = EAT / Tržby			Obrat aktiv = Tržby / Aktiva		
Období	LST a.s.	Obor	Období	LST a.s.	Obor
2010	0,04	0,039	2010	2,04	0,75
2011	-0,04	-0,035	2011	2,79	0,74

EAT (v mil.Kč)		Tržby (v mil.Kč)		Aktiva (v mil.Kč)	
Období	LST a.s.	Období	LST a.s.	Období	LST a.s.
2010	33 885	2010	845 901	2010	414 849
2011	-62 228	2011	1 608 239	2011	576 292

Výnosy (v tis.Kč)		Náklady (v tis.Kč)		Oběžná aktiva (v tis.Kč)		Dlouhodobý majetek (v tis.Kč)	
Období	LST a.s.	Období	LST a.s.	Období	LST a.s.	Období	LST a.s.
2010	880 606	2010	846 720	2010	199 947	2010	213 386
2011	1 631 383	2011	611	2011	345 677	2011	223 828

Zásoby (v tis.Kč)		Pohledávky (v tis.Kč)		Krátkodobý finanční majetek (v tis.Kč)	
Období	LST a.s.	Období	LST a.s.	Období	LST a.s.
2010	88 978	2010	100 211	2010	10 759
2011	92 547	2011	227 811	2011	25 319

Úroky (v tis.Kč)		Odpisy (v tis.Kč)		Daň z příjmu (v tis.Kč)		Ostatní (v tis.Kč)	
Období	LST a.s.	Období	LST a.s.	Období	LST a.s.	Období	LST a.s.
2010	3 242	2010	17 398	2010	8 247	2010	817 833
2011	5 972	2011	24 900	2011	-4 675	2011	1 667 414

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Hodnota *ukazatele ROE* je tedy ovlivňována *hodnotou ROA* a současně také *výší ukazatele finanční páky*.

Ukazatel *ROA* souvisí s hodnotami *ukazatel ziskové marže* a *obratu aktiv*. *Zisková marže* ve sledovaném období klesla a to zejména vinou záporného výsledku hospodaření společnosti LST a.s. za rok 2011. *Pokles ziskové marže* se snaží brzdit *ukazatel obratu aktiv*, který má v daném období rostoucí tendenci, a to díky rychlejšímu růstu tržeb nežli položky celkových aktiv v roce 2011. Ukazatel *obratu aktiv* je také díky této skutečnosti značně vyšší než oborové průměry. Poměr *stálých a oběžných aktiv* na celkových aktivech společnosti se v letech 2010 a 2011 měnil a to zejména díky markantnímu růstu položky *krátkodobých pohledávek* i ostatních položek tvořících oběžná aktiva. Položka *dlouhodobého hmotného majetku* také vzrostla, nicméně její růst nebyl natolik radikální.

Druhá strana pyramidy, která je tvořena ukazatelem *finanční páky*, je druhým činitelem ovlivňujícím výši ukazatele *ROE*. *Pokles ROA* se snaží vyrovnat na druhé straně finanční páka nárůstem své hodnoty, který souvisí s poklesem *vlastního kapitálu* v roce 2011. Tento pokles souvisí s již zmiňovanou ztrátou, která byla realizována v roce 2011.

Z výše uvedeného vyplývá, že vývoj ukazatele *ROE* tedy není optimální, neboť v roce 2011 vinou záporného výsledku hospodaření dosáhl ukazatel *ROA* záporných hodnot a tím negativně ovlivnil i hodnotu ukazatele. Odklon obou ukazatel tedy oproti oborovým průměrům v roce 2011 je vcelku drastický.

Závěrem bych zdůraznila, že veškeré tyto ukazatele, jak je jasně patrné z provedeného pyramidového rozkladu, jsou ovlivněny záporným výsledkem hospodaření za rok 2011, který společnost LST a.s. řeší prostřednictvím žalob a snaží se o nápravu této situace.

2.5.3.2. Ukazatele produktivity

„Produktivita je důležitý, nikoli jediný faktor tvorby ekonomické přidané hodnoty a tím plnění cílů podniku. Produktivitu je třeba sledovat a používat jako jedno z významných kritérií při celopodnikovém i vnitropodnikovém řízení.“ (Kislingerová a kol., 2008, s. 39)

Pojem produktivita udává, jaký výstup je vytvořen jednou jednotkou pracovního vstupu. Otázkou produktivity se nezabývají pouze výrobní podniky, ale také podniky nevýrobní sféry,

neboť pojednává o přeměně vstupů na užitečné výstupy – výrobky či služby. Výše ukazatele produktivity práce je ovlivněna několika faktory jako např. technickou úrovní užívaných strojů a zařízení, kvalitou výrobků, apod. Mezi nejdůležitější jsou však řazeny organizace práce a dále kvalita samotné pracovní síly. Prostřednictvím produktivity práce jsou porovnávány jednotlivé podniky, ale lze ji využít i v měřítku mezinárodního srovnávání. Pro tento případ je užívána **produktivita práce na odpracovanou hodinu**, jelikož v této se neprojevují odlišnosti v délce odpracované doby a vylučuje vliv extenzivních faktorů. (Kislíngerová a kol., 2008)

Produktivita práce na pracovníka je dána jako poměr přidané hodnoty a průměrného počtu pracovníků za sledované období. Vypovídá o efektivnosti pracovníků konkrétního podniku.

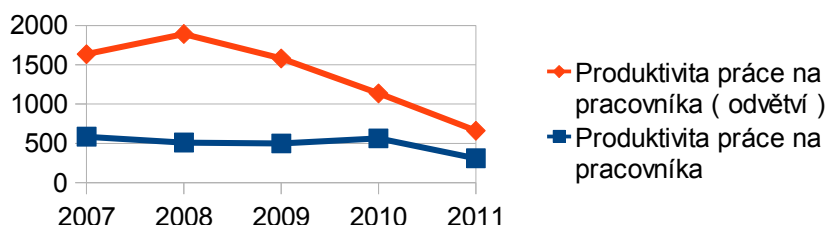
Tabulka č.14: **Produktivita práce na pracovníka LST a.s. v letech 2007 - 2011**

ROKY	2007	2008	2009	2010	2011
Produktivita práce na pracovníka	584	509	499	563	310
Přidaná hodnota	176 471	139 065	130 822	164 108	89 904
Počet pracovníků	302	273	262	291	290
Produktivita práce na pracovníka (odvětví)	1 050	1 382	1 081	572	350

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, produktivita může být problémem společnosti LST a.s. V celém sledovaném období vykazuje hodnoty, které jsou přibližně polovinou oborového průměru, který uvádí ve vztahu k produktivitě práce v daném odvětví Ministerstvo průmyslu a obchodu na svých webových stránkách.

Obrázek č.6: **Produktivita práce na pracovníka LST a.s. a odvětví v letech 2007 – 2011**



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Hodnota produktivity práce na pracovníka v roce 2011 byla téměř totožná s ukazatelem doporučené hodnoty, což je zapříčiněno vývojem v daném odvětví a dále nízkou přidanou hodnotou oproti předchozímu roku.

2.5.3.3. Ukazatele likvidity

Likvidita určuje schopnost společnosti dostát svým závazkům. Likvidita společně s dalším ukazatelem, kterým je rentabilita, jsou jedny z nejdůležitějších poměrových ukazatelů. Podnik by měl usilovat o co nejvyšší rentabilitu a optimální likviditu.

Běžná likvidita udává poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

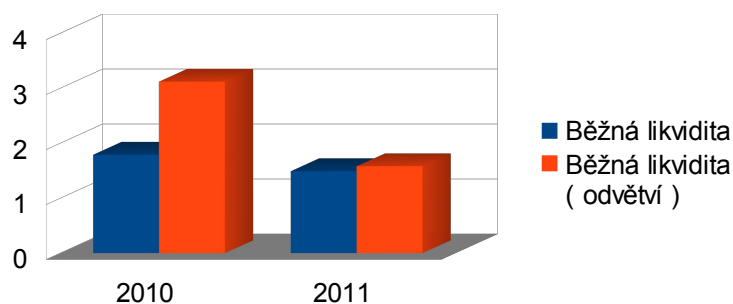
Tabulka č.15: **Běžná likvidita LST a.s. v letech 2010 - 2011**

ROKY	2010	2011
Běžná likvidita	1,79	1,49
Oběžná aktiva	199 947	245 677
Krátkodobé závazky	111 928	165 063
Běžná likvidita (odvětví)	3,12	1,58

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Hodnoty ukazatele běžné likvidity v obou letech svědčí o tom, že společnost LST a.s. se v letech 2010 a 2011 nepotýkala s problémem insolvence. Z uvedených hodnot vyplývá, že kdyby společnost přeměnila svá oběžná aktiva na peníze, byla by schopna dostát svým závazkům v roce 2010 téměř 1,8krát a v roce 2011 pak 1,5krát.

Obrázek č.7: **Běžná likvidita LST a.s. a odvětví v letech 2010 - 2011**



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Průměry pro daný obor podnikání jsou v roce 2010 dvojnásobné a v roce 2011 nepatrně vyšší, nicméně literatura doporučuje hodnotu ukazatele běžné likvidity v intervalu 1,6 – 2,5, kterou společnost se svými výsledky v roce 2010 splňuje. V roce 2011 je ukazatel nepatrně nižší, nežli je stanovené optimum, což bylo zapříčiněno zvýšením oběžných aktiv, zejména pak položky krátkodobých pohledávek.

Pohotová likvidita je přesnějším ukazatelem, neboť nezahrnuje položku zásob, které mohou být v tomto případě brány jako zkreslující prvek.

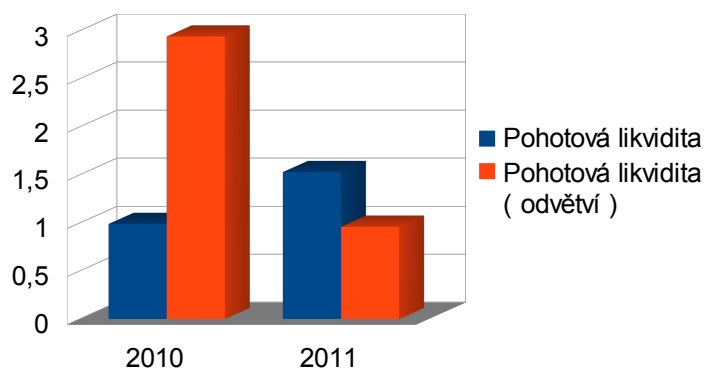
Tabulka č.16: **Pohotová likvidita LST a.s. v letech 2010 - 2011**

ROKY	2010	2011
Pohotová likvidita	0,99	1,53
Pohledávky + Finanční majetek	110 970	253 130
Krátkodobé závazky	111 928	165 063
Pohotová likvidita (odvětví)	2,94	0,96

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Ukazatel v roce 2010 vypovídá o faktu, že společnost LST a.s. by v případě nutnosti úhrady veškerých svých závazků byla nucena snížit stav zásob. Tento závěr vyplývá z teorie, která uvádí jako minimálně přípustnou hodnotu ukazatele pohotové likvidity 1,00, oborové průměry jsou v roce 2010 ještě vyšší. V roce 2010 byla značná část oběžných aktiv vázána ve formě zásob.

Obrázek č.8: **Pohotová likvidita LST a.s. a odvětví v letech 2010 - 2011**



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Tento stav se roku 2011 změnil a to zejména díky položce krátkodobých pohledávek, která zaznamenala značný nárůst. Současný nárůst krátkodobých závazků téhož roku však znemožnil vyšší hodnotu ukazatele pohotové likvidity. Hodnota ukazatele v roce 2011 je vítána věřiteli, jelikož svědčí o snižujícím se riziku platební neschopnosti. Oborový průměr v roce 2011 vypovídá o již několikrát vzpomínaných problémech daného oboru podnikání.

Ke stanovení ukazatele *peněžní likvidity* je užívána položka finančního majetku. Peněžní likvidita vyjadřuje schopnost hradit z hotových prostředků krátkodobé závazky společnosti.

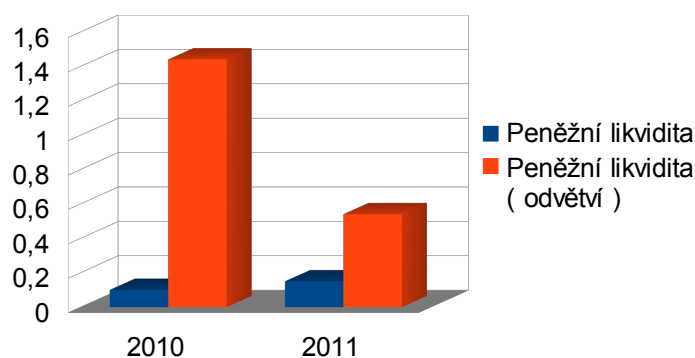
Tabulka č.17: *Peněžní likvidita LST a.s. v letech 2010 - 2011*

ROKY	2010	2011
Peněžní likvidita	0,10	0,15
Finanční majetek	10 759	25 319
Krátkodobé závazky	111 928	165 063
Peněžní likvidita (odvětví)	1,44	0,54

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Peněžní likvidita v obou sledovaných letech nepřekročila hranici 0,2, což je alarmující jev. Finanční majetek za sledované období vzrostl, současně však rostla i hodnota krátkodobých závazků. Díky faktu, že obě položky nerostly proporcionálně se ukazatel peněžní likvidity zvýšil. Oborové průměry také naznačují značný propad v oblasti peněžní likvidity, neboť hodnota tohoto ukazatele se zmenšila ve sledovaném období na třetinu původní hodnoty.

Obrázek č.9: *Peněžní likvidita LST a.s. a odvětví v letech 2010 - 2011*



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

2.5.3.4. Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele jsou důležité nejen pro majitele dané společnosti, ale také poskytovatele cizího kapitálu touto využívaného, neboť podávají informace o krytí aktiv podniku cizími zdroji. Jedná se o vyhodnocení poměru vlastních a cizích zdrojů kapitálu v podniku, nalezení optimální hranice tohoto je složitý proces.

Zadluženost podniku je první ze základních ukazatel zadluženosti. Hodnota tohoto ukazatele je stěžejní zejména pro akcionáře a věřitele podniku, neboť vyjadřuje výši finančního rizika v konkrétním podniku. Doporučený poměr zdrojů je 50% cizího kapitálu k 50% vlastních zdrojů, nicméně rozhodnutí konkrétního podniku se může lišit.

Tabulka č.18: **Zadluženost LST a.s. v letech 2010 - 2011**

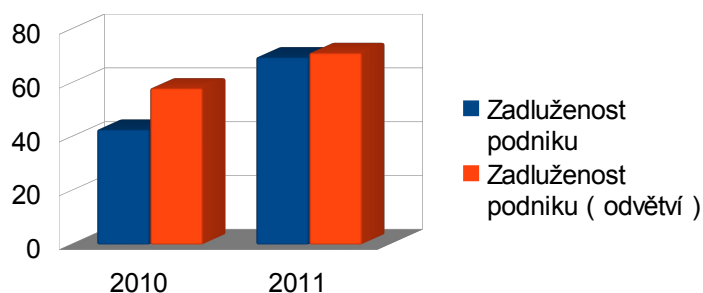
ROKY	2010	2011
Zadluženost podniku	42,80	69,65
Cizí kapitál	177 567	401 390
Celkový kapitál	414 894	576 292
Zadluženost (odvětví)	58,13	71,24

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Ukazatele zadluženosti společnosti LST a.s. se ve sledovaných dvou letech znatelně liší, rozdíl činí téměř 30%. Tento rozdíl je zapříčiněn událostmi, ke kterým došlo v průběhu roku 2011 a to zejména záporným hospodářským výsledkem na straně vlastního kapitálu a současně pak nárůstem výše položky bankovních úvěrů, která oproti předchozímu roku je pětinasobně vyšší.

Průměrné hodnoty odvětví se také značně liší, v obou letech sledovaného období je průměrná hodnota odvětví vyšší než hodnoty zadluženosti společnosti LST a.s. a mezi oběma hodnotami je také znatelný nárůst vypovídající o problémech v oboru. Vysoká hodnota ukazatele v roce 2011 s sebou nese i finanční riziko, tato situace není příznivá z hlediska současných i potenciálních investorů. Na tomto místě je však třeba zdůraznit renomé, které si společnost LST a.s. za roky svého působení na daném trhu vybudovala a které v tomto okamžiku je argumentem, proč nadále důvěřovat kvalitám této společnosti.

Obrázek č.10: *Zadluženost LST a.s. a odvětví v letech 2010 - 2011*



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Ukazatel poměru cizího a vlastního kapitálu vypovídá o přijatelnosti pro podnik použít vlastní kapitál k provozování své činnosti.

Tabulka č.19: *Poměr cizího a vlastního kapitálu LST a.s. v letech 2010 - 2011*

ROKY	2010	2011
Ukazatel poměru cizího a vlastního kapitálu	0,75	2,30
Kapitál věřitelů	177 567	401 390
Kapitál akcionářů	236 781	174 488

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti

Výše uvedené hodnoty pouze potvrzují předchozí ukazatel zadluženosti, který vypovídá o používání cizích zdrojů k financování činností společnosti. V roce 2010 byl vlastní kapitál v pasivech společnosti převažující, v roce následujícím tomu bylo právě naopak. Důvody vedoucí k tomuto závěru byly vysvětleny výše.

2.5.3.5. Ukazatele aktivity

Důležitost této skupiny poměrových ukazatelů tkví ve vyjádření vztahu aktiv, která jsou užívána podnikem k jeho činnosti, k jimi vytvořeným tržbám. Vypovídají o efektivnosti způsobu užívání aktiv v hospodaření konkrétního podniku.

Ukazatel obrátu aktiv udává počet obrátů aktiv ve sledovaném období. Jedná se o komplexní ukazatel hodnotící efektivnost využití celkových aktiv podnikem. Prameny uvádějí, že optimální hodnota tohoto ukazatele by měla být minimálně 1,00.

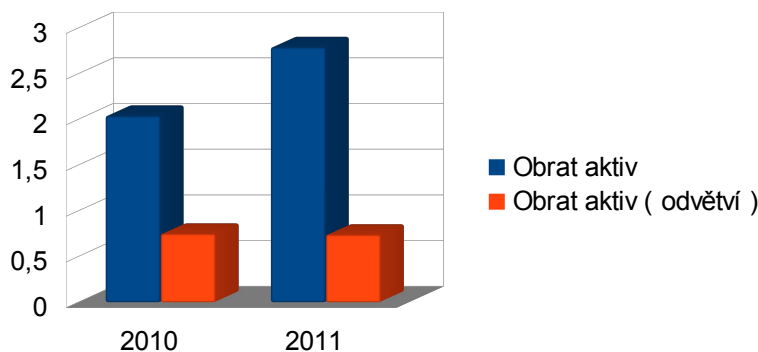
Tabulka č.20: *Obrat aktiv LST a.s. v letech 2010 - 2011*

ROKY	2010	2011
Obrat aktiv	2,04	2,79
<i>Obrat stálých aktiv</i>	3,96	7,19
<i>Obrat oběžných aktiv</i>	4,23	6,55
Tržby	845 901	1 608 239
Celková aktiva	414 894	576 292
<i>Stálá aktiva</i>	213 386	223 828
<i>Oběžná aktiva</i>	199 947	245 677
Obrat aktiv (odvětví)	0,75	0,74

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Společnost LST a.s. podmínku optima splňuje, nicméně oborový průměr vykazuje odlišné hodnoty. Ukazatel v roce 2010 vypovídá o tom, že se aktiva obrátily ve společnosti 2x a následujícího roku téměř 3x. Rozdíl mezi oběma lety je dán růstem položky tržeb v roce 2011, kterému sekundoval růst druhé stěžejní položky, tedy celkových aktiv společnosti, tento byl však pozvolnější.

Obrázek č.11: *Obrat aktiv LST a.s. a odvětví v letech 2010 - 2011*



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti a Finančních analýz MPO ČR

Doba obratu zásob a *obrat zásob* jsou další ze skupiny poměrových ukazatel. Tyto se zabývají porovnáním celkových tržeb vygenerovaných společností za konkrétní období k jedné z položek oběžného majetku, v tomto případě zásob.

Tabulka č.21: *Obrat zásob a doba obratu zásob LST a.s. v letech 2010 - 2011*

ROKY	2010	2011
Obrat zásob	9,51	17,38
Doba obratu zásob	37,87	20,72
Tržby	845 901	1 608 239
Zásoby	88 978	92 547

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dní, po které drží společnost své zásoby, nežli je využije ve výrobě či při odbytu. V případě společnosti LST a.s. byly zásoby drženy po delší dobu v roce 2010, následující rok snížil dobu držení zásob o 17dní. Tato změna je způsobena rychleji rostoucími denními tržbami v roce 2011 oproti zásobám.

Posledním poměrovým ukazatelem aktiv je *doba splatnosti pohledávek*, která udává počet dní, po které jsou vázány finanční prostředky ve formě pohledávek za již realizovanou službu či prodaný výrobek.

Tabulka č.22: *Doba splatnosti pohledávek LST a.s. v letech 2010 - 2011*

ROKY	2010	2011
Doba splatnosti pohledávek	42,65	50,99
Pohledávky	100 211	227 811
Tržby / 360	2 350	4 467

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti

Hodnoty v obou letech poukazují na skutečnost, že sledovaná společnost má v pohledávkách evidovaných ve svém účetnictví vázány finanční prostředky po vcelku dlouhý časový úsek, který se mezi sledovanými lety ještě o týden prodloužil. Pohledávky společnosti v roce 2011 zaznamenaly více jak stoprocentní nárůst oproti roku předchozímu. Společnost LST a.s. má obecně ve svých pohledávkách vázáno vysoké množství finančních prostředků, což není žádaným jevem. Společnost vede evidenci pohledávek, které rozděluje podle počtu dní po lhůtě splatnosti a následně pak zaujme stanovisko, jak danou situaci řešit.

2.5.3.6. Ukazatele kapitálového trhu

Tato skupina poměrových ukazatel podává kýžené informace zejména skupině současných i potenciálních investorů o návratnosti jimi vložených prostředků. Důležitost těchto ukazatel tkví také ve faktu, že v tomto případě jsou kroky učiněné v minulosti a přítomnosti podnikem hodnoceny z pohledu trhu.

Účetní hodnota podniku je prvním z tohoto bloku ukazatel, růst hodnoty značí finanční zdraví podniku.

Tabulka č.23: *Účetní hodnota akcie a čistý zisk na akcii LST a.s. v letech 2010 - 2011*

ROKY	2010	2011
Účetní hodnota akcie	263,09	193,88
Čistý zisk na akcii	37,65	-69,14
Vlastní kapitál	236 781	174 488
Počet emitovaných akcií (v celých tisících)	900	900
Čistý zisk (EAP)	33 885	-62 228

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti

Snížení hodnoty vlastního kapitálu díky zápornému výsledku hospodaření v roce 2011 ovlivnilo pokles hodnoty v čitateli vzorce, tudíž hodnota tohoto ukazatele vykazuje ve sledovaném období klesající trend. Toto jistě není žádoucím jevem, nicméně rok 2011 nebyl pro společnost úspěšný, což se jistě v následujících letech změní. Současně i ukazatel čistého zisku na akcii dosáhl v roce 2011 vinou ztráty záporného výsledku.

Ukazatele kapitálového trhu jsou pro společnost doplňující informací, jelikož jediným a stoprocentním akcionářem je předseda představenstva společnosti LST a.s. Ing. Václav Junek, Csc.

2.5.4. Strategická analýza

„Strategie musí být v souladu s prostředím obklopujícím podnik s ohledem na jeho postavení a vlastní předpoklady – návaznost na výsledky strategické analýzy je tak nezbytnou podmínkou formulace úspěšné strategie.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str.5)

Na základě předchozích odstavců je možné provést strategickou analýzu, která je stanovena na základě výsledků interního a externího prostředí dané společnosti. Jedná se o shrnutí a

celkové posouzení nejen silných a slabých stránek společnosti, ale také příležitostí a hrozeb daných jejím okolím. Velmi důležitým krokem je poznat vztahy a vazby mezi jednotlivými faktory ovlivňujícími společnost.

„Strategická analýza je nedílnou součástí manažerských procesů, na jejichž počátku je formulace poslání společnosti a na konci jsou požadované výstupy.“ (doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D., 2011).

2.5.4.1. Matice SWOT

SWOT analýza umožňuje svému uživateli odhalit nejen silné a slabé stránky zkoumané společnosti, ale kromě toho také příležitosti a hrozby, které jsou společnosti dány jejím vnějším prostředím. SWOT analýza je tedy nástrojem, který pomáhá získat komplexní pohled na fungování společnosti a jeho zhodnocení. Prostřednictvím této techniky lze odhalit nejen problémy, ale také možnosti růstu společnosti. Jedná se o jednu z důležitých částí strategického plánování společnosti, neboť vývoj zkoumaných faktorů může strategii velmi podstatně ovlivnit.

Obecně vzato se dá říci, že silné a slabé stránky zobrazují současný stav, určují charakter společnosti, jaká ve skutečnosti je, v čem vyniká a jaké věci jsou naopak její „Achillovou patou“. Závisí pouze na konkrétním subjektu, jak využije svých předností a současně jak se vypořádá se slabinami. Příležitosti a hrozby pak představují budoucnost, která je tvárná a stav společnosti, v němž se bude za pár let nacházet, závisí pouze na tom, jak bude schopna využít příležitostí a eliminovat hrozby.

Matici SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tvoří interní analýza, tedy analýza vnitřních faktorů působících na společnost (silné a slabé stránky), a externí analýza, což je analýza faktorů vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb). Jedná se tedy o vzájemné působení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí. Společnost by se měla chovat tak, že maximalizuje své přednosti, plně využije příležitostí, eliminuje hrozby a minimalizuje nedostatky.

Matrice SWOT je tvořena maticemi IFE¹⁵ a EFE¹⁶. Jelikož analýza těchto matic byla provedena již v předchozím textu této práce, je matice SWOT pouze shrnutím jejich výsledků. Ze závěrů matice IFE vyplývá, že jakýkoliv záměr společnosti bude podložen středně silnou interní pozicí. Tentýž závěr nám poskytla také analýza provedená maticí EFE hodnotící pozici společnosti LST a.s. v rámci okolního prostředí. Na základě těchto zjištění lze společnosti LST a.s. pouze doporučit, aby důsledně dbala na odstranění slabin, které v tomto okamžiku představuje zejména oblast hospodaření společnosti, věnovala se rozvoji silných stránek, tedy posilovat renomé společnosti a udržovat optimální poměr zdrojů. V rámci vnějšího prostředí pak včasnou přípravou, předvídáním a plánováním minimalizovat hrozby a plně využít příležitostí, být dravější a informovanější nežli konkurence, což vede k zisku nových zakázek. Skloubením těchto doporučení může společnost dosáhnout svých cílů.

2.5.4.2. Matice SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)

Jedná se o jednu z metod, která se užívá ke stanovení strategie vhodné pro danou společnost. Prostřednictvím této matice se analyzuje, jak interní tak i externí prostředí společnosti a vazby mezi nimi.

- **Stabilita prostředí (= SP)** – zde jsem hodnotila následující dílčí faktory: technologické změny, míra inflace, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, proměnlivost poptávky, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů
hodnocení je v rozmezí $< -6, -1 >$... celkové hodnocení SP mi vyšlo **-2**
LST a.s. působí v celkem stabilním prostředí, poptávky jsou rozloženy rovnoměrně v průběhu roku – sezónní výkyvy společnost nezaznamenává, jak jsem již výše uvedla tlak substitutů není nijak markantní, v rámci cenové politiky si společnost stojí velmi dobře, technologickým změnám se průběžně přizpůsobuje, atd.
- **Síla odvětví (= SO)** – zde jsem hodnotila následující dílčí faktory: růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, využití zdrojů, složitost vstupu do odvětví, využití kapacit

15 Faktory vnějšího prostředí společnosti LST a.s., které zásadním způsobem působí na chod této společnosti, jsou znázorněny pomocí Tabulky č.4 : *Příležitosti a hrozby – matice EFE (External Factor Evaluation)*.

16 Vnitřní faktory ovlivňující fungování společnosti LST a.s. jsou znázorněny pomocí Tabulky č.5 : *Silné a slabé stránky – matice IFE (Internal Factor Evaluation)*. Tyto faktory určují silné a slabé stránky společnosti.

hodnocení je v rozmezí $< 1,6 >$... celkové hodnocení SO mi vyšlo **4**

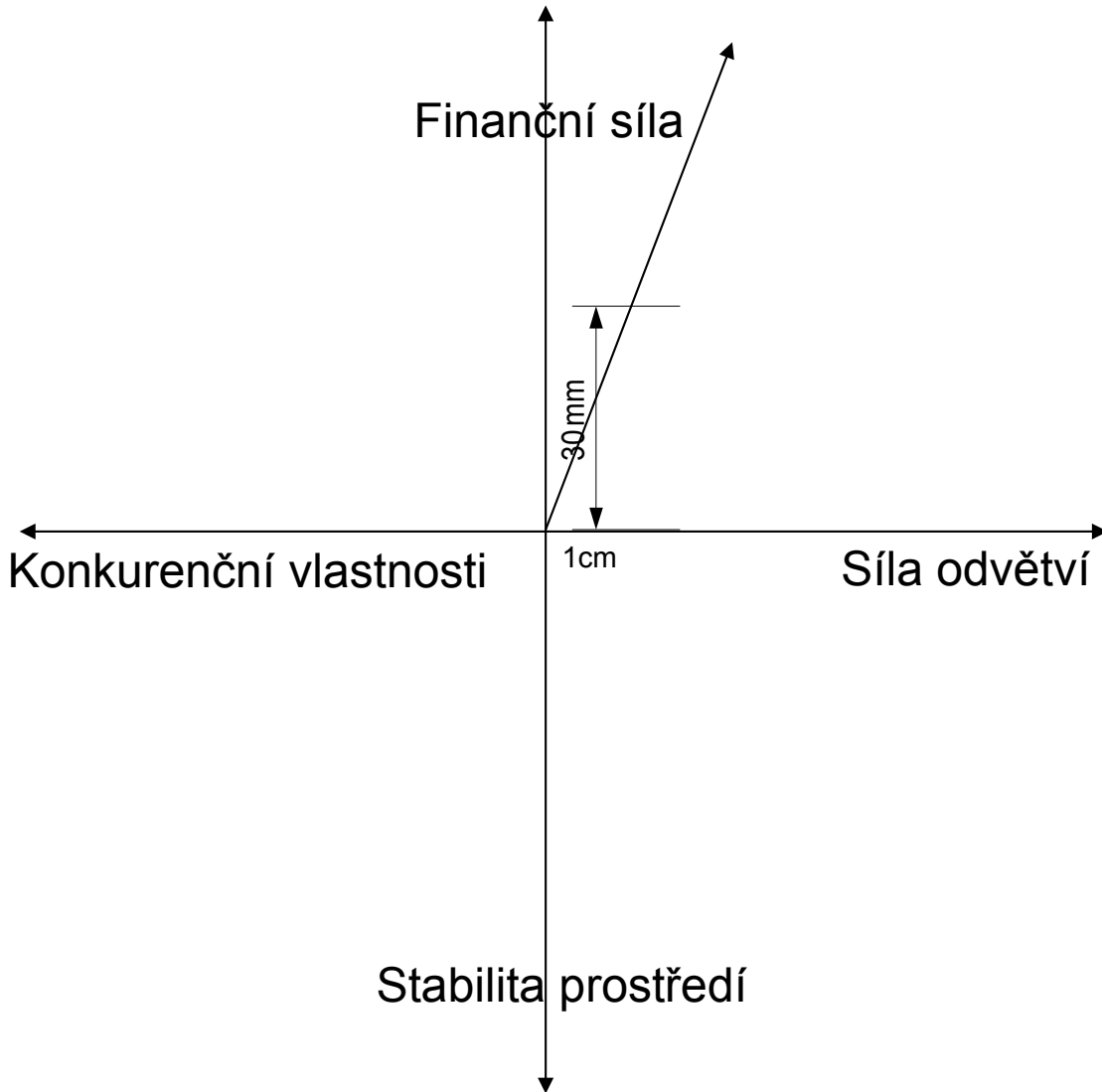
Společnost LST a.s. se musí neustále zdokonalovat co se např. technického vybavení, strojů, atd. týče, neboť odvětví, v němž působí, si tyto změny vyžaduje. Vstup do tohoto druhu odvětví je náročný kapitálově, šanci uspět mají stabilní podniky.

- **Konkurenční vlastnosti (= KV)** – zde jsem hodnotila následující dílčí faktory: podíl na trhu, kvalita výrobků, inovační cyklus, životní cyklus výrobků, loajalita zákazníků
hodnocení je v rozmezí $< -6, -1 >$... celkové hodnocení KV mi vyšlo **-3**
Společnost LST a.s. má největšího konkurenta ve společnosti Less Forest, nicméně i přes relativně vysoký podíl na trhu, je nezbytné předvídat. Nebezpečí ze strany nově přichozích konkurentů nelze opomínat. Společnost LST a.s. se snaží neustále inovovat své služby a uspokojovat přání svých zákazníků. Konkurenční výhoda je střední.
- **Finanční síla (= FS)** – zde jsem hodnotila následující dílčí faktory: pracovní kapitál, návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, cash flow, obrat zásob
hodnocení je v rozmezí $< 1,6 >$... celkové hodnocení FS mi vyšlo **5**
Společnost LST a., nicméně její slabinou je rentabilita, jejíž výsledky nejsou právě optimální, a dále pak také výše ČPK.

Zakreslením jsem zjistila, že společnost LST a.s. spadá do agresivního kvadrantu poukazujícího na to, že se jedná o stabilní a silnou společnost, která podniká ve stabilním odvětví trhu.

Doporučenými strategiemi jsou: penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, horizontální integrace, zpětná integrace, koncentrická diverzifikace, dopředná diverzifikace.

Obrázek č.12: *Matice SPACE*



Zdroj: (doc.Ing.Emil Vacík, Ph.D.: přednášky Strategický management 2011), upraveno

2.5.4.3. Matice IE – interní a externí faktory

Tato matice je dalším možným způsobem, pomocí něhož může uživatel určit strategii, která je pro konkrétní podnik nejvhodnější. Matice IE kombinuje výsledky matice IFE a matice EFE. Hodnoty těchto dvou jsou zaneseny na vodorovnou a kolmou osu a průsečík těchto nám určí doporučenou strategii.

Matice IE je tvořena 9 poli, která jsou rozdělena do 3 zón¹⁷, přičemž každá z těchto představuje jinou skupinu strategií.

¹⁷ Obrázek č.13: *Matice IE* společnosti LST a.s. je rozdělen do tří barevně rozlišených zón, červená pole byla představena v textu. Růžová pole jsou označena „stavěj a zajišťuj růst“ - pro podniky spadající do této části je výhodné použít agresivní strategie. Žlutá pole jsou naprostým opakem, označení „sklízej a zbavuj se“ předznamenává strategie defenzivní jako prodej části podniku, apod.

Hodnoty matic IFE a EFE, které byly zjištěny pro společnost LST a.s., jsou následující:

$$\text{IFE} = 2,69$$

$$\text{EFE} = 2,89$$

Zakreslením hodnot do matice IE jsem došla k závěru, že společnost LST a.s. spadá do pole číslo V. a tedy do zóny označené „*udržuj a potvrzuj*“, pro níž jsou doporučeny strategie penetrace na trh a vývoj produktu.

Obrázek č.13: *Matice IE společnosti LST a.s.*

Matice IE		IFE (hodnocení interních faktorů)		
		SILNÉ	STŘEDNÍ	SLABÉ
EFE (hodnocení externích faktorů)	VYSOKÉ	I.	II.	III.
	STŘEDNÍ	IV.	V.	VI.
	NÍZKÉ	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: (doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.: přednášky Strategický management 2011), upraveno

2.5.5. Ukazatele finančního zdraví

V teoretické části této práce byly představeny některé modely, které jsou užívány ke stanovení finančního zdraví konkrétního podniku. Ze skupiny těchto ukazatel jsem zvolila „*Bonitní a bankrotní index IN05*“, který umožňuje svému uživateli zjistit, zda se obávat blížících se problémů v oblasti finanční či se ujistit o finančním zdraví podniku.

2.5.5.1. Bonitní a bankrotní index IN05

V případě společnosti LST a.s. byl ukazatel sestaven na základě údajů zjištěných z rozvahy a výkazu zisků a ztrát společnosti v letech 2007 – 2011. Vzorec pro výpočet indexu IN05 se sestává z několika částí, každá z těchto posuzuje konkrétní oblast finančního řízení – likviditu, rentabilitu, apod. Hodnota indexu IN05 je pak sumou výsledků dílčích výpočtů.

Hodnoty indexu IN05 nám ukazují, že nejúspěšnějším rokem pro společnost LST a.s. byl rok 2010, v tomto roce byla společnost na vzestupu a finančně zdravá, hodnota ukazatele EBIT byla oproti předchozím letům téměř dvojnásobná. Bankrot v tomto období nefiguroval na

seznamu hrozeb společnosti. S tímto také souvisí rozvoj společnosti, expanze na trh s biomasou, rozšíření vozového parku společnosti, přijímání nových zaměstnanců a nárůst mezd.

Tabulka č.24: *Výpočet IN05 - položky*

POLOŽKY	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	604 793	431 186	436 613	414 894	576 292
Cizí zdroje	322 897	201 376	196 179	177 567	401 390
EBIT	18 912	-11 978	18 782	45 374	-60 930
Nákladové úroky	8 175	7 114	4 963	3 242	5 972
Výnosy	713 088	685 050	640 418	880 606	1 631 383
Oběžná aktiva	355 290	201 744	226 830	199 947	345 677
Krátkodobé závazky	81 451	52 711	83 685	111 928	165 063
Krátkodobé bankovní úvěry	0	5 671	21 118	20 157	161 718

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů společnosti

Tabulka č.25: *Výpočet IN05*

VZORCE	2007	2008	2009	2010	2011
=0,13*A/CZ	0,24	0,28	0,29	0,30	0,19
=0,04*EBIT/NÚ	0,09	-0,07	0,15	0,56	-0,41
=3,97*EBIT/A	0,12	-0,11	0,17	0,43	-0,42
=0,21*V/A	0,25	0,33	0,31	0,45	0,59
=0,09*OA	31 976	18 157	20 415	17 995	31 111
=KZ+KBÚ	81 451	58 382	104 803	132 085	326 781
=0,09*OA/(KZ + KBÚ)	0,39	0,31	0,19	0,14	0,10
INDEX IN05	1,10	0,75	1,11	1,88	0,05

Zdroj: Vlastní výpočty

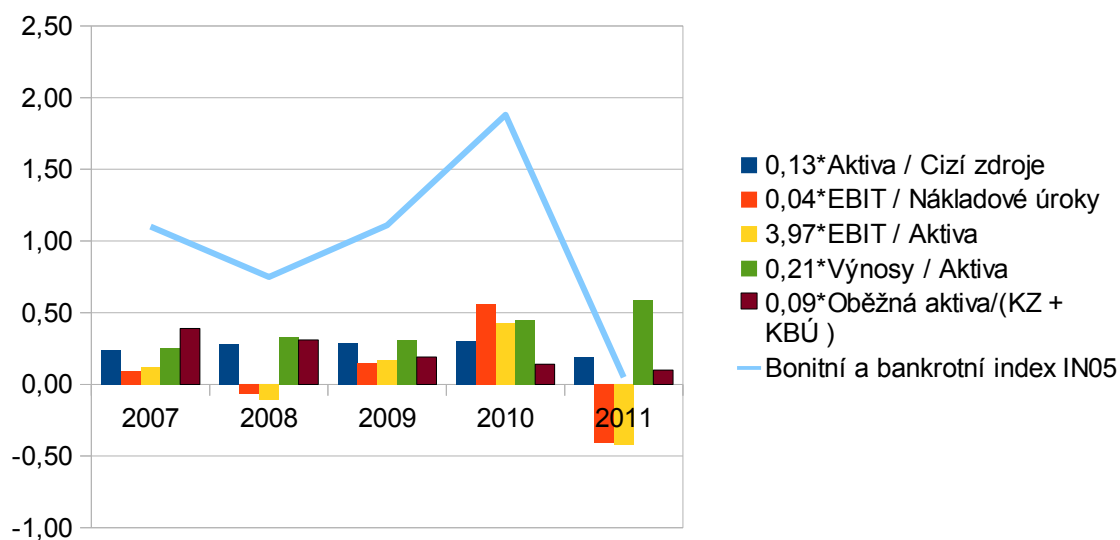
V průběhu roku 2011 začalo docházet k problémům v daném podnikatelském sektoru, které se bohužel nevyhnuly ani společnosti LST a.s. Společnost se dostala do ztráty, došlo k markantnímu vzrůstu bankovních úvěrů a oběžných aktiv. Problémy se začaly projevovat v oblasti rentability a likvidity. Hodnota ukazatele IN05 je alarmující, společnost netvoří hodnotu a pokud se situace v brzké době nezlepší, je krach reálnou hrozbou.

Roky 2007 a 2009 lze označit za příznivé, finančně nebyla společnost tak silná jako v roce 2010, nicméně stále pro své vlastníky tvořila hodnotu a v rámci hospodaření se pohybovala v tzv. "černých číslech"¹⁸.

¹⁸ Hodnota ukazatele EBIT dosahovala kladných hodnot.

Dalším z problematických let je rok 2008, v kterém se společnost LST a.s. dostala do rizikového intervalu značícího nebezpečí bankrotu a neschopnost podniku vytvářet hodnotu. Hodnota EBIT je opět záporná, na této skutečnosti se značnou měrou podepsala zejména vysoká hodnota položky provozních nákladů. V roce 2008 byly největšími slabinami společnosti dvě části indexu IN05, což jasně ukazuje Obrázek č.14, jsou jimi EBIT/Nákladové úroky a dále rentabilita aktiv. Ukazatel rentability aktiv poukazuje na to, jakého zisku je společnost schopna dosáhnout ze svého majetku. Záporná hodnota tohoto ukazatele je tedy alarmující jev, svědčí o špatném hospodaření společnosti a nevhodném strategickém řízení.

Obrázek č.14: *Grafické znázornění IN05 LST a.s. včetně dílčích částí v letech 2007 – 2011*



Zdroj: Vlastní zpracování

3. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo seznámit se s postavením společnosti LST a.s. v konkurenční prostředí, které tuto obklopuje, a navrhnout strategii, která by mohla společnosti pomoci zvládnout problémy, se kterými se případně potýká.

Aby bylo možno provést finanční analýzu společnosti byly v první části této práce popsány teoretické principy a postupy užívané ve finanční analýze, dále byly představeny její zdroje, uživatelé, samotný účel finanční analýzy a nejdůležitější ukazatele. Teoretická část plynule navazuje seznámením se s metodami užívanými ke zjištění finančního zdraví konkrétní společnosti a její výkonnosti. Jednotlivé metody jsou stručně představeny, vysvětleny jsou také závěry vyplývající z výsledků jednotlivých ukazatelů.

V následující analytické části byla představena samotná společnost LST a.s., její cíle, vlastnické vztahy a vnitřní prostředí včetně silných a slabých stránek společnosti. Navazující část pak byla věnována externímu prostředí ovlivňujícímu společnost, v němž byli stanoveni nejdůležitější konkurenti a čtenáři byli seznámeni s problémy panujícími v současné době v lesnicko-dřevařském sektoru České republiky. Závěrem tohoto celku pak byla provedena interní i externí analýza společnosti prostřednictvím matic IFE a EFE. Výsledkem těchto analýz byla střední závislost záměrů společnosti nejen na externím ale také interním prostředí.

Práce byla dále věnována samotné finanční analýze poměrových ukazatel, jejichž hodnoty byly srovnány s oborovými průměry, které jsem čerpala ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. Hlavním problémem je rok 2011, v němž společnost dosáhla záporného výsledku hospodaření a který výrazně ovlivnil většinu užitých ukazatel. Tento fakt je pouze důsledkem nepříznivého vývoje daného sektoru, neboť vliv problémů, s nimiž se společnosti v tomto oboru působící potýkají, se projevil i na hodnotě oborových průměrů.

Slabinou společnosti LST a.s. je zejména rentabilita, která nevykazovala příznivých hodnot již v letech předcházejících roku 2011, výjimkou byl rok 2010. V roce 2011 pak byly hodnoty rentability aktiv i vlastního kapitálu záporné, tato situace však kopíruje průměrné hodnoty oboru, neboť tyto jsou v roce 2011 rovněž záporné. Dalším problémem je rostoucí podíl cizího kapitálu ve společnosti, který zaznamenal vinou zvýšení hodnoty položky

krátkodobých závazků a bankovních úvěrů značný nárůst. Na druhé straně by společnost měla sledovat i položku krátkodobých pohledávek, neboť v těchto má tzv. „drženy“ značné finanční prostředky, hrozbou je pak položka nedobytných pohledávek, jejíž hodnota mezi lety narůstá. Další slabinou společnosti LST a.s. je produktivita, tato se dlouhodobě pohybuje pod hodnotami, které uveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu jako oborové průměry, a dále nedostatečné strategické řízení.

Naproti tomu hlavními zbraněmi jsou úroveň poskytovaných služeb a produkováných výrobků související se systémem jakosti, samotné jméno společnosti, úroveň plánování a snaha společnosti neustále se zlepšovat.

Následně byla provedena analýza pomocí matic SWOT, SPACE a IE, všechny tyto se shodly, že společnost je konkurenceschopná a intenzivní strategie související s vývojem produktu či tržní penetrací jsou pro její budoucnost vhodným řešením. Společnost LST a.s. by měla zaměřit své úsilí na propagaci svých produktů a služeb prostřednictvím marketingových nástrojů, jedná se o zviditelnění jména společnosti pomocí sdělovacích prostředků, inzerce v tisku, úsilím obchodních zástupců apod. Další možností je pak vývoj produktu související s inovacemi stávajících produktů a služeb za účelem navýšení tržeb společnosti.

Domnívám se, že společnost LST a.s. obě tyto strategie svým způsobem již nějaký čas realizuje, nicméně současná situace je skutečně vážná a napjaté vztahy v rámci lesnicko-dřevařského sektoru nepřejí ani velkým podnikatelským celkům.

Při zjišťování finančního zdraví společnosti byl použit index IN05. Tento se stává z několika částí, které jsou násobeny stanovenými koeficienty, výsledek je pak sumou těchto částí. Index IN05 poukázal na problémy společnosti v roce 2011, který zastavil úspěšný rozvoj společnosti nastartovaný rokem 2010. Rok 2010 byl z hlediska finančního nejúspěšnějším rokem existence společnosti LST a.s., v tomto roce byla společnost na vzestupu a nebýt nepříznivých okolností provázejících rok 2011, vykazovala by v současné době vysoké zisky a cíl stabilizace hospodaření společnosti by byl dosažen.

Bude-li společnost LST a.s. rozvíjet své přednosti a eliminovat své slabiny, může dosáhnout lehce svých cílů a stát se stabilní společností se silnou odběratelskou základnou. Vedení

společnosti je nakloněno inovativním změnám ve společnosti a kreativním nápadům na její rozvoj. Trh, na němž společnost působí, poskytuje prostor pouze silným subjektům, tudíž společnost bude muset „zabojovat“, aby si svou pozici udržela.

4. SEZNAM TABULEK

- Tabulka č.1: *Kralickýv Quicktest*
- Tabulka č.2: *Rychlý test finančního zdraví*
- Tabulka č.3: *Odběratelé společnosti LST a.s. v roce 2011*
- Tabulka č.4: *Příležitosti a hrozby – matice EFE (External Factor Evaluation)*
- Tabulka č.5: *Silné a slabé stránky – matice IFE (Internal Factor Evaluation)*
- Tabulka č.6: *Horizontální analýza rozvahy LST a.s. v letech 2008 – 2011*
- Tabulka č.7: *Horizontální analýza rozvahy LST a.s. v letech 2008 – 2011*
- Tabulka č.8: *Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty LST a.s. v letech 2007 – 2011*
- Tabulka č.9: *Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty LST a.s. v letech 2007 – 2011*
- Tabulka č.10: *Vertikální analýza rozvahy LST a.s. v letech 2007 – 2011*
- Tabulka č.11: *Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty LST a.s. v letech 2007 – 2011*
- Tabulka č.12: *Rentabilita aktiv LST a.s. v letech 2007 - 2011*
- Tabulka č.13: *Rentabilita vlastního kapitálu LST a.s. 2007 - 2011*
- Tabulka č.14: *Produktivita práce na pracovníka LST a.s. v letech 2007 - 2011*
- Tabulka č.15: *Běžná likvidita LST a.s. v letech 2010 - 2011*
- Tabulka č.16: *Pohotová likvidita LST a.s. v letech 2010 - 2011*
- Tabulka č.17: *Peněžní likvidita LST a.s. v letech 2010 - 2011*
- Tabulka č.18: *Zadluženost LST a.s. v letech 2010 - 2011*
- Tabulka č.19: *Poměr cizího a vlastního kapitálu LST a.s. v letech 2010 - 2011*
- Tabulka č.20: *Obrat aktiv LST a.s. v letech 2010 – 2011*
- Tabulka č.21: *Obrat zásob a doba obratu zásob LST a.s. v letech 2010 – 2011*
- Tabulka č.22: *Doba splatnosti pohledávek LST a.s. v letech 2010 – 2011*
- Tabulka č.23: *Účetní hodnota akcie a čistý zisk na akcii LST a.s. v letech 2010 – 2011*
- Tabulka č.24: *Výpočet IN05 – položky*
- Tabulka č.25: *Výpočet IN05*

5. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: *Du Pontova analýza*

Obrázek č.2: *Průměrný počet zaměstnanců LST a.s. v letech 2007 – 2011*

Obrázek č.3: *Průměrná mzda zaměstnanců LST a.s. v letech 2007 – 2011*

Obrázek č.4: *ROA a ROE společnosti LST a.s. v porovnání s odvětvím v letech 2007 - 2011*

Obrázek č.5: *Du Pontova analýza společnosti LST a.s. v letech 2010 a 2011*

Obrázek č.6: *Produktivita práce na pracovníka LST a.s. a odvětví v letech 2007 – 2011*

Obrázek č.7: *Běžná likvidita LST a.s. a odvětví v letech 2010 – 2011*

Obrázek č.8: *Pohotová likvidita LST a.s. a odvětví v letech 2010 – 2011*

Obrázek č.9: *Peněžní likvidita LST a.s. a odvětví v letech 2010 – 2011*

Obrázek č.10: *Zadluženost LST a.s. a odvětví v letech 2010 – 2011*

Obrázek č.11: *Obrat aktivLST a.s. a odvětví v letech 2010 – 2011*

Obrázek č.12: *Matice SPACE*

Obrázek č.13: *Matice IE společnosti LST a.s.*

Obrázek č.14: *Grafické znázornění IN05 LST a.s. včetně dílčích částí v letech 2007 – 2011*

6. SEZNAM LITERATURY

Monografie

SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva A KOL. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H.Beck, 2010, 498s., ISBN 978-80-7400-336-3

KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2005, 137s., ISBN 80-7179-321-3

ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání, Praha: C.H.Beck, 2010, 192s., ISBN 978-80-7400-117-8

GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2006,s., ISBN 978-80-245-1108-5

ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUROPRESS, 2005, 89s., ISBN 80-86754-33-2

KISLINGEROVÁ, Eva A KOL. *Manažerské finance*. 3.vydání, Praha: C.H.Beck, 2010, 811s., ISBN 978-80-7400-194-9

Prof. Ing. MAŘÍK, Miloš, Csc. A KOL. *Metody oceňování podniku. Proces ocenění – základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011, 494s., ISBN 978-80-86929-67-5

HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2011, 212s., ISBN 978-80-7408-056-2

MARINIČ, Pavel. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008, 191s., ISBN 978-80-245-1397-3

KISLINGEROVÁ, Eva A KOL. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*.

Praha: C.H.Beck, 2008, s.296, ISBN 978-80-7179-882-8

SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2.přepřacované a rozšířené vydání, Praha: C.H.Beck, 2006, 122s., ISBN 80-7179-367-1

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, 154 s., ISBN 978-80-251-1830-6

Ostatní zdroje

doc. Ing. VACÍK, Emil, Ph.D.. *Strategický management – učební prezentace* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2011 [citováno 10.12.2012].

O společnosti LČR, s.p. [online]. Hradec Králové: Lesy České republiky, s.p., 2012 [citováno dne 23.3.2013] Dostupné z: <http://www.lesy-cr.cz/o-nas/profil-firmy/Stranky/default.aspx>

Informace o situaci v lesnicko-dřevařském sektoru České republiky [online]. Praha: APIC-AK, 3.7.2012 [citováno dne 23.3.2013] Dostupné z: <http://www.apic-ak.cz/novinky/informace-o-situaci-v-lesnicko-drevarskem-sektoru-ceske-republiky.php>

Tiskové zprávy a informace [online]. Hradec Králové: Lesy České republiky, 12.2.2013 [citováno dne 23.3.2013] Dostupné z: <http://www.lesy-cr.cz/media/tiskove-zpravy/Stranky/k-zalobam-podanym-spolecnosti-less-forest-sro-a-insolveneni-spravkyni-proti-lesum-cr.aspx?retUrl=/media/tiskove-zpravy/Stranky/default.aspx>

Rozhovor s generálním ředitelem státního podniku Lesy České republiky, s.p., Svatoplukem Sýkorou [online]. Praha: Český rozhlas Radiožurnál, 30.10.2012 [citováno dne 3.2.2013] Dostupné z: <http://prehravac.rozhlas.cz/audio/2755099>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011 [online]. Praha: MPO, 1.8.2012 [citováno 25.1.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010 [online].Praha: MPO, 9.12.2011 [citováno 25.1.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009 [online].Praha: MPO, 7.7.2010 [citováno 25.1.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument76325.html>

Výroční zprávy společnosti LST a.s. pro rok 2009 - 2011

Příloha A: Rozvaha společnosti LST a.s. za roky 2007 – 2011 (zjednodušeně)

	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	604 793	431 186	436 613	414 894	576 292
Dlouhodobý majetek	249 102	226 419	207 706	213 386	223 828
Dlouhodobý nehmotný majetek	29	14	0	372	562
Software	0	0	0	372	462
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	29	14	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	249 073	226 405	207 706	213 013	223 166
Pozemky	12 744	12 742	12 965	12 743	12 255
Stavby	123 669	120 712	127 065	115 095	105 697
Samostatné movité věci	64 307	51 969	31 550	30 046	75 506
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 693	150	945	25 749	6 191
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	46 617	40 787	34 956	29 126	23 296
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	100
Oběžná aktiva	355 290	201 744	226 830	199 947	345 677
Zásoby	135 281	92 879	65 676	88 978	92 547
Materiál	13 613	12 008	14 952	17 421	13 127
Nedokončená výroba a polotovary	13 389	18 772	12 432	17 556	12 791
Výrobky	107 874	61 686	37 955	53 598	66 304
Zboží	139	89	6	41	63
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	138 181	104 457	115 796	100 211	227 811
Pohledávky z obchodního vztahu	76 690	97 428	89 650	88 123	196 333
Krátkodobé poskytnuté zálohy	38 131	874	710	832	1 964
Dohadné účty aktivní	0	290	0	160	0
Jiné pohledávky	20 786	770	20 170	149	149
Finanční majetek	81 828	4 408	45 358	10 759	25 319
Peníze	147	187	435	216	505
Účty v bankách	81 680	4 221	44 923	10 543	24 813
Časové rozlišení	402	3 023	2 077	1 561	6 787
Náklady příštích období	402	3 023	2 077	1 561	2 095
Příjmy příštích období	0	0	0	0	4 692
PASIVA CELKEM	604 793	431 186	436 613	414 894	576 292
Vlastní kapitál	281 372	229 536	239 144	236 781	174 488
Základní kapitál	125 610	90 000	90 000	90 000	90 000
Kapitálové fondy	66 429	66 429	66 429	66 429	66 470
Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	21 467	27 248	10 765	11 058	12 646
Zákonný rezervní fond	19 379	25 122	8 859	9 351	11 045
Statutární a ostatní fondy	2 088	2 126	1 906	1 707	1 601
Výsledek hospodaření minulých let	59 701	62 122	62 122	35 409	67 600
Nerozdělený zisk minulých let	59 701	62 122	62 122	35 409	67 600
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 164	-16 263	9 828	33 885	-62 228
Cizí zdroje	322 897	201 376	196 179	177 567	401 390
Rezervy	59 031	49 509	41 928	14 449	0
Dlouhodobé závazky	13 097	8 285	6 045	4 620	0
Krátkodobé závazky	81 451	52 711	83 685	111 928	165 063
Závazky z obchodního vztahu	53 226	42 146	67 275	97 887	152 438
Bankovní úvěry a výpomoci	169 318	90 871	64 521	46 570	236 328
Bankovní úvěry dlouhodobé	169 318	85 200	43 403	26 414	74 610
Bankovní úvěry krátkodobé	0	5 671	21 118	20 157	161 718
Časové rozlišení	524	274	1 290	547	414
Výdaje příštích období	524	274	1 290	547	414

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti LST a.s. ze roky 2007 – 2011 (zjednodušeně)

	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	169	137	147	596	654
Náklady vynaložené na prodané zboží	155	146	129	366	383
Obchodní marže	15	-9	18	230	271
Výkony	687 327	653 258	611 452	840 714	1 579 614
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	621 021	693 871	641 224	819 842	1 571 196
Změna stavu zásob	66 232	-40 772	-29 888	20 751	8 113
Aktivace	74	158	116	120	306
Výkonová spotřeba	510 871	514 184	480 649	676 836	1 489 982
Spotřeba materiálu a energie	381 328	332 149	310 243	474 756	1 125 346
Služby	129 543	182 035	170 406	202 080	364 635
Přidaná hodnota	176 471	139 065	130 822	164 108	89 904
Osobní náklady	103 878	101 776	90 839	111 560	113 058
Mzdové náklady	73 495	75 522	67 633	82 162	83 239
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	25 683	24 422	21 314	27 122	27 752
Sociální náklady	1 917	1 833	1 748	2 026	1 815
Daně a poplatky	1 910	2 003	1 939	2 743	2 940
Odpisy dlouhodobého majetku	30 902	31 495	29 461	17 398	24 900
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10 938	10 057	15 363	25 463	36 389
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 088	1 624	6 813	11 643	24 798
Tržby z prodeje materiálu	9 850	8 434	8 550	13 821	11 591
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	8 833	7 490	8 840	19 736	31 516
Změna stavu rezerv	24 777	78	-6 373	-21 737	-1 751
Ostatní provozní výnosy	3 562	6 918	3 571	3 337	2 431
Ostatní provozní náklady	5 962	29 544	6 368	19 455	17 174
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	14 710	-16 347	18 682	43 752	-59 114
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	2 664	2 293	44	19	264
Nákladové úroky	8 175	7 114	4 963	3 242	5 972
Ostatní finanční výnosy	8 192	12 292	8 465	9 406	11 352
Ostatní finanční náklady	6 340	10 299	9 735	8 715	13 035
Finanční výsledek hospodaření	-3 657	-2 828	-6 189	-2 532	-7 392
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 573	-2 829	3 991	8 247	-4 675
- splatná	5 561	159	6 231	9 672	-55
- odložená	-2 988	-2 988	-2 240	-1 425	-4 620
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	8 479	-16 346	8 502	32 973	-61 830
Mimořádné výnosy	236	95	1 376	1 071	579
Mimořádné náklady	551	12	50	159	977
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	-315	83	1 326	912	-397
Výsledek hospodaření za účetní období	8 164	-16 263	9 828	33 885	-62 228
Výsledek hospodaření před zdaněním	10 737	-19 092	13 819	42 132	-66 902

Příloha C: Logo společnosti LST a.s.



Abstrakt

KASLOVÁ, K. *Posouzení finanční situace a návrh strategie podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 92 s., 2013

Klíčová slova: finanční analýza, strategie, metody finančního zdraví

Předložená práce je zaměřena na zjištění finanční situace zvolené společnosti prostřednictvím nástrojů finanční analýzy, stanovení jejích silných a slabých stránek a následně pak volby strategie, která pomůže společnosti zvládnout případné problémy. Diplomová práce se dělí na dvě části a to na část teoretickou a část praktickou. První část popisuje finanční analýzu, účel, zdroje, uživatele a ukazatele. Následující část je věnována metodám užívaným ke zjištění finančního zdraví společnosti a její výkonnosti. Druhá část je zaměřena na provádění samotných výpočtů a vyhodnocení jejich závěrů. Na základě získaných informací je zvolena strategie, která je nejvhodnější pro budoucnost společnosti.

Abstract

KASLOVÁ, K. *Financial situation review of company and proposal of strategy*. Diploma Thesis. The Faculty of Economics. The University of West Bohemia in Pilsen, 92 p., 2013

Key words: financial analysis, strategy, financial health methods

The submitted work is focused on finding out the financial situation of selected company through financial analysis tools, determining its strengths and weaknesses and after that choice of strategy, which help company manage potential problems. The thesis work is divided into two parts, the theoretical part and the practical part. The first part describe the financial analysis, its purpose, sources, users and indicators. The following part is devoted to methods using to determining the financial health of the company and its productivity. The second half is focused on doing calculations and assessing their conclusions. On the basis of acquired informations is selected the strategy, which is the most suitable for the future of the company.