



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF ECONOMICS

# ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

ANALYSIS OF THE SELECTED COMPANY BY THE SELECTIVE METHODS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ŠÁRKA SOUŠKOVÁ, BA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Soušková Šárka, BA**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod**

v anglickém jazyce:

**Analysis of the Selected Company by the Selective Methods**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.8.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu vybrané společnosti PSG – International a.s., která podniká ve stavebnictví, energetice a petrochemii v tuzemsku a v zahraničí. Na základě vybraných metod – Fundamentální analýza, SLEPTE analýza, Porterův model a SWOT analýza, jsem provedla podrobnou analýzu firmy. Na základě zjištěných poznatků předkládám společnosti vhodná doporučení na zlepšení výkonnosti, efektivity a finanční situace.

## **Abstract**

This Master's Thesis is focused on the analysis of the company PSG – International a.s. that operates in the construction, energy and petrochemicals in the Czech Republic and abroad. Based on the selected methods – Fundamental analysis, SLEPTE analysis, Porter's model and SWOT analysis, was performed a detailed analysis of the company. Based on the findings I present appropriate recommendations to improve performance, efficiency and financial situation of the analysed company.

## **Klíčová slova**

Fundamentální analýza, SLEPTE analýza, Porterův model, SWOT analýza, Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty, stavebnictví, energetika, petrochemie

## **Key words**

Fundamental analysis, SLEPTE analysis, Porter's analysis, SWOT analysis, Balance Sheet, Profit and Loss Statement, construction, energy, petrochemicals

## **Bibliografická citace**

SOUŠKOVÁ, Š. *Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 89 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. ledna 2015

.....  
Šárka Soušková

## **Poděkování**

Zde na tomto místě bych ráda poděkovala mojí vedoucí diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za poskytnutí cenných rad při zpracování, vstřícnost a trpělivost při řešení problémů práce.

# Obsah

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE, METODY .....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	11
1.1 Fundamentální analýza.....	11
1.1.1 Zdroje informací.....	12
1.1.2 Rozvaha .....	12
1.1.3 Výkaz zisku a ztráty .....	15
1.1.4 Metody analýzy .....	16
1.2 SLEPTE analýza .....	17
1.3 Porterův model.....	20
1.4 SWOT analýza .....	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	27
2.1 Charakteristika společnosti .....	27
2.1.1 Základní údaje o společnosti .....	27
2.1.2 Majetková struktura.....	28
2.1.3 Organizační struktura a top management .....	28
2.1.4 Hlavní oblasti činnosti.....	29
2.1.5 Historie společnosti .....	30
2.1.6 Lidské zdroje .....	31
2.1.7 Hlavní trhy, zákazníci.....	32
2.1.7 Produkty společnosti .....	32
2.1.8 Stavebnictví .....	33
2.2 Rozbor účetních výkazů firmy za roky 2012 a 2013 .....	34
2.2.1 Výsledky fundamentální analýzy .....	34
2.2.2 Závěr.....	40
2.3 SLEPTE analýza .....	41
2.3.1 Sociální faktory .....	41
2.3.2 Legislativní faktory .....	43
2.3.3 Ekonomické faktory .....	45
2.3.4 Politické faktory .....	47

2.3.5 Technologické faktory .....	50
2.3.6 Ekologické faktory .....	51
2.3.7 Závěr.....	52
2.4 Porterův model.....	54
2.4.1 Konkurence v odvětví – hrozba silné rivality.....	54
2.4.2 Vstup nových firem – hrozba pohyblivosti .....	55
2.4.3 Substituty – hrozba zastupitelnosti .....	57
2.4.4 Zákazníci – vyjednávací síla odběratelů.....	57
2.4.5 Dodavatelé - vyjednávací síla dodavatelů .....	58
2.4.6 Závěr.....	59
2.5 SWOT analýza .....	61
2.5.1 Závěr.....	63
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	64
ZÁVĚR .....	82
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	84
SEZNAM TABULEK .....	87
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	89

# ÚVOD

Tématem diplomové práce je „Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod“. Analyzovaná společnost podniká v oboru stavebnictví, energetiky a petrochemie v tuzemsku i v zahraničí. Situace v těchto odvětvích, zejména ve stavebnictví, byla dlouhodobě velmi nepříznivá, vzhledem k ekonomické a finanční krizi, která toto odvětví výrazně zasáhla. Příčinou bylo snížení počtu zakázek jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, což mělo na analyzovanou společnost negativní dopad. Jelikož společnost působí i na zahraničních trzích, musí sledovat vývoj politické a ekonomické situace také v zemích realizace zakázek. Společnost se musí přizpůsobit současným podmínkám v odvětví, využít veškerých nástrojů řízení výkonnosti pro udržení své pozice na trhu. Analýza společnosti vhodně vybranými metodami umožní firmě odhalit problémové oblasti, její slabé stránky a na základě poznatků a výsledků těchto analýz tyto negativní aspekty odstranit. Cílem podnikatelského subjektu je udržovat fungující a konkurenceschopnou společnost s dlouhodobým úspěchem, existencí a schopností pružné reakce na politické a ekonomické změny na operujících trzích.

Cílem této diplomové práce je provést vnitřní a vnější analýzu společnosti vybranými metodami a na základě výsledků a poznatků z těchto analýz navrhnout vhodná doporučení společnosti na odstranění problémových oblastí, které brání společnosti v dalším rozvoji.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou popsána teoretická východiska práce, která slouží jako podklad pro praktické vypracování jednotlivých analýz. Jsou zde popsány použité metody – Fundamentální analýza, SLEPTE analýza, Porter analýza a SWOT analýza.

Druhá část se zaměřuje na charakteristiku analyzované společnosti, její historii, majetkovou a organizační strukturu, hlavní oblasti činnosti, produkty, tržní podíl, zákazníky a lidské zdroje. Obsahem této části jsou také vypracované jednotlivé analýzy společnosti, již popsané v teoretické části, s vyplývajícími závěry.

Třetí část se zabývá doporučeními na zlepšení finanční situace, pozice a výkonnosti společnosti.

Závěrem shrnuji veškeré postupy pro zpracování práce a navržená doporučení.

## **CÍL PRÁCE, METODY**

Cílem diplomové práce je na základě vybraných a provedených analýz zhodnotit finanční zdraví, pozici a navrhnout optimální řešení pro budoucí rozvoj vybrané společnosti. Pro správný výběr vhodných metod a následných řešení problémových oblastí společnosti, jsem musela nastudovat teoretické poznatky z odborné literatury, které jsou popsány v první části této diplomové práce. Pro analýzu společnosti jsem se rozhodla využít těchto metod: Fundamentální analýzu, která slouží ke komplexní analýze povinných účetních výkazů, SLEPTE analýzu, která slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, Porter analýzu, která analyzuje konkurenční prostředí společnosti a SWOT analýzu, která zhodnocuje celkovou situaci společnosti, tedy její vnitřní i vnější prostředí. Ve druhé kapitole jsem na základě výše zmíněných metod vypracovala jednotlivé analýzy a z jejich výsledků a poznatků jsem ve třetí části navrhla společnosti vhodná doporučení pro další rozvoj.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza se zabývá rozbohem a interpretací povinných účetních výkazů firmy, mezi které se řadí Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a někdy také Výkaz Cash-flow. Hlavním záměrem této analýzy je získat obsáhlé informace o stavu firmy, struktuře jejího majetku a účelnosti jeho vynakládání a zdrojích financování. Rozbor se může provést tak precizně, že se dá odhadnout stáří stálých aktiv, posoudit výšku zásob vzhledem ke spotřebě materiálu, posoudit výši bankovního účtu vzhledem k tržbám nebo výšce krátkodobých závazků. Také lze provést odhad počtu zaměstnanců. Na straně pasiv lze provádět analýzu dle druhů a relací dlouhodobých a krátkodobých závazků. Vyhodnocení výšky přidané hodnoty v relacích k nákladům, porovnání výše provozních nákladů s náklady finančními, porovnání výše jednotlivých druhů výnosů lze použitím Výkazu zisku a ztráty. Hodnotitel, který analýzu provádí, využívá svých znalostí z finančního účetnictví, finanční analýzy, všeobecné ekonomie, svých vlastních zkušeností a znalostí z praxe, znalostí relací v oboru podnikání dané firmy a znalostí specifik České Republiky. Hodnotitel musí mít logické myšlení, musí umět dedukovat a na základě dílčích analytických údajů a informací musí být schopen provést zobecnění, odvození a syntézu. (1, str. 6 - 7)

Detailním rozbohem výše zmíněných výkazů se získají potřebné informace pro zhodnocení finančního hospodaření dané firmy, při kterém se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají se příčinné souvislosti mezi daty a určuje se jejich budoucí vývoj. Smyslem fundamentální analýzy je připravit podklady pro správné rozhodování o fungování podniku. Zaměřuje se na identifikaci problémů, silných a slabých stránek hodnotových procesů firmy.

(2, str. 3)

### **1.1.1 Zdroje informací**

Vstupní informace, které jsou používány pro fundamentální analýzu, by měly být nejen kvalitní, ale také komplexní. Je nutné pochytit všechna data, která by mohla zkreslit výsledky finančního zdraví firmy. Základní data jsou především čerpána z účetních výkazů, které se dělí na:

- finanční účetní výkazy – rozvaha a její přílohy, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow,
- vnitropodnikové účetní výkazy – výroční zpráva firmy. (3, str. 21 – 22)

### **1.1.2 Rozvaha**

Rozvaha zachycuje bilanční formou mimo jiné stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) k určitému datu. Z rozvahy lze získat ucelený obraz o firmě ve třech oblastech:

- majetková situace podniku – v jakých konkrétních druzích je majetek vázán, jeho ocenění, opotřebení, obrátkovost, optimální složení majetku atd.,
- zdroje financování – z jakých zdrojů byl majetek pořízen, zájem se soustřeďuje na výši vlastních a cizích zdrojů financování a jejich strukturu,
- finanční situace podniku – jde o informace o dosaženém zisku, jeho rozdělení nebo zprostředkování informace, zda je podnik schopen dostát svým závazkům.

Analýza rozvahy sleduje zejména stav a vývoj bilanční sumy, strukturu aktiv a její vývoj a přiměřenost velikosti jednotlivých položek, strukturu pasiv, její vývoj s důrazem na podíl vlastního kapitálu, bankovních a dodavatelských úvěrů a relace mezi složkami aktiv a pasiv, tj. velikost stálých aktiv a dlouhodobých pasiv, velikost stálých aktiv a vlastního kapitálu, velikost oběžných aktiv a krátkodobých cizích pasiv, finanční majetek a krátkodobé pohledávky ke krátkodobým pasivům. (3, str. 22 – 23)

## **Aktiva**

Aktiva představují majetkovou strukturu podniku. V širším pojetí se jimi rozumí celková výše ekonomických zdrojů, jimiž podnik disponuje v určitém časovém okamžiku. Jejich schopností je přinést v budoucnu ekonomický prospěch podniku a to jak přímo (okamžitá přeměna na hotovost) tak nepřímo (položka aktiv se zapojí do výrobní činnosti podniku, dál následuje přeměna na hotové výrobky a prostřednictvím pohledávek se změní na peníze). Aktiva se v rozvaze člení dle doby upotřebitelnosti, tedy podle likvidity. V České republice jsou aktiva členěna od nejméně likvidních (fixní aktiva, dlouhodobý majetek) až po položky nejlikvidnější (krátkodobý majetek).

### ***Dlouhodobý majetek***

Představuje majetek sloužící podniku dlouhodobě, doba přeměny na hotové prostředky je delší než jeden rok. Spotřebovává se postupně, nejčastěji ve formě odpisů a svou hodnotu přenáší úměrně tomuto opotřebení do nákladů firmy. Dlouhodobý majetek se dělí na:

- *dlouhodobý nehmotný majetek* – nemá fyzickou podstatu, ekonomický prospěch z něj plynoucí je odvozen z různých práv s ním spojených, jedná se o patenty, ochranné známky, licence, software a goodwill,
  - *dlouhodobý hmotný majetek* – majetek dlouhodobé povahy, má fyzickou podstatu, doba použitelnosti delší než jeden rok, je pořizován z hlediska zajištění běžné činnosti podniku. Hmotný majetek přechází do nákladů firmy prostřednictvím odpisů. Pozemky, umělecká díla či sbírky ovšem odepisovány nejsou. V analýze dlouhodobého hmotného majetku se posuzuje dynamika změn v objemu a struktuře tohoto majetku a jeho využití,
  - *finanční investice* – jsou to takové položky, které jsou pořizovány pro získání dlouhodobě přiměřeného výnosu, významného vlivu v jiném podniku nebo získání výnosu vyplývajícího z růstu tržní hodnoty určitých komodit.
- (3, str. 24 – 25)

### ***Krátkodobý majetek – oběžná aktiva***

Krátkodobý majetek tvoří prostředky a věcné položky majetku, u nichž lze předpokládat, že se přemění na peněžní prostředky do jednoho roku. Oběžná aktiva tvoří zásoby, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Analýza oběžných aktiv posuzuje velikost, strukturu této majetkové složky vzhledem k potřebám a zabezpečení plynulého výrobního procesu, zhodnocuje objem, strukturu a vývoj oběžných aktiv, která jsou součástí hodnocení likvidity firmy.

### ***Ostatní aktiva***

Jedná se zejména o zůstatky účtů časového rozlišení nákladů příštích období, např. předem placené nájemné, příjmy příštích období, např. již provedené, ale nevyúčtované práce, aktivní kurzové rozdíly. Z hlediska podílu na celkových aktivech představují ostatní aktiva velmi malou část, tudíž se jejich změny na chodu společnosti většinou neprojeví. Roste-li ovšem jejich podíl na celkovém majetku v čase, může to být signál pro majetkovou a finanční strukturu, že část majetku je realizována na splátky pomocí leasingu. (4, str. 54 - 55)

### **Pasiva**

Pasiva představují zdroje financování firmy. Zároveň také hodnotíme finanční strukturu analyzované firmy, která představuje strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je financován majetek podniku. Pasiva jsou členěna z hlediska vlastnictví zdrojů financování a to na vlastní, cizí a ostatní.

### ***Vlastní kapitál***

Vlastní kapitál obsahuje následující položky:

- *základní kapitál* – představuje peněžní vyjádření souhrnu peněžních a nepeněžních vkladů společníků do dané společnosti,

- *kapitálové fondy* – zahrnují emisní ážio (rozdíl mezi tržní a nominální hodnotou akcií), dary, dotace, oceňovací rozdíly z přecenění majetku a oceňovací rozdíly z kapitálových účastí,
- *fondy ze zisku* – tvořené zákonným rezervním fondem (ke krytí ztrát a k překonání nepříznivého průběhu hospodaření firmy), nedělitelným fondem a ostatními fondy,
- *výsledek hospodaření minulých let* – což je nerozdělený zisk z minulých období, případně neuhrazená ztráta z minulých let,
- *výsledek hospodaření běžného období* – vykázaný zisk nebo ztráta uzavíraného účetního období.

### ***Cizí kapitál***

Představuje dluh společnosti, který musí firma v různě dlouhém časovém horizontu uhradit i s úroky a ostatními výdaji spojenými se získáním tohoto kapitálu. Krátkodobý kapitál je levnější než kapitál dlouhodobý a cizí kapitál je levnější než vlastní. Cizí kapitál tvoří rezervy, které se dělí na zákonné a ostatní, dlouhodobé závazky, které mají dobu splatnosti delší než jeden rok, odložený daňový závazek, krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci.

### ***Ostatní pasiva***

Ostatní pasiva tvoří položky časového rozlišení – výdaje a výnosy příštích období a dohadné účty. Z analytického hlediska nemají velký význam, protože mají, stejně jako aktiva, malý podíl z absolutního hlediska na celkových pasivech. (3, str. 26 – 27)

### **1.1.3 Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty je přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období, tedy zachycení pohybu výnosů a nákladů. Při finanční analýze se sleduje struktura výkazů a dynamika jednotlivých položek. Hledá se odpověď na otázku, jak

jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňovaly výsledek hospodaření. Tento výkaz je významným podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti. Ve struktuře výkazu se nachází několik stupňů výsledku hospodaření, lišící se náklady a výnosy, které do jejich struktury vstupují. Člení se následovně:

- výsledek hospodaření provozní,
- výsledek hospodaření z finančních operací,
- výsledek hospodaření za běžnou činnost,
- výsledek hospodaření mimořádný,
- výsledek hospodaření za účetní období,
- výsledek hospodaření před zdaněním.

Nejdůležitější položkou je výsledek hospodaření z provozní činnosti, který odráží schopnost firmy ze své hlavní činnosti vytvářet kladný výsledek hospodaření. Skládá se z několika dílčích výsledků – výsledek z prodeje zboží, výsledek z prodeje investičního majetku a materiálu a výsledek z ostatní provozní činnosti. Výkaz zisku a ztráty se vztahuje vždy k určitému časovému intervalu. Obsahuje tokové veličiny založené na kumulativní bázi a jejich změny v čase nemusí být rovnoměrné. Nákladové a výnosové položky se neopírají o skutečné peněžní toky (příjmy a výdaje), což znamená, že výsledný čistý zisk neobsahuje skutečnou dosaženou hotovost získanou hospodařením v daném období. (3, str. 31 - 33)

#### **1.1.4 Metody analýzy**

Pro analýzu finančních výkazů se používají následující postupy:

- **Horizontální rozbor – analýza trendů**

Touto analýzou se sleduje časový vývoj jednotlivých ukazatelů. Data, získaná ze základních výkazů, jsou uváděna za běžný a minulý rok, v příloze k výroční zprávě se dají zjistit také data za uplynulá léta. Sledují se změny hodnot vykazovaných dat, kdy se vypočítá přírůstek (kladný, záporný) v absolutních číslech a v procentech (index, koeficient růstu) dle vzorce:

*běžné období – předchozí období / předchozí období x 100 (%)*

Jelikož se změny jednotlivých položek sledují po řádcích, je proto tato analýza nazývána horizontální. Vhodným nástrojem vyjádření časového vývoje jsou grafy, které jsou velmi ilustrativní a působivé. (5, str. 209)

- **Vertikální rozbor – technika procentního rozboru**

Tato analýza umožňuje vyjádřit časový pohled na základní finanční výkazy a jejich ukazatele a na jejich strukturu aktiv a pasiv. Je založena na výpočtech procentního podílu jednotlivých položek na celku. Při výpočtu se postupuje v jednotlivých letech odshora dolů (ve sloupcích) a nikoliv napříč jednotlivými roky. V rozvaze se jako základ (100%) považuje celková částka aktiv nebo součet vlastního jmění a závazků (celkových pasiv) a ostatní finanční ukazatele, tedy jednotlivé položky rozvahy se vyjádří v procentním vztahu k takto stanovené základně. V případě výsledovky se postupuje obdobně, pouze s tím rozdílem, že za celkovou základnu je považován celkový obrat, tedy celkové výnosy. Hlavní význam má tato analýza při mezipodnikovém srovnání, i pro různě velké firmy, díky převádění struktury výkazů na společný stoprocentní základ. (6, str. 308 – 309)

## **1.2 SLEPTE analýza**

SLEPTE analýza slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí. Jde o takové faktory, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci. Využívá se jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Účelem SLEPTE analýzy je především:

- identifikovat vnější faktory, které mají hlavní vliv na organizaci nebo její části,
- analyzovat možné účinky těchto faktorů,
- vyhodnotit, které faktory jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější. (7, str. 179)

Název této analýzy je odvozen od prvních písmen šesti nejdůležitějších faktorů vnějšího prostředí hodnocené organizace, které ji ovlivňují. Jedná se o:

- sociální faktory,
- legislativní faktory,
- ekonomické faktory,
- politické faktory,
- technologické faktory,
- ekologické faktory.

**Sociální faktory** - tj. působení sociálních a kulturních změn. Činnost podniku by měla být v ideálním případě prospěšná jak podniku, tak i společnosti. To je velmi obtížné. Zájmy vlastníků a manažerů se často dostávají do rozporu se sociálními zájmy okolí. Také změna v sociálním prostředí může mít vliv na změnu poptávky po produktech podniku a dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat. Chování není určeno jen jejich vlastnostmi, ale je ovlivňováno také okolním prostředím. V úvahu je potřeba vzít:

- demografické změny společnosti (změna v populaci, věková struktura populace, pracovní preference, etnické rozložení, geografické rozložení),
- makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozložení příjmu populace, míra nezaměstnanosti),
- sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika),
- rodinné hodnoty obyvatelstva,
- velikost, vývoj a mobilita pracovní síly,
- vzdělanost obyvatelstva. (7, str. 179)

**Legislativní faktory** – tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.

- existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení – právní úprava pracovních podmínek, ekologická opatření),
- chybějící legislativa a další faktory (např. vymahatelnost práva, autorská práva, funkčnost soudů),
- státní regulace, regulace importu a exportu. (7, str. 180)

**Ekonomické faktory** – tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. Mezi ně řadíme:

- základní hodnocení makroekonomické situace (úroková míra, fáze hospodářského cyklu, hospodářský růst, míra inflace, obchodní deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita, směnný kurz),
  - přístup k finančním zdrojům (dostupnost a formy půjček, výše nákladů na půjčky, bankovní systém),
  - daňové faktory (daňové sazby, clo, daňová zatížení, jejich výše a vývoj).
- (7, str. 179)

**Politické faktory** – tj. existující a potenciální působení politických vlivů. Týkají se vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho, jak bude vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Mezi tyto faktory můžeme zařadit:

- aktuální politickou situaci (pozici a stabilitu vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci),
  - monetární a fiskální politiku,
  - politický postoj (podpora zahraničního obchodu, postoj ke korupčnímu jednání, postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu).
- (7, str. 179)

**Technologické faktory** – tj. dopady nových a vyspělých technologií. Tyto faktory mají podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory neustále analyzovat. Jde především o:

- postoj k vědě a výzkumu ze strany organizace a s nimi spojené výdaje na výzkum,
- podpora vlády v oblasti výzkumu,
- rychlost realizace nových technologií,
- množství a dostupnost informací,
- nové vynálezy, objevy, pracovní postupy, metody a techniky. (7, str. 179 – 180)

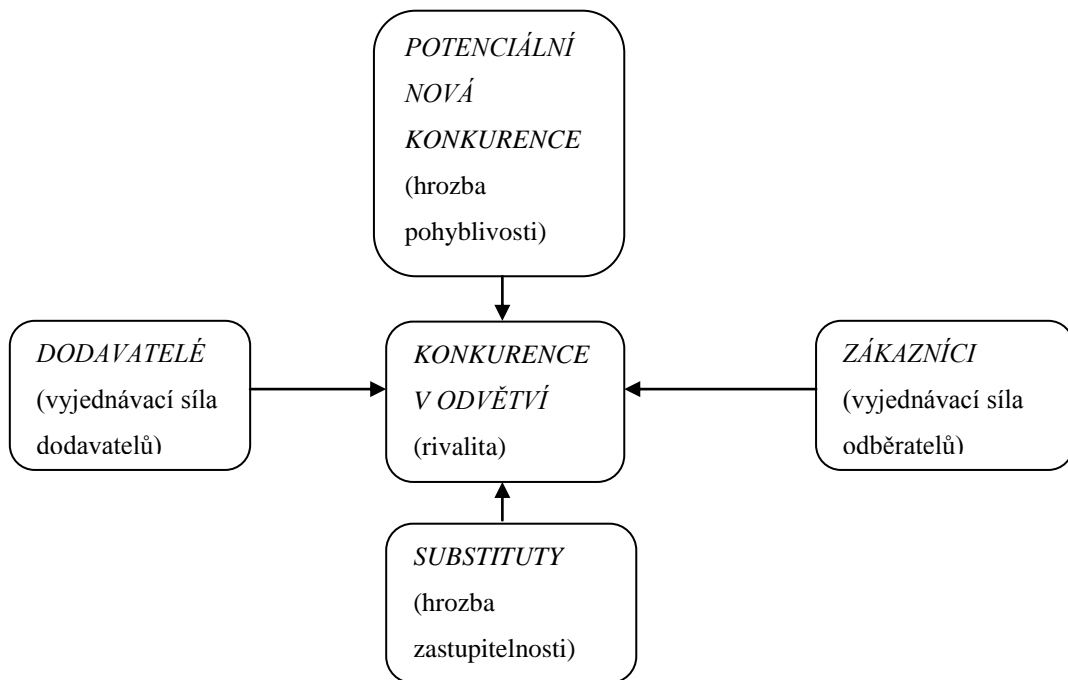
**Ekologické faktory** – tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení. Na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Těmito faktory jsou:

- přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, klimatické změny, globální oteplování),
- nakládání s odpady,
- ochrana ohrožených druhů,
- přístup k ochraně životního prostředí. (7, str. 180)

### **1.3 Porterův model**

Tvůrcem tohoto modelu, který patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení je profesor Michael Eugene Porter, který předpokládá, že ziskovost odvětví závisí na pěti faktorech ovlivňující náklady, ceny a investice, které firmy v daném odvětví potřebují. Porterův model pěti sil znázorňuje pět základních činitelů, které působí na strategickou pozici podniku v odvětví, ve kterém podniká a zdůrazňuje všechny základní složky struktury v odvětví, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. (7, str. 191) Těchto pět sil je ve vzájemné interakci, tudíž změna jedné z nich může způsobit nějakou změnu ostatních. Cílem strategie každé firmy je nalézt v odvětví takové postavení, které zajistí podniku konkurenceschopnost, či v lepším případě v mnohém předčí ostatní konkurenty. (8, str. 40)

Porterův model je vyjádřen následujícím schématem:



**Obrázek 1:** Porterův model konkurenčních sil. (Zdroj: 7)

Z výše znázorněného schématu vyplývá, že pro firmu je tedy nezbytná analýza vlivu pěti činitelů na ziskovost. Jedná se o:

- **KONKURENCE V ODVĚTVÍ** – hrozba silné rivality

Problémem je, pokud se v odvětví vyskytuje velké množství velkých firem. Ty, aby uspěly, využívají nástrojů konkurenčního boje jakou je snižování cen, reklamní kampaně, zavádění nových produktů nebo zlepšení poskytovaných služeb. (8, str. 41)  
Faktory, které působí na zvyšující se rivalitu, jsou následující:

- odvětví stagnuje či se zmenšuje (možnost získání vyššího podílu na trhu jedinež na úkor konkurenčních firem),
- zájem konkurentů setrvat na trhu,
- vysoký počet konkurentů a malé rozdíly mezi jejich nabízenými produkty,
- vysoké fixní náklady (velký tlak na firmy, aby naplňovaly své kapacity i přes snížení cen). (7, str. 192)

- **POTENCIÁLNÍ NOVÁ KONKURENCE** – hrozba pohyblivosti

Do odvětví přicházejí nové podniky s cílem získat podíl na trhu a přinášet nové kapacity a tudíž by je firma měla také sledovat, protože to může vést k nárůstu nákladů či stlačení cen což vede ke snížení ziskovosti firem v odvětví. Ohrožení vstupu nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do odvětví. V případě nízkých bariér jsou stávající firmy velmi ohroženy vstupem nových konkurentů, kteří mají snadný vstup do odvětví. V opačném případě, pokud tedy je náročné překonat bariéry vstupu dané stávajícími firmami, hrozba nově vstupujících konkurentů je nízká.

Bariéry vstupu nejčastěji pramení z působení některých následujících šesti faktorů:

- úspory z rozsahu, tj. snižování výrobních nákladů zvyšováním objemu výroby daného výrobku a následného zvětšení podílu výrobku na trhu (čím vyšší je úroveň úspor, tím více to bude odrazovat potenciální konkurenty, které tento aspekt nutí vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby),
- kapitálová náročnost (počáteční náklady na vstup do odvětví jsou velmi vysoké, např. náklady na výzkum a vývoj, výrobní zařízení nebo reklamu),
- přístup k distribučním kanálům (obsazenost maloobchodních a velkoobchodních kanálů produkce stávajícími firmami v odvětví. Nové konkurenční firmě tím vznikají další náklady na akceptaci své produkce distributory.),
- loajalita zákazníků ke stávajícím podnikům v odvětví (stávající firmy mají vytvořenou širokou základnu loajálních zákazníků, proto nově vstupující firmy musí vynaložit vysoké náklady na přesvědčení zákazníků o vyšší kvalitě svých produktů),
- přechodové náklady (jsou to takové náklady, které musí firma vynaložit, pokud chce přejít od jednoho dodavatele k jinému. Pro firmu tyto náklady představují např. náklady na otestování nového zdroje, změna designu výroby, přeškolení zaměstnanců atd.),
- výhody stávajících podniků nezávislé na rozsahu (jde o výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, vlastnictví technologie výroby, vládní subvence apod.). (8, str. 41-42)

Nejatraktivnější je tedy trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. Úspěšné firmy se nemusí obávat vstupu nových firem, pro které je složité na nový trh proniknout

a neúspěšné firmy trh bez problému mohou opustit. V případě vysokých vstupních a výstupních bariér je podíl ziskovosti vysoký, ale je zde také vysoké riziko pro neúspěšné firmy, které jsou nuceny zůstat na trhu a bojovat o svoji existenci. Pokud jsou vstupní a výstupní bariéry nízké, zisk je zpravidla stálý a nízký, možnost vstupu a výstupu do odvětví je snadná. Nejhorší situace nastává, když jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. V případě neúspěchu firmy je velmi problematické trh opustit a dochází k nadvýrobě a nízkým výnosům pro všechny firmy v odvětví. (7, str. 192)

- **SUBSTITUTY** – hrozba zastupitelnosti

Podnik nejen že musí soutěžit s konkurenty na trhu s vlastními produkty, ale i s firmami, které vyrábí substituty k těmto výrobkům, tedy podobné výrobky, které slouží ke stejnému nebo obdobnému účelu jako vlastní produkty. Existuje-li reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků, je odvětví neatraktivní, protože díky substitutům klesá cena a zisk na trhu. (7, str. 192)

Vysoká hrozba substituce nastává, pokud:

- přechodové náklady zákazníka k danému substitučnímu výrobku jsou nízké,
- odvětví, které tyto substituty vyrábí, dosahuje vysoké zisky. (8, str. 43)

- **ZÁKAZNÍCI** – vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé, jejichž vyjednávací síla je vysoká, snižují atraktivitu trhu tím, že se snaží tlačit na ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb. Síla zákazníků se zvyšuje pokud:

- v odvětví se vyskytuje málo odběratelů, kteří nakupují značnou část celkového objemu výroby,
- zákazník je vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu,
- přechodové náklady jsou nízké,
- produkty, které zákazník nakupuje, tvoří významnou část jeho nákladů, tím vytváří silný tlak na snížení cen dodávaných produktů. (8, str. 42-43)

Prodejce proto musí přijít s novou nabídkou přitažlivou pro zákazníky, změnit dodavatele, nebo se zaměřit na zákazníky s menší mocí. (7, str. 192–193)

- **DODAVATELÉ** – vyjednávací síla dodavatelů

Za neatraktivní se považuje takové odvětví, kde dodavatelé zvyšují ceny nebo snižují kvalitu a množství dodávek. Tento jejich vliv tak může snížit ziskovost firem, které v daném odvětví působí. Vyjednávací síla dodavatelů roste v případě, že:

- dodávaný výrobek tvoří hlavní vstup odběratele,
- dodavatelů je na daném trhu málo, převažuje počet odběratelů,
- dodavatelé nabízejí jedinečné výrobky, neexistují substituty,
- přechodové náklady k jinému dodavateli jsou vysoké. (8, str. 42)

Firmy by se proto měly zaměřit na budování vztahů s dodavatelem a dalšími dodavatelskými zdroji. (7, str. 193)

## 1.4 SWOT analýza

Analýza SWOT, kterou vytvořil Albert Humphrey, je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy jsou na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) generovány alternativy strategií s využitím matice SWOT. Silné a slabé stránky firmy jsou stavěny proti nalezeným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí a vymezují pozici firmy jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje. Tato analýza může být také využívána jako podklad pro definování vize, jako podklad pro zformulování strategických cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí. SWOT je zkratka čtyř anglických slov: **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti, **T**hreats – hrozby. Silné stránky jsou definovány jako vnitřní faktory firmy, které mají pozitivní vliv na její efektivnost a výkonnost naopak slabé stránky působí na firmu negativně. Příležitosti jsou faktory z vnějšího okolí firmy, které může organizace využít pro zvýšení výkonnosti a efektivnosti. Naopak výskyt hrozeb efektivnost a výkonnost firmy ohrožuje. Analýza SWOT je specifická tím, že sjednocuje všechny získané, ucelené a následně vyhodnocené poznatky. Z toho vyplývá, že tato analýza

pracuje s daty a informacemi, které byly získány v průběhu hodnocení a analýzy firmy nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí. (7, str. 295 - 297)

- **Vnitřní analýza**

Vnitřní analýzou určíme, zda zdroje a možnosti firmy odpovídají působení vnějšího prostředí na firmu. Součástí této analýzy je hlavně prověření firemních zdrojů, jejich objem a způsob využití. Identifikujeme a hodnotíme silné a slabé stránky firmy, které značí vnitřní faktory efektivnosti firmy ve všech důležitých oblastech. (7, str. 296 – 297)

- **Vnější analýza**

Analýza vnějšího prostředí je určena především existencí hrozeb a příležitostí. V této analýze se hodnotí především faktory vnějšího prostředí, mezi které patří faktory ekonomické, politické, sociálně-kulturní, legislativní, ekologické a technologické. Vnější prostředí je hodně dynamické, proto se pro jeho hodnocení musí zvolit vhodná metoda. (7, str. 296)

Při zpracování SWOT analýzy je důležité dodržovat čtyři základní principy, tj. princip účelnosti, relevantnosti, kauzality a objektivnosti. Po vypracování obou analýz (vnitřní a vnější) je nutné vybrat a zanést strategicky významné faktory do matice (Obrázek 2), která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky a usnadňuje určení vhodné strategie pro další rozvoj firmy. Z matice SWOT vyplývají následující typy strategií:

*WO strategie* – strategie hledání – spočívá v překonání slabých stránek využitím příležitostí.

*SO strategie* – strategie využití – firma využije silné stránky ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.

*WT strategie* – strategie vyhýbání – spočívá v odstranění (překonání) slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení, tzv. obranná strategie.

*ST strategie* – strategie konfrontace – jedná se o využití silných stránek k překonání hrozeb. (8, str. 91 – 92)

<b>Vnitřní faktory</b>  <b>Vnější faktory</b>	<b>Slabé stránky (W)</b> 1..... 2..... 3.....atd.	<b>Silné stránky (S)</b> 1..... 2..... 3.....atd.
	<b>Příležitosti (O)</b> 1..... 2..... 3.....atd.	<b>WO strategie „hledání“</b> Překonání slabé stránky využitím příležitosti
<b>Hrozby (T)</b> 1..... 2..... 3.....atd.	<b>WT strategie „vyhýbání“</b> Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	<b>ST strategie „konfrontace“</b> Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

**Obrázek 2:** Matice SWOT. (Zdroj: 7)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 2.1 Charakteristika společnosti

#### 2.1.1 Základní údaje o společnosti

<b>Název společnosti:</b>	PSG – International a.s.
<b>Sídlo společnosti:</b>	Otrokovice, Napajedelská 1552, PSČ 765 02
<b>IČO:</b>	13694341
<b>Zapsána:</b>	dne 29. prosince 1990 u Krajského soudu v Brně, oddíl B, číslo vložky 287
<b>Základní kapitál:</b>	150 000 000,- Kč

#### Logo společnosti



**Obrázek 3:** Logo společnosti. (Zdroj: 9)

#### Předmět podnikání

Předmětem podnikání PSG – International a.s. je:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů, přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona,

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě. (10)

### 2.1.2 Majetková struktura

Společnost PSG – International a.s. je ovládána společností KUS a.s., která drží 100% akcií této společnosti. Společnost PSG – International a.s. má čtyři organizační složky, jsou to:

- PSG – International a.s. v Ruské federaci,
- PSG – International a.s. na Ukrajině,
- PSG – International a.s. na Slovensku,
- PSG – International a.s. v Turecku.



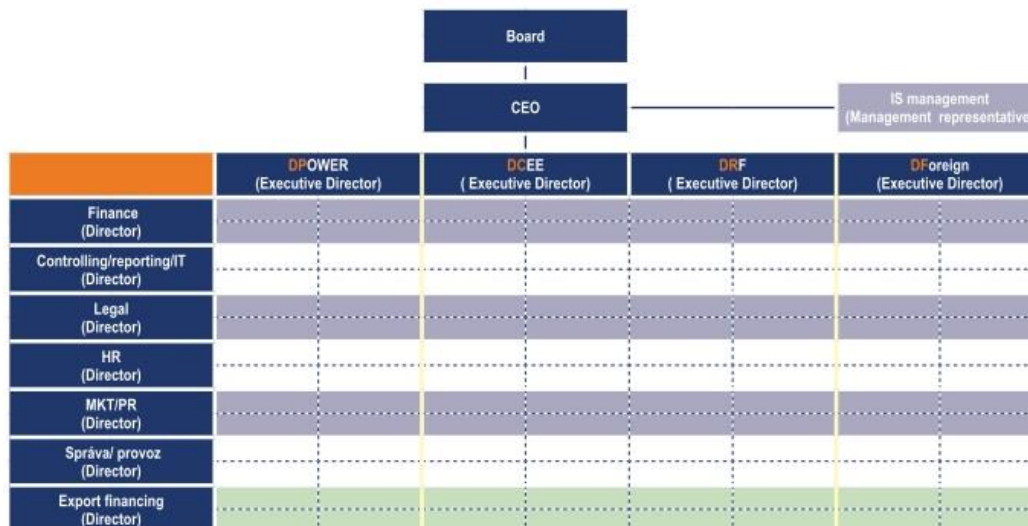
**Obrázek 4:** Majetková struktura společnosti. (Zdroj: 11)

### 2.1.3 Organizační struktura a top management

Předmětem diplomové práce je firma PSG – International a.s., jeden ze subjektů skupiny PSG, jejíž organizační struktura je uspořádána jako divizní s tím, že jednotlivé divize realizují zakázky určené dle teritoria, případně zaměření. Ostatní střediska jako

finance, právo, personalistika, propagace, public relations atd. působí v tomto případě jako střediska obslužná pro jednotlivé divize.

Společnost je řízena čtyřčlenným představenstvem, které je kontrolováno dozorčí radou. V čele představenstva vystupuje předseda, který je zároveň generálním ředitelem.



**Obrázek 5:** Organizační struktura společnosti. (Zdroj: 12)

#### 2.1.4 Hlavní oblasti činnosti

Hlavní podnikatelskou činností je podnikání ve stavebnictví a energetice a to formou inženýringu, tj. vystupování v roli generálního dodavatele stavby s tím, že jednotlivé stavební části a technologie jsou realizovány resp. dodávány subdodavateli, jejichž činnost je precizně koordinována tak, aby daný projekt byl objednateli předán v té nejlepší kvalitě, v daném čase a byly tak dodrženy veškeré podmínky sjednané smlouvou. To znamená, že společnost působí v roli generálního kontraktora, který následně odpovídá za předané dílo a to v dané kvalitě, čase a ceně. Takto jsou realizovány stavební projekty v České republice a v zahraničí. Hlavní oblasti činnosti jsou uvedeny na Obrázku 6.



**Obrázek 6:** Hlavní oblasti činnosti společnosti. (Zdroj: 13)

### 2.1.5 Historie společnosti

Historie společnosti PSG - International a.s., která patří do skupiny PSG, sahá do roku 1924, kdy Tomáš Baťa založil ve svém zlínském rostoucím impériu stavební oddělení pro výstavbu všech druhů staveb, které byly potřeba pro jeho společnost postavit – tovární budovy, obytné domy, železnice apod. S rozmachem Baťových závodů, se rozrůstá i stavební činnost pro tuto společnost po celé České republice. V průběhu třicátých let začíná stavební oddělení budovat filiálky v zahraničí. Od roku 1938 dochází k útlumu stavební činnosti, jak průmyslové tak občanské, z obav a nejistot z blížící se druhé světové války. Od roku 1945 přebírá společnost národní správa ministerstva lehkého průmyslu. V roce 1948 se majetková podstata akciové stavební společnosti Zlín stává součástí národního podniku Svit. V roce 1952 ministerstvo lehkého průmyslu rozhodlo o přejmenování stavebního oddělení na Stavosvit. V roce 1958 dochází na základě ministerského rozhodnutí ke sloučení Stavosvitu a brněnského stavebního podniku Průmstav pod názvem PSG – Průmyslové stavby Gottwaldov, s orientací na průmyslovou výstavbu, jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Koncem šedesátých let se objem zahraničních staveb PSG podílí šedesátý procenty na celkovém

československém exportu stavebních prací. Po revoluci v roce 1989 se majiteli firmy staly privatizační fondy a někteří členové managementu původních závodů. V roce 1990 se části PSG transformovaly do několika, různým způsobem kapitálově propojených akciových společností, které se sdružily do společenství PSG. V roce 1996 získaly v mateřské společnosti PSG majoritní podíl firmy ENCO a MSI. Pro Společenství PSG to bylo kritické období. Základními pilíři skupiny PSG se staly dvě akciové společnosti – PSG soustřeďující se na železobetonové a ocelové konstrukce a PSG – International pro realizaci staveb a investičních celků v ČR a dalších zemích. V roce 2008 pronikla úspěšně na trh Ruské federace. Po roce 2008, který byl v historii PSG a PSG – International a.s. nejúspěšnější, zasáhla firmu celosvětová hospodářská recese. V roce 2009 získala společnost zakázku v areálu jaderné elektrárny Temelín a do roku 2011 další zakázky na výrobu elektráren u nás i v zahraničí. V současnosti je společnost PSG – International a.s. vedoucí firma skupiny PSG. (14)

### 2.1.6 Lidské zdroje

Aktuální stav zaměstnanců společnosti je 211 osob. Tabulka 1 představuje vývoj počtu zaměstnanců v předcházejících třech letech s postupnou změnou jejich struktury. Z těchto údajů lze vyvodit, že společnost realizuje projekty v převážné míře formou inženýringu s minimálním využitím dělnických profesí.

Zaměstnanci	2013	2012	2011
THP	192	206	189
Dělníci	29	40	44
<b>Celkem</b>	<b>221</b>	<b>246</b>	<b>233</b>

**Tabulka 1:** Struktura a počet zaměstnanců v letech 2011 – 2013. (Zdroj: 10)

### 2.1.7 Hlavní trhy, zákazníci

Firma PSG – International a.s. spolu s dalšími subjekty skupiny PSG podnikají jak na tuzemském trhu, tak i v zahraničí, kde mají celou řadu klientů (Tabulka 2).

Země	Obrat	Podíl
Rusko	3 703 061 tis. Kč	67,1%
Česká republika	1 347 819 tis. Kč	24,4%
Evropa	237 865 tis. Kč	4,3%
Egypt	233 307 tis. Kč	4,2%

**Tabulka 2:** Struktura obratu skupiny PSG v roce 2013 dle zemí. (Zdroj: 15)

### 2.1.7 Produkty společnosti

Mezi hlavní produkty, které firma realizuje, patří občanské a bytové stavby, průmyslové stavby, ocelové konstrukce, železobetonové konstrukce, výstavba elektrárenských zařízení, výroba a zpracování produktů z ropy.

Činnost	Obrat	Podíl
Energetika	3 174 884 tis. Kč	57,5%
Stavební činnost	1 590 295 tis. Kč	28,8%
Prefa	381 809 tis. Kč	6,9%
Ocelové konstrukce	193 272 tis. Kč	3,5%
Ostatní	181 792 tis. Kč	3,3%

**Tabulka 3:** Struktura obratu skupiny PSG v roce 2013 dle činností. (Zdroj: 16)

### 2.1.8 Stavebnictví

Proniknutí a úspěch ve stavebnictví není pro firmy jednoduchý. Tento obor je náročný na kapitál, jelikož využívá velké množství jednoúčelových strojů a zařízení. Dochází zde k rychlému vývoji a inovacím používaných materiálů a technologickým změnám a se zvyšujícími se nároky na ekologii dochází ke zdražování vstupů. Firmy podnikající ve stavebnictví také musejí počítat s vysokými transportními náklady. V daném oboru jsou převážně zaměstnání dva druhy zaměstnanců – úzce specializovaní odborníci a nekvalifikovaná pracovní síla. V současné době je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných dělnických profesí v hlavní stavební výrobě se znalostí a praxí v oboru, jelikož stavebnictví jako studijní obor, není žádaný a ani se mu nedostává příslušná podpora.

Stavebnictví patří k oborům, které nejvíce zasáhla nedávná ekonomická krize, trvající od roku 2008, kdy během tohoto období došlo k poklesu obrátu a to o 443 miliard korun, což je obrát oboru za rok. Podle statistických údajů zkrachovalo 41 větších firem a 50 000 lidí přišlo o práci. Představitelé stavebních firem kritizují hlavně chybějící koncepci státních investorů a radikální propad veřejných investic. V roce 2013 již dochází k růstu celkových výkonů sektoru a to o 3,9 %. Státní správa letos vypsala nejvíce stavebních zakázek za poslední tři roky, přesto zadávání tendrů vážně a dochází k jejich rušení. Stát tvoří přibližně třetinu objemu výkonu českého stavebnictví. I přes přibývajících zakázek ceny nerostou a kvůli nevýhodnému kurzu eura je nízká ziskovost. (17)

Růst českého stavebnictví by měl dle evropského sdružení Euroconstruct v příštích letech zrychlit z 2,5 % v roce 2015 až na 4 % v roce 2017. Evropské stavebnictví jako celek začalo opět mírně růst. Stavební produkce se má zlepšovat i další dva roky, kdy sektor dostihne růst ekonomiky. Tahounem trhu je dle Euroconstruct východní Evropa, kde stavebnictví roste nejvíce. Těží hlavně z efektivního využití evropských fondů v oblasti infrastruktury. (18)

## 2.2 Rozbor účetních výkazů firmy za roky 2012 a 2013

Cílem rozboru je získat celkový obraz o stavu firmy, struktuře jejího majetku a zdrojích financování. Podrobná analýza je obsahem Přílohy I, zde jsou uvedeny jen podstatné závěry.

### 2.2.1 Výsledky fundamentální analýzy

Z výsledků fundamentální analýzy vyplývají následující skutečnosti. Analyzovaná společnost podléhá ze zákona auditu. Jedná se o velkou, kapitálově těžkou firmu podnikající ve stavebnictví.

#### 2.2.1.1 Výsledky analýzy Rozvahy

Hodnota *aktiv netto*, která v roce 2013 činí téměř 2,2 miliard Kč, se snížila v meziročním srovnání o 48,9 %, to znamená, že společnost svoji hodnotu snížila. Pokles nastal v důsledku dlouhodobého útlumu ve stavebnictví v tuzemsku i v zahraničí díky celosvětové krizi, ale také díky politické situaci v Egyptě a Ruské federaci, kde má firma významné zakázky.

*Dlouhodobý majetek* firmy se v roce 2012 mírně zvýšil, ale v roce 2013 se výrazně snížil a to o 31,6 %. *Dlouhodobý nehmotný majetek* firmy zahrnuje pouze software, který je z velké části odepsán. Z toho vyplývá, že firma už má zavedený software, pořizuje nový dle potřeby a stávající pravidelně aktualizuje, nejspíš využívá možnosti jeho okamžitého odpisu pro tyto aktualizace. Jelikož má firma software, předpokládám, že má i ISO. Žádným dalším nehmotným majetkem nedisponuje, tudíž se nepohybuje v oblastech, kde je používání nehmotného majetku nezbytností, tedy v oblasti hi-tech. Firma vlastní *pozemky, stavby a samostatné movité věci a soubory movitých věcí*. *Stavby*, které firma vlastní, jsou s ohledem na výšku dosavadních odpisů téměř odepsány, jedná se tedy o starší budovy, které byly v průběhu let pouze nezbytně rekonstruovány. Firma využívá budovy převážně pro administrativní účely a skladování zásob, nevyužívá špičkové technologie, které by vyžadovaly moderní či výrazně upravené stavby. Firma vlastní *stroje a zařízení* v pořizovací ceně 80,9 milionů Kč, což

znamená, že ke svému podnikání potřebuje velké množství této těžké techniky. Bude se jednat o stroje starší, jelikož jsou ze 2/3 odepsány, firma příliš neinvestuje do nových technologií, pořizuje jen nezbytně nutný provozní majetek, ostatní opravuje a udržuje. Struktura *dlouhodobého finančního majetku* dokládá, že firma má dceřiné společnosti s více než 50ti % podílem, těmto dceřiným společnostem poskytuje půjčky a úvěry, vlastní také cenné papíry.

Hodnota *oběžných aktiv* se v roce 2013 snížila o 49,2 %, největší podíl tvoří *krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek*. V položce *materiál* docházelo k velkým výkyvům, pokles v roce 2012 o 76 % a následný růst o 725 %. Firma realizuje velké zakázky, např. stavba elektrárny, pro které potřebuje nákladný materiál ve velkém množství a také se potřebuje předzásobit, proto dochází k tak velkým výkyvům. Hodnota *nedokončené výroby* se ve sledovaných obdobích výrazně snížila, ale je mnohonásobně vyšší než hodnoty v položce *hotové výrobky*. Zboží firma nevlastní, ovšem dle Výkazu zisku a ztráty zboží během roku koupila, ale následně jej prodala. Jedná se o přefakturaci technologických zařízení pro stavbu elektrárny. *Dlouhodobé pohledávky* v roce 2013 vzrostly o 46,9 %, týkalo se to *pohledávek z obchodních vztahů a odložené daňové povinnosti*. Hodnota *krátkodobých pohledávek* v roce 2013 klesla o 2 miliardy Kč. *Pohledávky z obchodních vztahů* klesly o 1 miliardu Kč v porovnání s rokem 2012, kdy naopak o 1 miliardu vzrostly. Ovšem vývoj tržeb je odlišný, v roce 2013 se snížily o 2,7 miliard Kč a v roce 2012 o 2 miliardy Kč vzrostly. Firma tvořila ve sledovaných letech *opravné položky k pohledávkám* ve výši 145 mil. Kč, které vyjadřují přechodné snížení hodnoty pohledávek, tedy fakt, že existuje riziko neuhrazení pohledávek. Firma má *pohledávky u dceřiné společnosti*, ale také tvoří opravné položky k těmto pohledávkám. Firma *poskytuje zálohy*, které v roce 2013 klesly o 38 % ve srovnání s minulým obdobím, kdy vzrostly o 53 %, nezískala tedy tolik zakázek jako v roce 2012. U *dohadných účtů aktivních* došlo v roce 2013 k poklesu o 325 mil. Kč, jsou to pohledávky, u nichž společnost nezná částku ani období. *Krátkodobý finanční majetek* má klesající tendenci, týká se to *peněz na bankovním účtu*, který firma využívá pro realizaci plateb. Výše bankovního účtu je ve vztahu k pohledávkám velmi nízká (nedosahuje ani 1% objemu pohledávek). Stav peněz zhruba odpovídá hodnotě průměrných měsíčních tržeb. Firma pravidelně investuje do *krátkodobých cenných papírů* a obchoduje s nimi. V roce 2013 ale došlo

k jejich výraznému poklesu, jelikož firma neměla dostatek volných zdrojů na ukládání a také došlo ke splatnosti termínovaných vkladů.

*Náklady příštích období* v roce 2013 klesly a zahrnují především nájemné a pojistné placené předem. Hodnota *příjmů příštích období* meziročně klesá, zahrnují je úroky placené pozadu.

Z analýzy *pasiv* je zřejmé, že má firma daleko vyšší cizí zdroje než vlastní. Cizí zdroje tvořily v roce 2013 86 % objemu pasiv, kdežto vlastní zdroje tvořily pouze 2,7 %. V podmínkách České republiky je tento vztah atypický, většinou mají firmy vyšší vlastní zdroje.

*Vlastní kapitál* si firma v minulých letech udržovala kolem 10 % objemu pasiv, ovšem v roce 2013, díky zápornému výsledku hospodaření, tvoří pouze 2,7 %. Společnost má *základní kapitál* k 31. 12. 2013 upsán ve výši 150 mil. Kč. Jedná se o akciovou společnost, proto je základní kapitál v této výši. Firma neemitovala vlastní akcie a ani nedošlo ke změně základního kapitálu v průběhu sledovaných období. Hodnota *kapitálového majetku* postupně klesá, zde se projeví důsledky fúze z roku 2008, kdy došlo ke korekci nabytého majetku způsobené přeceněním. Výše *zákonného rezervního fondu a statutárního fondu* zůstávají v průběhu sledovaných let ve stejné výši. Dle *výsledku hospodaření* byla firma v roce 2011 a 2012 zisková, zisky ponechává firma v kategorii *nerozděleného zisku*. S ohledem na součet tržeb, který v roce 2012 činil 6,69 miliard Kč (řádek 001 a 005 Výkazu zisku a ztráty) byla výška čistého zisku (79 762 tis. Kč) okolo 1 % tržeb. V roce 2013 ale vykázala ztrátu ve výši 221 639 tis. Kč.

*Cizí zdroje* tvoří průměrně 86 % objemu pasiv. Největší podíl mají *krátkodobé závazky*, které tvoří 73 % objemu cizích zdrojů. Firma, dle zásady opatrnosti, využívá možnosti tvorby *rezerv* zejména na daň z příjmu (vzhledem k tomu, že má daňové povinnosti v zahraničí a nelze započíst v rámci zamezení dvojího zdanění celou zaplacenou částku) a v položce *ostatní rezerva*, kterou tvoří na očekávané krytí ztrát ze záručních oprav, bankovních záruk a nevyfakturovaných dodávek. *Dlouhodobé závazky* firmě ve sledovaných obdobích postupně narůstají. V roce 2013 největší nárůst zaznamenaly *závazky z obchodních vztahů* a to o 43 %. Jsou tvořeny pozastávkami, které jsou další formou zajištění splnění podmínek dodavatelů po dobu záruční lhůty, které jsou určeny ve smlouvách o dílo. Závazky se splatností delší než 5 let také vzrostly, ale celkový

podíl na dlouhodobých závazcích je zanedbatelný. *Krátkodobé závazky* tvoří 72,6 % objemu cizích zdrojů, po jejich navýšení o 19 % v roce 2012, došlo k jejich poklesu o 60 % v roce 2013. Nejvíce se tento pokles projevil v *závazcích z obchodních vztahů* a u *krátkodobých přijatých záloh*. Závazky z obchodních vztahů v roce 2013 poklesly o 65 %. Ve srovnání s poklesem výkonové spotřeby o 221 953 tis. Kč (46 %) ročně (řádek 008 Výkazu zisku a ztráty) znamená průměrný měsíční pokles závazků o 184 496 tis. za měsíc a tedy firma si udržuje zkracující tendenci splácet své závazky jako v předchozích letech, kdy ale výkonová spotřeba a závazky rostly. Fakt, že hodnota krátkodobých závazků je nižší než hodnota krátkodobých pohledávek značí, že firma má vysokou běžnou likviditu, pohotová likvidita je nižší než běžná, ale stále postačující, ovšem okamžitá likvidita bude velmi nízká. Firma má *závazky k jedné z dceřiných společností*, částečně splatila *závazky ke společníkům* a po zvýšení *závazků k zaměstnancům* v roce 2012, došlo následující rok k jejich poklesu, nejspíše zaměstnance propouštěla, vzhledem k nižšímu počtu zakázek než v uplynulých obdobích. Tak jako závazky k zaměstnancům, se vyvíjely i *závazky ze zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení*. *Krátkodobé přijaté zálohy* se snížily o 47 %, pravděpodobně se jedná o zálohy na odběr výrobků a služeb. Firma má *závazek vůči státu*, nejspíše vyvolaného účtováním DPH. Firma ve sledovaných obdobích neměla žádný *bankovní úvěr* ani finanční výpomoci. Tuto možnost většinou nevyužívá, potřebu peněz řeší v rámci skupiny PSG a svých dceřiných společností.

Firma má závazky plynoucí z *časového rozlišení*. Obě formy jsou pro firmu z hlediska cash-flow výhodné, v případě *výdajů příštích období* je platba peněz odsunutá, v případě *výnosů příštích období*, příjem peněz předchází.

### **2.2.1.2 Výsledky analýzy Výkazu zisku a ztráty**

*Tržby za prodej zboží* mají ve sledovaných obdobích rostoucí vývoj. V letech 2013 a 2012 dosahovala obchodní marže 16,7 %, oproti roku 2011 se zvýšila o 6,3 %. Výše tržeb z prodeje zboží dosahovala v roce 2013 80 % objemu tržeb z prodeje výrobků a služeb, tato hodnota není zanedbatelná. Jde především o dodávky elektrárenského zařízení.

*Výkony* se v roce 2013 snížily a to o 49,6 %, ve srovnání s rokem 2012, kdy naopak vzrostly o 37 %. To se projevilo v položce *Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*,

kdy v roce 2012 vzrostly o 63,7 % a je třeba tento vývoj hodnotit pozitivně v daném období, ovšem v roce 2013 došlo k poklesu tržeb o 52,6 %. Z položky *aktivace* vyplývá, že si firma vlastními silami vyrobila nějaké zařízení. V roce 2013 je položka nulová. Vývoj *výkonové spotřeby* byl ve vztahu k tržbám příznivý, protože nárůst o 48,2 % byl pomalejší než nárůst tržeb. V roce 2013 došlo k nepříznivé situaci, kdy byl pokles tržeb větší, než pokles výkonové spotřeby, která se snížila o 46,5 %. Hodnota *materiálu a energií* ve sledovaných obdobích postupně klesá, hodnota *služeb*, která tvořila v roce 2013 93 % objemu výkonové spotřeby, vzrostla o 56 % a klesla o 47 % v roce 2013. Firma je inženýringovou společností, proto je hodnota služeb tak vysoká. Avšak ve vztahu k výkonům a přidané hodnotě je vývoj výkonové spotřeby nepříznivý. *Přidaná hodnota* od roku 2011 postupně klesá, nejvíce absolutně poklesla o 148 196 tis. Kč a dostala se na hodnotu 60ti % předcházejícího období 2012. *Osobní náklady* se v roce 2013 snížily, poněvadž došlo k poklesu *mzdových nákladů* a tím logicky k adekvátnímu poklesu nákladů na *zdravotní pojištění a sociální zabezpečení*, z důvodu propouštění zaměstnanců. V předchozím období byla situace opačná. Firma vyplácí *odměny členům orgánů společnosti* ve výši 600 – 800 tis. Kč. Firma přispívá zaměstnancům na stravenky nebo vytváří pracovní a sociální podmínky v péči o zdraví zaměstnanců (bezpečnost a ochrana zdraví při práci a hygienické vybavení pracovišť, vzdělání a kvalifikace pracovníků). Firma platí *daň z nemovitosti* (vlastní pozemky a budovy), dále platí *daň silniční* (lze předpokládat, že ve struktuře samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí patří i osobní a nákladní auta), dále jsou to poplatky za odpad, další poplatky od místních orgánů, *ekologická daň*. Jelikož firma příliš neinvestuje, hodnota *odpisů* se ve sledovaných obdobích nepatrně snižuje. *Struktura výkonové spotřeby* dokládá, že firma má vysoké náklady na *služby*, tzn., že využívá služeb jiných firem. *Materiál a energie* tvořily v roce 2013 pouze 7,2 % výkonové spotřeby (5,6 % v roce 2012), které navíc meziročně klesly o 30,7 % a o 21 % v roce 2012, kdežto služby i přes svůj pokles v roce 2013 o 47 % jsou stále daleko vyšší po všechna sledovaná období. Firma ve velké míře využívá služeb jiných firem, sama vyrábí jen v omezené míře, zaměstnance tvoří kvalifikovaná pracovní síla, nekvalifikovaných pracovníků je jen tolik, kolik firma nezbytně potřebuje.

Firma ve všech sledovaných obdobích *prodávala a prodává dlouhodobý majetek a materiál*, vždy se ziskem. Firma se snaží nepotřebný a zastaralý dlouhodobý majetek odprodávat, což je kladný aspekt hospodaření.

*Provozní výsledek hospodaření* v roce 2013 vykázal ztrátu ve výši 240 452 tis. Kč, což je obrovský propad, který v absolutní hodnotě činí 336 039 tis. Kč, tj. – 351,55 %. V roce 2012 vzrostl zhruba o 16,4 mil. Kč. Ovšem tento nárůst nelze považovat za úspěch firmy. S ohledem na zisky z prodeje zboží, materiálu a dlouhodobého majetku, meziročního růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o zhruba 2 miliardy Kč a nárůstu výkonů o 1,5 miliard Kč, to byl nedostatečný výsledek.

Cenné papíry firma prodávala jen v roce 2011, *výnosy z krátkodobého finančního majetku* měla po všechna sledovaná období, které postupně rostly.

*Výnosové úroky* v roce 2013 klesly o 50 %, po mírném růstu v roce 2012, jedná se o částky patrně plynoucí z úročení bankovního účtu. *Nákladové úroky* jsou v roce 2013 v minimální výši, pravděpodobně z krátkodobého podnikatelského úvěru, který byl již splacen.

*Ostatní finanční výnosy* jsou tvořeny kurzovými zisky, které v roce 2012 vzrostly o 47,9 mil. Kč, ale klesly v roce 2013 o 45,3 mil. Kč. *Ostatní finanční náklady* mohou tvořit kurzové ztráty, náklady na vedení účtu, pojistné ze zákonné odpovědnosti, pojistné proti škodám a bankovní výlohy, jejich hodnota se v roce 2012 zvýšila o 57,9 mil., tj. 33,8 %, ale v roce 2013 klesla o 14,8 %. Finanční náklady ale nad výnosy převažují.

*Finanční výsledek hospodaření* byl v roce 2013 záporný, v předchozích letech měl kladnou hodnotu.

Firma ve všech sledovaných obdobích nevyplatila společníkům/majitelům žádné podíly na vytvořeném zisku. Z toho se dá jednoznačně odvodit, že majitel či majitelé jsou ve firmě zaměstnání.

Firma v letech 2011 a 2012 dosáhla *zisku*, který činil 100 476 tis. Kč v roce 2012 a byl vyšší o 12,6 % ve srovnání s rokem 2011, kde jeho výše byla 89 196 tis. Kč. V roce 2013 ovšem firma vykázala *ztrátu* ve výši 252 125 tis. Kč, tj. pokles o 352 601 tis. Kč.

## 2.2.2 Závěr

V roce 2013 došlo ke snížení hodnoty *aktiv netto* o téměř 50 % a tedy i hodnoty společnosti, které se projevilo převážně v hodnotě oběžných aktiv. Bylo to způsobeno stagnací ve stavebnictví na základě dlouhodobé ekonomické krize a nepříznivé politické situace v Ruské federaci, na Ukrajině a v Egyptě, tedy klíčových trzích analyzované společnosti, jejichž dopadem byl výrazný pokles realizovaných zakázek. V hospodaření firmy se to projevilo následovně:

- *Dlouhodobý majetek* si firma udržuje zhruba na stejné úrovni, z čehož vyplývá, že je zastaralý, příliš neinvestuje do nových technologií, jen pořizuje nezbytně nutný provozní majetek.
- Výrazně poklesly položky *oběžných aktiv – krátkodobé pohledávky a poskytnuté zálohy*. Jelikož firma poskytuje zálohy, nemá problémy s cash-flow.
- Na straně *pasiv* došlo k výraznému poklesu *krátkodobých závazků a přijatých záloh*.
- *Bankovní úvěry a půjčky* firma nevyužívá, finanční prostředky si zajišťuje v rámci skupiny PSG a dceřiných společností.
- Výrazně poklesly *celkové tržby* a to o 32 %. *Obchodní marže* dosahovala v posledních dvou letech necelých 17 %.
- *Výkonová spotřeba* v roce 2013 klesla, ovšem pokles tržeb byl větší než pokles výkonové spotřeby, což lze hodnotit jako nepříznivý stav. Nákladovou strukturu produkce tvoří na prvním místě náklady na *služby*, dále pak *materiál a energie*, *mzdové náklady* a nejnižší jsou *odpisy*. To znamená, že firma využívá ve velké míře služeb jiných firem, sama vyrábí jen v omezené míře, zaměstnance tvoří kvalifikovaná pracovní síla, nekvalifikovaných je jen tolik, kolik firma nezbytně potřebuje. V roce 2013 zaměstnance propouštěla.
- V roce 2013 vykázala *záporný výsledek hospodaření* ve výši 252 125 tis. Kč. V předchozích dvou letech dosahovala zisku okolo 100 000 tis. Kč.

## 2.3 SLEPTE analýza

### 2.3.1 Sociální faktory

Sociální faktory nejsou pro firmu klíčové, jelikož firma velký podíl zakázek realizuje v zahraničí – Ruská federace, Egypt, Ukrajina, Slovensko, v České republice činí podíl obrátu 24,4 %, to znamená, že výrazné změny v sociálním prostředí by se jí významně nedotkly. Také je nutno podotknout, že z hlediska činnosti, se firma z větší části zaměřuje na stavby v oblasti energetiky, průmyslových staveb a petrochemie. Bytová výstavba, kterou by ovšem změny v sociálním prostředí ovlivňovaly, tvoří jen malou část její produkce. V analýze tohoto faktoru je potřeba se blíže zabývat následujícími vlivy:

- demografické změny společnosti – tento vliv by firmu z výše uvedených důvodů výrazně neovlivnil. V případě většího zájmu firmy realizovat bytové projekty, by změna v populaci, věková struktura populace, pracovní preference a geografické rozložení vliv mělo.
- sociálně-kulturní aspekty – z této skupiny vlivů je potřeba zmínit životní úroveň obyvatelstva, která má nemalý vliv. Podle současných statistických údajů životní úroveň v České republice v porovnání se západní Evropou klesla. Čisté příjmy domácností od roku 2011 meziročně mírně klesají. Pokračující hospodářská recese přesto nevychýlila ekonomiku z rovnováhy, a i když životní úroveň klesla v porovnání s průměrem Evropské unie, stále je vyšší než před deseti lety a podle predikcí ministerstva financí má mírně stoupat. (19)
- rodinné hodnoty obyvatelstva mají na analyzovanou firmu vliv pouze okrajový a záleží na regionu, kde se daný projekt realizuje. Problém může nastat při realizaci velkých staveb, např. elektráren, které mohou negativně ovlivňovat životní podmínky obyvatel žijících v bezprostřední blízkosti dané stavby.
- velikost, vývoj a mobilita pracovní síly. V tomto bodu je potřeba se podívat na vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji, který je z pohledu demografického a zaměstnanosti pro společnost nejdůležitější. K poslednímu říjnovému dni bylo evidováno ve Zlínském kraji 27 499 uchazečů o zaměstnání. Ve srovnání s

posledním dnem měsíce září klesl počet uchazečů o zaměstnání o 515, což odpovídá poklesu počtu uchazečů o 1,8 %. V České republice klesla nezaměstnanost také o 1,8 %. I nadále tak zůstává nezaměstnanost v kraji nižší než v České republice. Ke konci října byl podíl nezaměstnaných ve Zlínském kraji 6,77 %, v ČR je pak hodnota podílu nezaměstnaných 7,11 %. V průběhu měsíce října se na pracovištích Úřadu práce ČR ve Zlínském kraji nově zaevidovalo 2 672 uchazečů o zaměstnání a 3 187 uchazečů bylo v říjnu z evidence vyřazeno. Celkem bylo za období leden – říjen 2014 z evidence vyřazeno 35 588 uchazečů, což je více než za celý rok 2013, kdy bylo vyřazeno 34 162 uchazečů.

Nezaměstnanost klesla ve všech okresech Zlínského kraje. Nejméně to bylo v okrese Vsetín (pokles o 1,0 %), následoval okres Zlín (- 1,7 %), okres Kroměříž (- 2,1 %) a nejvíce klesla nezaměstnanost v okrese Uherské Hradiště (o 2,9 %). Nejvyšší hodnotu podílu nezaměstnaných stále vykazuje okres Kroměříž, byť se podílem nezaměstnaných dostal pod hranici osmi procent – 7,9 %, další je okres Vsetín (7,7 %), následuje okres Zlín s hodnotou 6,1 %. Naopak nejnižší nezaměstnanost je v okrese Uherské Hradiště – 5,9 %.

Počet volných pracovních míst hlášených úřadu práce ve srovnání s předcházejícím měsícem nepatrně vzrostl (o 31 míst, tj. o 1,3 %). Ke konci října evidovala pracoviště Úřadu práce ČR ve Zlínském kraji celkem 2 490 volných pracovních míst. V nabídce volných pracovních míst převažují pracovní místa pro řidiče nákladních automobilů (138 míst), seřizovače a obsluhu obráběcích strojů (134 míst), nástrojaře (123 míst), pomocné pracovníky ve výrobě (114 míst) a pracovníky ostrahy a bezpečnostních agentur (82 míst). (20)

V České republice je snazší získávání pracovníků ochotných pracovat v zahraničí, což je pro firmu pozitivním aspektem, vzhledem k jejím podnikatelským aktivitám v zahraničí.

Cílovou skupinou firmy je spíše středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaný zaměstnanec. Z podstaty podnikání jsou to profese ze stavebních oborů, ekonomie, práva. Společnost v tomto ohledu využívá veřejné zdroje k náboru zaměstnanců. Aktuální situace je opačná tzn. spíše tlak na snižování počtu

zaměstnanců, což vzhledem ke klesajícímu trendu zakázek představuje přirozenou reakci na stávající stav na stavebním trhu.

### 2.3.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory mají pro firmu velký vliv, protože ovlivňují jak pozitivně, tak negativně chod společnosti. Jedná se o následující vlivy:

- existence a funkčnost podstatných zákonných norem vydaných v České republice, Evropské unii a zemích, kde společnost podniká, které firma musí striktně dodržovat. Pro analyzovanou společnost jsou důležité tyto zákony platné v aktuálním znění: zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), zákon č. 280/1949 Sb., o územním plánování a výstavbě obcí, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, daňové zákony, normy ISO, deregulační opatření, legislativní omezení - normy pro bezpečnost práce, právní úprava pracovních podmínek, ekologická opatření, která jsou velmi důležitá, jelikož firma realizuje stavby, které musí splňovat vysoké ekologické požadavky. Časté změny a aktualizace těchto zákonů, předpisů a vyhlášek jsou pro firmu problémem, který je neodstranitelný a neovlivnitelný.
- procesy v územním, stavebním a správním řízení jsou v ČR velmi zdlouhavé a obtížné, důvodem jsou dlouhé lhůty v těchto řízeních, tento faktor působí velmi negativně a firma jej nemůže ovlivnit. Problémy mohou nastat již při nákupu pozemku a předprojektové přípravě, která spočívá v inženýrsko-geologickém průzkumu popř. hydrogeologickém průzkumu. Dále může docházet k vleklým sporům s přímými účastníky řízení. Mnohdy se do těchto řízení zapojují jednotlivci, ale i organizace (např. ekologické), které negativně působí na toto řízení a záměrně jej prodlužují za účelem finanční kompenzace. Dochází ke zbytečnému protahování řízení, což může mít za následek, že firma nemusí splnit podmínky dané ve smlouvě a dostat se do prodlení. Toto se týká i staveb, které jsou realizovány ve „veřejném zájmu“.
- podmínky zakázkového řízení – v současné době, po stagnaci stavebního trhu, se situace zlepšuje, státní správa vypisuje stále více veřejných zakázek. V roce

2013 došlo k novele zákona o zadávání veřejných zakázek, kdy se zvýšil limit pro zveřejňování podlimitních stavebních zakázek z původních 3 mil. Kč bez DPH na dvojnásobek, čímž došlo k usnadnění procesu z hlediska administrativy.

- proces výběrového řízení v České republice je často prodlužován neustálým odvoláváním neúspěšného uchazeče, dochází k neustálému prodlužování výsledků výběrového řízení a tím k nejistotě zakázkové náplně, což s sebou nese růst nákladů a prodražování nabídkového řízení s neurčitým výsledkem. Tento faktor je neodstranitelný a neovlivnitelný, protože je umožněn zákonem.
- vymahatelnost práva a funkčnost soudů - v České republice není vymahatelnost práva snadná, soudy jsou zahlceny spory, chybí jim rychlost a pružnost, proto firma musí zvážit, jestli je výhodnější, z finančního a časového hlediska, do soudního sporu vůbec vstoupit. Aktuální a nejožehavější problém pro firmu představuje vymahatelnost pohledávek, za tímto účelem je zřízeno samostatné právní oddělení, které tuto problematiku řeší, protože se jedná o pohledávky v řádu několika milionů.
- státní regulace, regulace importu a exportu – tento vliv funguje pozitivně jako státní podpora. Společnost spolupracuje s Českou exportní bankou a.s. (ČEB a.s.) a Exportní a garanční pojišťovací společností a.s. (EGAP a.s.). Jednou z konkurenčních výhod společnosti je nabízení výhodného financování zahraničních projektů, právě ve spolupráci s výše zmíněnými institucemi. Zahraničnímu investoru je nabídnut úvěr od ČEB a.s., který je pojištěn EGAP a.s. s úrokovou sazbou nepoměrně nižší, než by investoru poskytla jeho zahraniční komerční banka. Podmínkou získání tohoto úvěru je závazek zahraničního investora, že více než 50 % dodávek týkajících se daného projektu bude realizovat s Českou republikou, protože se jedná o podporu exportu.
- vliv zahraniční legislativy - legislativní proces v zahraničí je jiný než v České republice, ale proto, aby společnost obstála na daném trhu je nutností respektovat a dodržovat legislativní předpisy dané země. V Ruské federaci společnost působí dlouhodobě, a proto zde zaměstnává jak české tak i tamní odborníky tudíž je schopna reagovat pružně na legislativní a jiné změny. V ostatních zahraničních destinacích, kde firma realizuje své projekty (Ukrajina, Egypt, Slovenská republika) si musí firma najímat zahraniční experty zejména

daňových a poradenských společností za účelem mapování daného legislativního prostředí, což s sebou nese vysoké finanční náklady, v případě soudních sporů, které jsou časté v Ruské federaci, se tyto náklady ještě zvyšují. Tento faktor je neodstranitelný a neovlivnitelný.

- zahraniční legislativní procesy – jsou obdobné jako v České republice, nelze říct, zda jsou jednodušší nebo složitější jen jsou v určitých směrech specifické, tj. liší se sazby DPH, liší se sazby daní z příjmů, jiný pohled je na náklady a výnosy atd.

### **2.3.3 Ekonomické faktory**

Pro firmu jsou fungování ekonomiky, hospodářský růst, míra inflace, měnová stabilita velmi významnými faktory. Firma je musí sledovat a vyhodnocovat nejen pro tuzemský trh, ale i pro země exportu jako jsou Ruská federace, Slovensko, Ukrajina a Egypt. Nejdůležitější jsou následující faktory:

- míra inflace – v ČR je od roku 2010 průměrná míra inflace kolem 2 %, což znamená z dlouhodobého hlediska i nižší tempo hospodářského růstu, což pro stavební firmu není příliš optimální, ale není to kritické. (21)
- úroková míra je příznivá pro případné zájemce externího financování. V případě úrokové míry z termínovaných vkladů, kterých společnost využívá, je její výše velmi nízká, pohybuje se v desetinách procenta, což není pro firmu příznivé, protože by v opačném případě mohla velmi dobře zúročit své volné peněžní prostředky.
- výkonnost české ekonomiky - měřená hrubým domácím produktem se ani po více než třech letech po krizi nevrátila na úroveň předkrizového roku 2008. V kontextu hospodářského vývoje regionu střední Evropy tak ČR zaznamenává jeden z nejdelších a kumulativně nejhlubších poklesů ekonomické výkonnosti. To se pochopitelně odráží i v zastavení procesu reálné konvergence české ekonomiky k evropskému průměru. Nejvýznamnější vliv na poklesu ekonomické výkonnosti ČR měl z výdajových složek HDP pokles výdajů domácností i vládních institucí konečnou spotřebu a od konce roku 2012 také pokles zahraniční poptávky po českém exportu. Přestože díky zlepšující se ekonomické situaci v Evropě (zejména v Německu) došlo ve druhém čtvrtletí k

mírnému oživení české ekonomiky, dlouhodobější udržitelnost ekonomického růstu bude značně záviset na celkové restrukturalizaci české ekonomiky směrem k posílení významu produkce s vyšší přidanou hodnotou, což úzce souvisí s posilováním významu inovačních aktivit. Významný vliv na restrukturalizaci české ekonomiky mohou mít podniky pod zahraniční kontrolou, jejichž podíl vzrostl v souvislosti s rozsáhlým přílivem přímých zahraničních investic mezi roky 2000 a 2005 (zejména ve finančních, telekomunikačních a logistických služeb a v automobilovém průmyslu). Důležitým impulsem pro zvýšení intenzity výzkumných a inovačních aktivit v ČR je i relativně vysoká energetická náročnost produkce české ekonomiky. V porovnání s průměrem zemí EU28 je v ČR na produkci jednotky HDP zapotřebí 2,5krát vyšší množství energie. Přestože vývoj ukazatele energetické náročnosti naznačuje, že efektivita transformace primárních energetických zdrojů na ekonomický výkon v ČR dlouhodobě roste, značné zaostávání ČR za evropským průměrem v energetické náročnosti tvorby HDP je významným signálem pro zvýšení energetické účinnosti výroby a dosahování vyšších energetických úspor v ekonomice. (22)

- přístup k finančním zdrojům - vzhledem k aktuální finanční stabilitě společnosti nedochází k využívání externích zdrojů financování, jak je patrné z povinných účetních výkazů, kdy nákladové úroky nejsou vysoké. V případě nutnosti překlenutí aktuální finanční situace lze využít bankovní zdroje, popř. jiné bankovní produkty, např. faktoring. Společnost má dlouhodobě uzavřené rámcové smlouvy na několik bankovních produktů s předními českými bankovními domy.
- daňové faktory - daň z příjmu právnických osob je od roku 2010 neměnná. Sazby DPH týkající se stavební činnosti se stále zvyšují, což není pro firmu obzvláště pozitivní. V současné době se jedná o zavedení DPH na prodej stavebních pozemků, který byl od daně osvobozen, což by mělo velký dopad na celkovou cenu nemovitosti. Pozitivním krokem bylo od roku 2012 zavedení režimu přenesené daňové povinnosti, která měla zamezit daňovým únikům, kdy DPH odvádí místo prodejce kupující.
- směnný kurz – pro firmu je důležitý vývoj několika měn. Důležitý je kurz eura, který po zásahu České národní banky, je pro firmu z hlediska exportu velmi

pozitivní. Ovšem vzhledem k působení společnosti na trzích v Ruské federaci se jeví jako hrozba aktuální vývoj směnného kurzu rublu, který je velmi dramatický, protože od začátku roku jeho hodnota proti dolaru klesla o 24 %. Hlavní důvody zpomalení hospodářského růstu v Rusku, jsou klesající ceny ropy a západní sankce, stoupají i úrokové sazby, které jsou ve výši 9,5 %. (23) V tomto případě je hlavní prioritou společnosti sjednávat veškeré kontrakty v euru. K výkyvům směnného kurzu na devizových trzích využívá společnost derivátové operace např. forward, swap, to znamená zajištění hodnoty kurzu v budoucím období. Předpokladem této operace je dobře naplánované cash-flow zakázky v měně a čase, z toho vyplývá, že výše zmíněné derivátové operace nelze uskutečnit dříve, než je daný projekt připravený k podpisu, tj. jsou známy veškeré kalkulace a měna, ve které bude daný projekt realizován a to jak na straně odběratelů, tak i dodavatelů.

#### **2.3.4 Politické faktory**

Tento faktor je z hlediska fungování analyzované společnosti zásadní, jelikož vývoj současné mezinárodní politické situace firmu velmi ovlivňuje. Je potřeba rozebrat následující faktory:

- aktuální politická situace - v České republice je politická situace stabilizovaná. Každá politická strana se snaží nějakým způsobem podporovat stavebnictví, které významným způsobem podporuje růst ekonomiky, HDP a zaměstnanosti. Důležitým faktorem je podpora strukturálních fondů Evropské unie v případě veřejné infrastruktury, ale i komerčních stavebních projektů.
- aktuální vývoj ve stavebnictví – tento trh byl v návaznosti na globální ekonomickou recesi dlouhodobě v útlumu. To samozřejmě negativně postihlo i společnost PSG-International a.s., protože toto zpomalení ekonomického růstu mělo za následek všeobecné snížení zakázek v oboru stavebnictví. Stavebnictví v ČR dosáhlo vrcholu své konjunktury v letech 2007 a 2008, a v průběhu následujících let docházelo prakticky k nepřetržitým poklesům jednotlivých ukazatelů. Všechny hlavní ukazatele statistiky stavebnictví a bytové výstavby se nachází poměrně hluboko pod úrovní bazického roku 2010. Ve srovnání se

stejným obdobím konjunkturálního roku 2008 klesla stavební produkce v lednu až září 2014 o 24 %. Vývoj v prvních třech čtvrtletích roku 2014 ale potvrzuje počínající stabilizaci sektoru a první velice mírný pokrizový růst. Rok 2014 zatím přinesl určité zlepšení, když index stavební produkce za leden až září po předchozích pěti letech poklesů meziročně vzrostl o 3,9 % (v pozemním stavitelství růst o 1,6 %, v inženýrském růst o 9,4 %). Na počátku roku 2014 hrála v meziročním srovnání významnou roli velmi mírná zima, nicméně souhrnný vývoj za tři po sobě následující čtvrtletí již potvrzuje počínající stabilizaci sektoru a jeho první, i když velice mírný růst. V lednu až září 2014 bylo stavebními úřady vydáno 59 873 stavebních povolení, což v porovnání se stejným obdobím roku 2013 představuje pokles o 7,8 % a jedná se o nejnižší hodnotu od roku 1999. Počet vydaných stavebních povolení klesl ve všech kategoriích výstavby. Orientační hodnota výše uvedených staveb činila 191,9 mld. Kč a v porovnání se stejným obdobím roku 2013 zůstala téměř na stejné úrovni - vzrostla o 0,1 %. Na celkové očekávané výstavbě v lednu až září 2014 měly vyšší podíl plánované investice na novou výstavbu (59 %), ale jejich orientační hodnota meziročně klesla o 8,5 %, když dosáhla 114,0 mld. Kč. Naopak orientační hodnota stavebních povolení na změny dokončených staveb vzrostla od počátku roku do konce září oproti stejnému období roku 2013 o 16 % a činila 77,9 mld. Kč. Z pohledu kategorií výstavby v lednu až září 2014 přispěly k růstu orientační hodnoty nejvíce plánované investice na ostatní stavby, jejichž hodnota rostla oproti stejnému období loňského roku o 15,5 %, a to především díky změnám dokončených staveb (meziročně + 69,6 %). Nová výstavba ostatních staveb ale meziročně klesla. Rostla také orientační hodnota stavebních povolení na budovy bytové (o 3,6 %), a to jak na novou výstavbu (+ 4,0 %), tak i na změny dokončených budov (+ 2,6 %). Naopak očekávané investice do nebytových budov v lednu až září 2014 meziročně klesly o 11,6 %, přičemž zřetelněji v nové výstavbě (-17,0 %). Ve srovnání se stejným obdobím roku 2013 klesly také plánované výdaje do staveb na ochranu životního prostředí (13,8 %); pokles investic u těchto staveb nastal u změn dokončených staveb i u nové výstavby. (24)

Jak ukazují nejnovější predikce ředitelů stavebních společností týkající se vývoje českého stavebnictví v roce 2015, bude i v příštím roce pokračovat mírný růst českého stavebnictví (růst o 3,3 %). Výrazné skokové zlepšení se ale zatím neočekává, hlavní brzdou je podle slov ředitelů firem nedostatečná příprava, zejména na novou výstavbu v oblasti inženýrského stavitelství. Obdobně bude vypadat i vývoj v roce 2016, pro který představitelé firem očekávají růst o dalších 3,7 %. Na mírném růstu českého stavebnictví v příštím roce se shodují ředitelé jak velkých, tak i středních a malých stavebních společností, rovněž firmy napříč pozemním i inženýrským stavitelstvím. Z pohledu velikosti firem jsou mírně optimističtější zejména zástupci velkých společností (predikují růst sektoru o 3,6 %), z pohledu stavebního zaměření se jedná především o firmy z inženýrského stavitelství, které očekávají růst českého stavebnictví až o 5,1 %. Vycházejí přitom z očekávaného přílivu nových, zejména veřejných zakázek, a to hlavně z oblasti dopravní infrastruktury, která by měla výkony sektoru v příštím roce zlepšit. V roce 2016 dojde podle ředitelů firem k dalšímu růstu (o 3,7 %), který očekávají zástupci všech sledovaných segmentů. (25)

Na výše uvedené statistické údaje, vývoj trhu a uvedené trendy, musí společnost pružně reagovat z důvodu zachování konkurenceschopnosti. Současná situace představuje pro společnost převážně pokles režijních nákladů, protože firma je společností inženýringovou, tzn., že pro zachování konkurenceschopnosti by měla v období recese snižovat náklady a v období konjunktury tyto náklady optimalizovat (např. náborem nových kvalifikovaných sil).

- korupce – mezinárodní nevládní organizace Transparency International srovnává míru korupce ve veřejném sektoru prostřednictvím Indexu vnímání korupce. ČR v roce 2014 získala 53. místo ze 175 sledovaných států a v rámci Evropské unie 25. místo (z 31 zemí EU). ČR odpovídá průměru zkoumaných zemí. Jeden z nejčastěji diskutovaných problémů představuje zneužívání veřejných prostředků prostřednictvím manipulovaných veřejných zakázek či různých dotací. Řešením je podle ředitele Transparency International zákon o financování politických stran, efektivní systém zajišťování výnosů trestné činnosti a daňových úniků, posílení kontroly veřejně vlastněných firem a

vynucování osobní odpovědnost za pochybení a nehospodárnost při nakládání s veřejnými penězi. (26)

- politický postoj k zahraničnímu obchodu – Česká republika je dlouhodobě exportní země, vláda se snaží podporovat zahraniční obchod formou kvalitního servisu včetně služeb zdarma, formou pojištění vývozu a zajištěním konkurenceschopného financování. Firma využívá produktů a služeb ČEB a.s. a EGAP a.s.
- mezinárodní politická situace - vývoj mezinárodní politické situace se firmy zásadně dotýká, zejména děním na Ukrajině, kde má firma organizační složku, v bývalých zemích Sovětského svazu, Egyptě a Ruské federaci, kde realizované zakázky mají největší podíl na celkovém obratu firmy. Podle Světové banky je Rusko na hraně recese, tamní ekonomika bude stagnovat především díky západním sankcím a nedostatku strukturálních změn. Také rostoucí napětí mezi Ruskem a Ukrajinou by mohlo tlačit ruskou ekonomiku do dlouhodobé recese. (14) Politická situace v Egyptě není také stabilní. V současné době firma v této zemi žádný projekt nerealizuje, v roce 2013 byl dokončen velký stavební projekt, ovšem bez pomoci tamních a světově renomovaných poradenských společností, které mají v Egyptě pobočky, by nebylo možné se na daném trhu, z hlediska legislativy, v žádném případě pohybovat. Tyto vlivy jsou pro firmu kritické a je na jejím zvážení, jakou strategii na daných zahraničních trzích zvolí. V současné době se firma s politických důvodů snaží činnost své dceřiné společnosti na Ukrajině utlumovat.

### **2.3.5 Technologické faktory**

Technologické faktory firmu velmi ovlivňují, jelikož v oboru stavebnictví dochází k rychlým inovacím a firma aby byla konkurenceschopná, musí na tyto změny pružně reagovat. Česká republika je malou otevřenou ekonomikou s výraznou průmyslovou orientací a exportním zaměřením. Podle ekonomické úrovně se řadí mezi země, kde hlavním faktorem pro zajištění konkurenční výhody je schopnost podniků vyvíjet a zavádět nové produkty, technologické postupy, změny v organizaci práce či nové

způsoby prodeje výrobků a služeb. Pro analyzovanou firmu je důležité zmínit následující faktory:

- postoj k vědě a výzkumu ze strany organizace – firma neinvestuje prostředky do této oblasti, tudíž jí nevznikají další výdaje.
- rychlost realizace nových technologií, pracovních postupů, metod a technik - jedná se o modernizaci strojů a zařízení, následně pracovních postupů, které urychlují a zkvalitňují realizovaný projekt. Firma musí sledovat tyto nové inovační změny a to nejen v České republice, ale i zemích, kde má své podnikatelské aktivity.
- odlišné požadavky na technologii na trhu Evropské unie a zahraničních trzích. Evropská unie má vysoké požadavky na progresivní nové technologie, které musí firma dodržet. Ostatní zahraniční trhy tak velký důraz na tyto technologie nekladou.
- geologický průzkum na zahraničních trzích - ve většině případů je geologický průzkum součástí projektu pro stavební povolení, které je vyžadováno v jakékoliv zemi. Stavební povolení a projekt si zajišťuje objednatel tj. investor. V případě, že tomu tak není a stavba je realizována jako generální dodávka tj. i se stavebním povolením a všemi dalšími navazujícími stupni pro realizaci stavby, tak je kontrakt smluvně ošetřen tzv. odkládací podmínkou možnosti okamžitého ukončení dané smlouvy při nesplnění předem daných podmínek.

### **2.3.6 Ekologické faktory**

Soubor faktorů z této oblasti má na firmu velký vliv, jelikož obor podnikání je s ekologií velmi spjat. V dnešní době je na ekologii celosvětově kladen velký důraz. Firma musí dodržovat různá opatření, normy a limity v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Nejdůležitějšími faktory jsou:

- nakládání s odpady – firma musí dodržovat ustanovení zákona o odpadech, kde je upravena manipulace s odpadem a jeho následná likvidace, která probíhá prostřednictvím oprávněných firem.
- přírodní a klimatické vlivy – firma podle klimatických podmínek dané země musí zvážit užití správné technologie výstavby a správně naplánovat realizaci

zakázky tak, aby přesně dodržela smluvní podmínky. V případě výstavby v Egyptě a Ruské federaci, kde jsou klimatické podmínky zcela odlišné, také vyhodnotit správnost použitého materiálu tak, aby to bylo z ekonomického hlediska co nejvýhodnější a zároveň neohrožovala životní prostředí.

- přístup k ochraně životního prostředí – v tomto oboru je kladen důraz na používání ekologických materiálů a energetickou úspornost, a jelikož firma realizuje díla s vysokými nároky na ekologii (např. výstavba elektrárenských objektů), musí splňovat zákonem stanovené limity již při výstavbě.

Výše uvedené ekologické faktory jsou v každé zemi, kde má firma své podnikatelské aktivity, podrobeny kontrole tamních orgánů. Je nutno upozornit na to, že v každé zemi se důraz na ekologii výrazně odlišuje.

### **2.3.7 Závěr**

Na základě provedení SLEPTE analýzy, vplynuly následující skutečnosti.

Klíčovými faktory pro analyzovanou společnost jsou faktory legislativní, ekonomické, politické, ale významně ji ovlivňují také faktory technologické a ekologické. *Sociální faktory* nemají na chod společnosti velký vliv, jelikož většina zakázek firmy je realizována v zahraničí a její hlavní činností je realizace projektů z oblasti energetiky, průmyslových staveb a petrochemie, což většinu běžných lidí neovlivňuje.

*Legislativní faktory* mají na společnost velký vliv a jde o faktory neodstranitelné, protože se firma musí striktně řídit legislativou jak tuzemskou, tak i rozdílnou zahraniční. Vzhledem k realizovaným projektům v Ruské federaci, na Ukrajině, Egyptě a Slovenské republice si musí firma najímat zahraniční experty, což je velmi finančně nákladné. Za problémové a neovlivnitelné faktory v této oblasti vidím následující:

- časté změny zákonů, předpisů a vyhlášek,
- zdlouhavé a obtížné procesy ve výběrovém, územním, stavebním a správním řízení v České republice, vzhledem k dlouhým lhůtám a vstupem přímých účastníků řízení záměrně negativně ovlivňovat podnikatelské záměry firmy k vlastnímu prospěchu,

- finančně a časově náročná vymahatelnost práva a táhlá soudní řízení v České republice.

Největšími problémovými neovlivnitelnými *ekonomickými faktory* jsou:

- velmi nízká úroková míra z termínovaných vkladů, které firma využívá,
- zvyšující se sazby DPH ze stavební činnosti,
- nepříznivý dramatický vývoj rublu, který rapidně od začátku roku 2014 klesl.

*Politické faktory* mají klíčový význam pro společnost. Za problémové a neovlivnitelné faktory považují:

- dlouhodobá stagnace ve stavebnictví, způsobená celosvětovou ekonomickou krizí, jejíž příčinou je nedostatek zakázek,
- korupční jednání představující zneužívání veřejných prostředků prostřednictvím manipulovaných veřejných zakázek a dotací,
- napjatá mezinárodní politická situace na Ukrajině a v Ruské federaci, kde má firma velký podíl svých podnikatelských aktivit.

*Technologické faktory* jsou pro firmu také významné, ale jsou ovlivnitelné. Největší problém spočívá v rychlosti realizací nových technologií, pracovních postupů, metod a technik, na které musí firma pružně reagovat, aby byla konkurenceschopná, nebo ještě lépe před konkurencí.

Firma musí přistupovat velmi citlivě k ochraně životního prostředí, protože obor stavebnictví je s ekologií úzce spjat. Stavby, které firma realizuje, mají vysoké nároky na ekologii. Je potřeba vzít v úvahu následující *ekologické faktory*:

- přírodní a klimatické vlivy daných zemí,
- použití ekologických a úsporných materiálů,
- striktní dodržování všech předpisů a limitů kladených na ochranu životního prostředí z důvodu kontroly státními orgány a to ve všech zemích, kde má firma své podnikatelské aktivity, protože v každé zemi je důraz na ekologii výrazně odlišný.

## 2.4 Porterův model

### 2.4.1 Konkurence v odvětví – hrozba silné rivality

Analyzovaná společnost je deklarována jako jedna z deseti největších v oboru v České republice, také na zahraničním trhu si udržuje dobré jméno a stabilní pozici. Mezi největší konkurenty v oblasti velkých stavebních projektů na českém trhu patří firmy Skanska a.s., Metrostav a.s., Strabag a.s., Škoda Praha Invest s.r.o., Eurovia CS a.s. a PSJ Jihlava. Konkurence v odvětví stavebnictví, energetiky a petrochemie je velká. Na trhu stavebnictví existuje velké množství velkých firem, je zde tedy vysoký počet konkurentů se zájmem setrvat na trhu, mezi jejichž produkty existují jen malé rozdíly a které se při stagnaci trhu snaží využívat nástrojů konkurenčního boje jakou je hlavně snižování cen, čímž se hrozba silné rivality zvyšuje. Firmy mají vysoké fixní náklady, je na ně tedy vyvíjen velký tlak, aby naplňovaly své kapacity i přes snížení cen, s cílem udržet se na trhu. Příčinou je nedostatek zakázek v oboru, nabídka převažuje nad poptávkou, proto velmi často dochází ke kooperaci konkurenčních firem, neúměrný tlak na cenu a mnohdy ostatní konkurenti nabízejí ceny na úrovni nulové marže s cílem získání většího obrátu a zachování zaměstnanosti. Tímto potom dochází k „pokřivení“ cen stavebních prací, tzn., že nedochází k vyjádření jejich skutečné hodnoty. V určitých případech dochází ke spojení konkurentů v tzv. sdružení bez právní subjektivity a soutěží tak společně o danou zakázku, jejichž potencionální zisk je následně rozdělen podle předem daného poměru, protože je pro ně lepší získat alespoň nějakou část projektu se ziskem, než zakázku realizovat pouze za režijní náklady.

Na zahraničních trzích je konkurence ještě silnější, největšími konkurenty jsou především velké francouzské a americké společnosti, které ohrožují firmu zejména v oblasti petrochemie. Konkurence na východě je také velká a silná. Představují ji v případě Ruské Federace tamní společnosti, ale také společnosti z Číny a Turecka. V tomto případě rozhoduje dobré jméno a tradice společnosti v zahraničí.

Tato situace není pro firmu příznivá, jde o faktory neodstranitelné, ale částečně ovlivnitelné zúročením konkurenčních výhod společnosti, kterými jsou:

- dlouholetá tradice sahající do roku 1924, specializuje se na stavby většího rozsahu tvořené skeletovou konstrukcí, tvořených z betonových nebo ocelových dílců.
- má svoji vlastní prefabrikovanou výrobu v jedné ze svých výrobních divizí a výrobu ocelových konstrukcí. Jelikož je firma schopna si zajistit tyto konstrukce za nižší náklady a v souběhu s časovými požadavky vyplývající z termínů dodání díla v rámci své divize, přináší jí to velký náskok před konkurencí, která tyto možnosti nemá.
- jako jedna z mála tuzemských firem vlastní všechna potřebná oprávnění a certifikace pro jadernou energetiku.
- bonita u bankovních institucí. Firma nemá problém získat od banky bankovní garanci, která je nutná již při výběrovém řízení a následně při realizaci konkrétního projektu, jako zajištění závazku řádného plnění podmínek smlouvy. Firma nemá problém získat velké zakázky, kde jsou tyto garance nutností.
- dobré jméno firmy a jejích zaměstnanců v zahraničí. Společnost navazuje na tradiční vazby v petrochemii.
- dobrá znalost trhů v zahraničí, kde operují.

#### **2.4.2 Vstup nových firem – hrozba pohyblivosti**

Vstup nových firem do odvětví, ve kterém společnost podniká, není jednoduchý, protože tato činnost je vázána především odbornou způsobilostí, zkušenostmi, historií a tradicí v oboru, finanční stabilitou, bonitou, které jsou primárními předpoklady pro získání zakázek z uvedených oblastí stavebnictví, ve kterých firma podniká, především však energetiky a petrochemie. Je potřeba blíže rozebrat jednotlivé faktory, z nichž pramení bariéry vstupu do odvětví:

- úspory z rozsahu – tato problematika je pro společnost irelevantní, jelikož největší firmy v oboru stavebnictví jsou inženýringového charakteru, které využívají služeb subdodavatelů. Z hlediska tržeb, ziskovosti, bonity a historie má společnost sjednány výhodnější podmínky na bankovním trhu, což může být pro nově vstupující firmy bariérou.

- kapitálová náročnost – počáteční náklady na vstup do segmentu stavebnictví, kde se společnost PSG – International a.s. pohybuje, jsou velmi vysoké, hlavně na provozní kapitál, z tohoto pohledu je trh neatraktivní.
- loajalita zákazníků ke stávajícím podnikům v odvětví – na stavebním trhu celosvětově platí, že je jakákoliv firma přednostně poptávána společnostmi, pro něž již v minulosti realizovala nějaké zakázky, v případě analyzované společnosti je to firma Globus, pro niž realizovala obchodní centra a pro firmu Pegas výrobní závody. Loajalita zákazníků ovlivňuje vstup nových firem do odvětví za předpokladu úspěšné a bezvadné realizace projektu firmou, v tomto případě PSG – International a.s. Výše uvedené platí při realizaci projektů poptávaných soukromými investory. V případě veřejných zakázek v České republice, které se řídí zákonem o veřejných zakázkách, kde hlavním kritériem je cena a kvalifikační předpoklady, by tento faktor nemusel být pro nové firmy bariérou. Zakázky jsou rozhodnuty na základě výběrového řízení, a jelikož je investorem vybrána nabídka s nejnižší cenou, pravděpodobnost úspěchu je velká. V současné době nové firmy realizují své první zakázky s velmi nízkou marží a po získání patřičných referencí srovnají ceny. Částečně si to mohou dovolit, protože nemají takou potřebu technicko-hospodářských pracovníků, jako již zavedené firmy typu PSG – International a.s. Pro firmu je také hrozbou vstup nových firem ze zahraničí s levnou pracovní silou (např. z Číny).
- přechodové náklady – mohou být vysoké, jelikož stávající firmy mají vybudován na základě dlouholetých zkušeností vztah se svými dodavateli, proto nová firma nemá tak výhodné podmínky.
- výhody stávajících podniků nezávislé na rozsahu – jsou také pro nově vstupující firmy bariérou. Výhodou analyzované společnosti je vlastnictví technologie výroby – má svoji prefabrikovanou výrobu a vyrábí železo-ocelové konstrukce, čímž ušetří na vstupních nákladech. Další výhodou je finanční zdraví společnosti, protože vstup do několika milionového projektu nelze realizovat bez bankovních zajištění, které lze získat pouze za předpokladu dlouhodobé historie, stability a pozitivní predikce budoucího vývoje výkonnosti společnosti.
- výstupní bariéry z odvětví stavebnictví jsou vysoké. Vzhledem k podrozvahovým závazkům společnosti (závazky z obchodních vztahů,

bankovních záruk atd.) a jednotlivým kontraktům je velmi obtížné a nákladné trh opustit.

### **2.4.3 Substituty – hrozba zastupitelnosti**

Společnost PSG – International a.s. se nemusí obávat hrozby zastupitelnosti, v pravém slova smyslu substituty v produktech nejsou. Tuto hrozbu můžeme spatřovat v používaných materiálech a technologiích.

### **2.4.4 Zákazníci – vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé společnosti jsou většinou firmy nadnárodního charakteru působících v odvětví průmyslu, obchodu a energetiky, např. obchodní řetězce, elektrárny, teplárny, průmyslové skladovací a výrobní objekty včetně administrativních částí. Mezi nejvýznamnější odběratele patří ČEZ a.s., obchodní řetězce Globus a Makro. Menší část tvoří výstavba polyfunkčních, občanských a bytových objektů včetně komunikací, zpevněných ploch a terénních a sadových úprav. Mezi tyto odběratele patří zejména UTB Zlín a město Zlín, Zlínský kraj, tzn., že investoři jsou jak soukromého charakteru, tak státní instituce jako školy, ministerstva a státem zřizované organizace. Vyjednávací síla odběratelů je v oboru stavebnictví velmi silná ještě se zvyšuje působením následujících vlivů:

- produkty, které zákazník nakupuje, tvoří významnou část jeho nákladů, tím vytváří silný tlak na snížení cen dodávaných produktů – v tomto oboru se uplatňuje systém výběrových řízení, kdy je hlavní důraz kladen na nejnižší cenu díla, odběratelé vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk dodavatelů, kteří mají omezené možnosti ovlivňovat podmínky kontraktu. Toto představuje pro společnost hrozbu. Ovšem nejnižší cena díla není vždy odrazem kvality a často vede k nahrazování materiálů materiály nekvalitními tak, aby došlo k dodržení stanovené ceny, protože v případě veřejných zakázek je cena víceprací omezena navýšením maximálně o 15% ze sjednané ceny.

- přechodové náklady - co se týče běžných typů staveb, přechodové náklady odběratelů jsou nízké. V případě staveb, které jsou tvořeny složitými technologickými celky a zařízeními, které analyzovaná společnost realizuje, by bylo velmi složité dodavatele změnit. Z toho vyplývá, že tento faktor ji částečně neovlivňuje.
- na zahraničních trzích je problematika odběratelů a jejich vysoká vyjednávací síla obdobná jako v České republice.

#### **2.4.5 Dodavatelé - vyjednávací síla dodavatelů**

V případě výstavby občanských, bytových a průmyslových staveb si firma vybírá dodavatele na základě dílčích výběrových řízení dle konkrétní zakázky, tudíž spolupracuje s velkým množstvím firem, které jsou lokálně spojeny s jednotlivou zakázkou. Na rozdíl od výstavby elektrárenských a petrochemických zařízení, kde výběr dodavatelů je omezen z hlediska odborné způsobilosti a specializace technologických zařízení. Společnost má zavedenou tzv. databázi dodavatelů, která se průběžně doplňuje a je tříděna podle typu nabízené služby, kvalitou dodávky, lokalitou, spolehlivostí apod. V oboru stavebnictví může být vyjednávací síla dodavatelů nízká i vysoká, záleží na typu výstavby. V případě běžných občanských bytových a běžných průmyslových staveb je vyjednávací síla nízká. Opačná situace se týká analyzované firmy, která realizuje stavby pro energetiku a petrochemii, protože technologické celky, zařízení a stroje jsou úzce specializovanou výrobou, tudíž vyjednávací síla dodavatelů je velmi vysoká. Je to dáno následujícími vlivy:

- dodavatelů je na daném trhu málo, mnohdy mají monopolní postavení na trhu, firma tedy nemá dobrou pozici pro vyjednávání o podmínkách a ceně. Hlavními dodavateli analyzované společnosti jsou velké zahraniční firmy jako Siemens a Rolls-Royce.
- dodavatelé nabízejí úzce specializovanou výrobu, jako např. turbíny do elektráren, které firma odebírá a u nichž neexistují substituty.
- dodávaná úzce specializovaná výroba pro výše zmiňované realizované stavby tvoří hlavní vstupy firmy.

- v zahraničí se síla dodavatelů ještě prohlubuje. Zahraniční dodavatelé velkých speciálních technologických celků vyžadují zajistit platbu formou dokumentárního akreditivu, popř. bankovní zárukou, kdy dodavatel má po dodání zboží a patřičných dokumentů okamžité právo na úhradu dodávky, kterou ovšem firma dovede bez problému provést.

Tyto vlivy jsou pro firmu neodstranitelné, dají se částečně ovlivnit budováním dobrých vztahů s dodavatelem.

Na zahraničním trhu jsou tyto vlivy ještě vyšší, problém násobí kurzové rozdíly, které se stávají pro firmu rizikem, problém se dá částečně diferencovat založením bankovních účtů v zemích, kde realizuje své stavby.

#### **2.4.6 Závěr**

Na základě provedené Porterovy analýzy vyplývají následující skutečnosti. Na trhu stavebnictví je vysoká hrozba zvyšující se silné rivality. Vyskytuje se zde velké množství velkých firem se zájmem setrvat na trhu. Mezi jejich produkty existují jen malé rozdíly a při současné stagnaci trhu využívají snižování cen jako hlavní nástroj konkurenčního boje. Jelikož je nabídka zakázek nízká, dochází ke kooperaci konkurenčních firem s cílem získat alespoň částečný podíl na zisku.

Na zahraničních trzích je konkurence ještě silnější. V oblasti petrochemie firmu ohrožují velké francouzské a americké společnosti a na východě (trh Ruské federace) tuto hrozbu představují společnosti z Číny a Turecka.

Tyto neodstranitelné faktory se dají částečně ovlivnit zúročením konkurenčních výhod společnosti, jako jsou, dlouholetá tradice a dobré jméno firmy a jejich zaměstnanců v tuzemsku i v zahraničí, vlastní prefabrikovaná výroba, vlastnictví certifikace pro jadernou energetiku, bonita u bankovních institucí a znalost zahraničních trhů, kde operuje.

Pro nové firmy, které chtějí proniknout do odvětví, jsou bariéry vstupu vysoké. Obor stavebnictví je vázán odbornou způsobilostí, zkušenostmi, historií, tradicí v oboru, finanční stabilitou a bonitou. Je to obor vyžadující vysoké počáteční náklady, tzn. kapitálová náročnost je velká, přechodové náklady mohou být pro nové firmy také

vysoké a výhody, které má stávající zavedená firma jako PSG – International a.s., což je vlastnictví technologie výroby a snadný přístup k získání bankovních záruk činí trh neatraktivní. Výstupní bariéry z odvětví jsou velmi vysoké vzhledem k podrozvahovým závazkům společnosti a k jednotlivým kontraktům. V tomto odvětví je snazší si své postavení udržet, eventuálně své působení rozšířit, než do něj proniknout.

Na zahraničních trzích je situace obdobná jako v České republice.

Společnost není v pravém slova smyslu ohrožena existencí substitutů. Tuto hrozbu lze spatřovat v používaných materiálech a technologii ne v samotném produktu.

Zákazníci, kteří se v tomto oboru vyskytují, mají silnou vyjednávací sílu. Uplatňuje se zde systém výběrových řízení, kdy je ze strany zákazníků kladen hlavní důraz na nejnižší cenu, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, což má za následek snížení zisku dodavatelů. Firma má velmi omezené možnosti ovlivňovat podmínky kontraktu. Výše zmíněné faktory jsou neodstranitelné, ale částečně ovlivnitelné předložením špičkové nabídky, která se nedá odmítnout. Přechodové náklady odběratelů jsou vysoké v případě staveb, které jsou tvořeny složitými technologickými celky a zařízeními, které analyzovaná společnost realizuje. Z toho vyplývá skutečnost, že ji tento faktor neovlivňuje.

V zahraničí je problematika odběratelů a jejich vysoká vyjednávací síla obdobná jako v České republice.

V oboru stavebnictví může být vyjednávací síla dodavatelů nízká i vysoká, záleží na typu výstavby. Z pohledu analyzované firmy mají dodavatelé zvyšující se vyjednávací sílu pramenící z podstaty staveb, které firma z větší části realizuje, tj. stavby pro energetiku a petrochemii. Technologické celky, zařízení a stroje v této výstavbě jsou úzce specializovanou výrobou, s velmi malým počtem firem, které ji produkují. Dodavatel si může dovolit stanovit podmínky a cenu. Společnost nemá v tomto případě dobrou pozici k vyjednávání těchto podmínek, jelikož tato úzce specializovaná výroba tvoří hlavní vstupy firmy. Tyto vlivy jsou neodstranitelné avšak částečně ovlivnitelné budováním dobrých vztahů s dodavatelem.

Na zahraničních trzích se síla dodavatelů ještě prohlubuje, především požadavkem zajištění plateb. Problém také násobí kurzové rozdíly, které se stávají pro firmu rizikem.

## **2.5 SWOT analýza**

### ***S – Silné stránky***

Mezi silné stránky společnosti patří:

- Firma s dlouholetou historií a tradicí
- Vlastní prefabrikovaná výroba, výroba ocelových konstrukcí
- Vlastnictví oprávnění a certifikace pro jadernou energetiku
- Spolehlivost
- Finanční stabilita společnosti
- Znalost a orientace na trzích ve Slovenské republice, Ruské federaci, Ukrajině a Egyptě
- Přizpůsobivost pracovníků při práci v zahraničí
- Spolupráce s ČEB a.s. a EGAP a.s. v oblasti exportního financování
- Dobré jméno firmy a dobré reference

### ***W – Slabé stránky***

Mezi slabé stránky společnosti patří:

- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti tvorby kalkulací a rozpočtů
- Nedostatečná kontrola interních procesů a neopakující se tvoření analýz
- Nedůslednost ve stanovení nabídkové ceny ve výběrových řízeních
- Vysoké režijní náklady
- Nevhodná organizační struktura divizního uspořádání
- Nedostatečný informační systém (programy na kalkulace a rozpočty)

## ***O - Příležitosti***

Mezi příležitosti společnosti patří:

- Projekty z fondů Evropské unie
- Využití zkušeností v oboru a dobrého jména společnosti
- Využití jiného typu reklamy
- Proniknutí na nové trhy zejména východní Evropy
- Podpora veřejných investic
- Diferenciace produktů – orientace na vodohospodářské stavby, železnice
- Navrhnout zabezpečovací stavby proti povodním

## ***T – Hrozby***

Mezi největší hrozby pro společnost patří:

- Globální finanční krize
- Ztráty významných klientů
- Pokles poptávky
- Stoupající nezaměstnanost
- Změna legislativy
- Pokles důvěry v Českou republiku, Evropskou unii a Evropu => zahraniční politika České republiky a Evropské unie
- Změna politické a ekonomické situace v zemích, kde firma operuje
- Zpřísnění podmínek na ochranu životního prostředí
- Vstup nové konkurence
- Ztráta finanční stability
- Změna požadavků odběratelů

### 2.5.1 Závěr

Z uvedené analýzy lze vyvodit akutní potřebu restrukturalizace společnosti směřující k maximální konkurenceschopnosti, což může být dosaženo pouze optimálním využíváním všech zdrojů (personální, finanční, technologické) a tím eliminaci slabých stránek společnosti. Nutné je posílení nabídkového týmu a tím celková optimalizace lidských zdrojů a realizací dalších opatření směřující k růstu konkurenceschopnosti. Tímto dojde k posílení pozic na stavebním trhu, růst finanční stability, posílení finančního „polštáře“, který je tolik potřebný v případě vzniku hrozby a překlenutí krátkodobého resp. střednědobého problému. Uvedená opatření následně slouží i k růstu bonity vzhledem k okolí podniku tj. vzhledem k bankám, veřejnosti a státním institucím.

Silné stránky je potřeba udržovat a rozvíjet. U příležitostí je nutná potřeba většího zapojení obchodního úseku a tím získávání požadovaných informací, vyškolení případně akvizice pracovníků s požadovanými znalostmi, apod. a tím nabídka vyšší přidané hodnoty pro zákazníky analyzované společnosti. Slabé stránky je nutno maximálně eliminovat. Tato eliminace s sebou nese potřebu nepopulárních opatření a rozhodnutí, která jsou plně v kompetenci vrcholového vedení. Vysvětlováním, komunikací, rozhodným opatřením, férovým přístupem a zapojením všech jednotek podniku.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě výsledků, které vyplynuly z podrobně vypracovaných analýz Fundamentální analýzy, SLEPTE analýzy, Porterova modelu a SWOT analýzy, předkládám společnosti následující opatření a doporučení:

- **Provést analýzu trhů a zakázek**

Potřeba této analýzy vyplynula z provedené SLEPTE analýzy a Porterova modelu. Na základě závěrů ze SWOT analýzy se ukázalo, že společnost nemá zanalyzované trhy a jednotlivé zakázky. Společnost by měla provést analýzu jednotlivých trhů, na kterých operuje, to znamená jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, vyhodnotit, které typy zakázek, díky globální ekonomické krizi poklesly nejvíce, a predikovat zda tato tendence bude pokračovat. V České republice, dle současných statistických údajů, se situace ve stavebnictví mírně zlepšuje a tento trend má pokračovat i v blízké budoucnosti. Státní zakázky jsou na vzestupu, ale také stoupá počet nabídek od soukromých investorů. Firma by měla využít současného trendu, pružně a rychle reagovat a snažit se o získání co nejvíce zakázek. V zahraničí je situace komplikovanější vzhledem k situaci na trzích, kde operuje. Týká se to převážně nepříznivé politické a ekonomické situace na Ukrajině a v Ruské federaci, která je pro společnost kritická. Díky tomu společnost přišla v těchto zemích o řadu zakázek. Zásluhu na tom měla i proti Rusku nařízená embarga evropských států. Společnost by měla zvážit, jak z časového, ale převážně ekonomického hlediska, zda začít hledat nové trhy, nebo snažit se posilovat pozici na stávajících zahraničních trzích, zejména na Ukrajině a v Ruské federaci. Na Ukrajině, kde má firma svou dceřinou společnost, by měla firma zanalyzovat současnou situaci a budoucí vývoj vzhledem k pozici a úlohám výše zmíněné společnosti, zvážit, zda nestabilní politická a ekonomická situace bude pokračovat nebo nastane konjunktura ve výstavbě, která by znamenala pro společnost velkou příležitost pro udržení se na tomto trhu. Také by měla firma posilovat své postavení na egyptském trhu, kde momentálně nerealizuje žádnou zakázku. Tento trh je společnosti dobře znám a má tam také dobré jméno, ostatně i Česká republika jako taková, díky dobrým vztahům s místními lidmi,

firmami, spolehlivosti, vstřícnosti a toho by právě měla využít, protože vzhledem k historickým událostem sahajícím až do dob kolonizace, jsou Egypťané vůči ekonomicky silným státům velmi chladní.

- **Provést diferenciaci produktů**

Toto doporučení vyplynulo ze SWOT analýzy, kde je diferenciaci produktů zařazena mezi příležitosti společnosti. V této oblasti bych firmě doporučila orientovat se na odlišné typy staveb a to například vodohospodářské stavby, železnice, stavby šetřící prostor (např. dopravní cesty na mostech) a v neposlední řadě se také zaměřit na kvalitativně nový výzkum směřovaný do staveb eliminujících dopady klimatických změn (např. stavby sloužící jako protipovodňová opatření atd.).

*Vodohospodářské stavby* - mají v současné době velký význam, převážně v zahraničí, v oblasti subtropického a tropického pásma, kde velká část populace trpí nedostatkem vody. Tento problém je celosvětový a bude se ještě v budoucnu zhoršovat. Společnost by měla využít své tradice a dobrého jména v zahraničí a pokusit se získat tento druh zakázek. Orientovat by se měla zejména na egyptský trh, který dobře zná a má tam velmi dobré obchodní vztahy.

*Železnice* – tento druh staveb by mohl být pro společnost také výhodným řešením, jak získat další zakázky v době, kdy po dlouhém období stagnace odvětví stavebnictví opět roste. Na základě nejnovějšího průzkumu prováděném v České republice je v železničním stavitelství převis poptávky nad kapacitou stavebních firem tyto zakázky realizovat. (17) Proto by měla firma zvážit, zda je schopná tyto stavby realizovat.

*Stavby šetřící prostor* – těmito stavbami je myšleno umístění inženýrských staveb na mosty, čímž se eliminuje zastavěný prostor, popřípadě se tento ušetřený prostor využije k dalším účelům.

*Výzkum směřovaný do staveb eliminujících dopady klimatických změn (zabezpečovací stavby)* – toto řešení by bylo pro společnost nové, jelikož se výzkumem a vývojem nezabývá, nicméně v posledních letech sužují Evropu povodně, které se čím dál častěji opakují, proto je nezbytné se tímto problémem zabývat.

- **Provést změnu organizační struktury**

Potřeba změny organizační struktury vyplývá ze SWOT analýzy, kde je stávající organizační struktura uvedena mezi slabými stránkami. Správná organizační struktura je v organizaci a řízení společnosti nutností a bez správně zvolené a nastavené organizační struktury nelze efektivně fungovat. Současná organizační struktura společnosti je divizní, která podle mého názoru není pro firmu vhodná. Podstatou této struktury je vznik samostatných divizí a to z důvodu odlišného profesního zaměření a zkušeností zaměstnanců a z toho plynoucího typu výstavby a jejího teritoriálního umístění. Pracovníci pracují v jednotlivých divizích, kde se nemohou specializovat do hloubky, je proto nutné mít široký okruh vědomostí. Organizační struktura společnosti je značně přebujelá, s duplicitou kompetencí, nejasným určením náplní práce, odpovědností a motivací jednotlivých složek. Zrušením zbytečných mezičlánků by došlo k rychlejšímu toku a přesunu informací a operativnějšímu řízení.

Společnosti bych proto doporučovala liniovou organizační strukturu, s existencí flexibilních týmů pro jednotlivé zakázky. Docílí se posílení projektového řízení tj. zapojení všech nutných středisek do realizace daného projektu, kdy projekt manažer vybírá do svého týmu ty nejlepší z daného střediska, tj. dojde k automatickému vylučování slabých článků (méně kvalifikovaní zaměstnanci odejdou, neboť si je nikdo nevybere do týmu) a to posílí motivaci současných zaměstnanců. Navrhovaná liniová organizační struktura je založena na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci, přesně tedy určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci. Výhodou je jasné určení pravomocí a odpovědností, důraz je kladen na vysokou odbornost vedoucího, což dle mého názoru společnost potřebuje.

- **Provést změny v personální politice společnosti**

Nutnost této změny vyplývá ze SWOT analýzy, kde je tato problematika zařazena do slabých stránek společnosti. Tato oblast je pro společnost problematickou. Slabou stránkou společnosti je fluktuace ve vrcholovém vedení společnosti, přebytek manažerských funkcí v jednotlivých divizích a hlavně nedostatek kvalifikovaných pracovníků v obchodním a nabídkovém středisku.

Vrcholový management (představenstvo), který je špičkou v organizační struktuře a jenž by měl vykonávat strategická rozhodnutí a tvořit klima v dané společnosti jeví známky nestability. Firemní kulturu (top management) tvoří najatí manažeři s úkoly, které zajišťují realizaci a plnění všech manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení, kontrola) s důrazem na strategická rozhodnutí, spočívající v realizaci nepopulárních opatření, jenž jsou v současné době nutností a které vyplývají z vývoje současné situace na stavebním trhu. Společnosti bych doporučila pečlivě zvážit výběr a kvalifikaci kandidátů do svého vrcholového vedení, aby nedocházelo k výrazné fluktuaci na těchto pozicích, což není pro společnost, z hlediska důvěry zaměstnanců, investorů a ostatních spolupracujících subjektů žádoucí.

Dále bych firmě doporučila snížení a optimalizaci manažerských funkcí na jednotlivých divizích, jelikož osobní náklady tvoří největší položku režijních nákladů organizace. Vstupují do nabídkové ceny a jsou součástí režie a tvoří kromě přímých nákladů na dodávky jednu z klíčových položek ceny.

Nutností je posílení a zkvalitnění týmu v obchodním středisku a jemu podřízenému nabídkovému středisku, tj. přípravy nabídek a odborných přípravářů. Aby společnost předkládala konkurenceschopné nabídky a byla úspěšná, potřebuje dostatečné lidské zdroje s daným profesním zaměřením. S posílením nabídkového týmu je nutnost většího počtu zaměstnanců, tj. předpokladem úspěchu ve výběrovém řízení je kvalitně zpracovaná nabídka, která si vyžaduje čas a kvalifikované zaměstnance v potřebném počtu. Proto bych společnosti doporučila zkvalitnit a posílit nabídkový tým, který na základě svých znalostí a zkušeností bude schopen vypracovávat konkurenceschopné nabídky.

Bez kvalitního a optimálního personálního obsazení na všech úrovních řízení organizace nelze efektivně fungovat a plnit tak základní cíl podnikání čímž je maximalizace zisku.

- **Provést změny vedoucí ke zlepšení informačního systému**

Na základě údajů z fundamentální analýzy vyplývá, že firma málo investuje do svého informačního systému, který je na bázi vnitropodnikového účetnictví nedostatečný. Není zaveden dokonalý kalkulační systém (propočtové kalkulace do výběrových řízení),

chybí kalkulace nákladů v technických a finančních jednotkách, chybí kalkulační mechanismy při realizacích zakázek (tzn. metody standardních nákladů, normování práce a skutečné čerpání a pak následné vyčíslení odchylek a jejich následné řešení). Proto bych společnosti doporučila více propracovat tento informační systém, doplnit jej o kalkulační programy a rozpočty a také do něj zahrnout Business Intelligence systémy, které slouží pro poskytování ucelených podkladů pro rozhodování v oblasti podnikání. *Business Intelligence* jsou dovednosti, znalosti, technologie, aplikace, kvalita, rizika, bezpečnostní otázky a postupy používané v podnikání pro získání lepšího pochopení chování na trhu a obchodních souvislostech. (27, str. 233) Za tímto účelem by společnost prováděla sběr, integraci, analýzu, interpretaci a prezentaci obchodních informací. Business Intelligence aplikace poskytují historické, současné a prediktivní zobrazení obchodních operací, nejčastěji s využitím již získaných dat v datovém skladu nebo příležitostně přímo z provozních systémů. Běžné funkce těchto aplikací zahrnují reporting, podporu analýz, datové kostky, přehledové zobrazení, data mining, podnikové řízení výkonnosti, podporu podnikání a prediktivní analýzy. Tyto aplikace zpracovávají firemní data prodeje, výroby, financí a dalších strukturovaných zdrojů dat pro obchodní účely, především řízení výkonnosti podniku. Business Intelligence aplikace mohou shromažďovat informace z různých oddělení a provozů společnosti a mohou porovnávat informace ve srovnatelných hodnotách. (28) Toto řešení by zlepšilo a sjednotilo informační toky ve společnosti a přispělo k vyšší konkurenceschopnosti firmy na trhu, jelikož by rychleji a připraveněji mohla reagovat na změny vnějších a vnitřních vlivů působících na organizaci.

Všechna předcházející navrhovaná opatření jsou velmi náročná na čas, informace, kvalitní pracovníky a finanční prostředky. Další doporučení a návrhy podané v následující části nejsou časově náročná a jedná se o návrhy, jejichž realizace může uspořit nemalé finanční prostředky prakticky bez přímých nákladů.

- **Provést změny ve finančním řízení**

Potřeba této změny vyplynula z výsledků provedené SLEPTE analýzy. V této oblasti bych společnosti doporučila využití nástrojů finančního řízení, týkajících se hlavně

zahraničních měn, jelikož největší podíl z jejího obratu je realizován na zahraničních trzích. Proto se zahraniční platební styk stává pro firmu vysokou nákladovou položkou, nejen díky bankovním poplatkům, ale také díky kurzovým rozdílům, které tím vznikají. Společnost by se měla snažit tyto náklady co nejvíce eliminovat. Řešením pro společnost by mohly být následující možnosti:

- důsledné jednání o kurzových doložkách, které by představovaly dorovnání případného negativního dopadu kurzových rozdílů do konečné ceny díla.
- společnost by mohla unifikovat měnu, to znamená přijímat platby a hradit své závazky pouze v jedné měně.
- řízení finančních účtů, které by představovalo existenci účtů u tuzemské banky v měnách zemí, kde společnost operuje. To by znamenalo efektivní využití zahraničních finančních prostředků.

Na základě výše zmíněných řešení chci provést propočet na modelovém příkladu pro vybrané země a následně vybrat co nejvýhodnější řešení. Propočet provádím pro země, kde společnost realizuje nejvíce zahraničních zakázek, tj. Rusko, Egypt a Slovensko. Pro využití jednotlivých variant řešení je v první řadě nutné zvážit, jakou má společnost na daném trhu pozici, jelikož cílem společnosti je vyvarovat se kurzovým rizikům, tedy kurzovým ztrátám, a eliminovat poplatky za převody.

### ***Ruská federace***

Vzhledem k politické a ekonomické situaci v Ruské federaci je pozice společnosti na tomto trhu slabší. Vývoj ruského rublu (RUB) zaznamenává dlouhodobý pokles (Obrázek 7), což pro firmu znamená vysoké kurzové ztráty, tudíž se pro firmu jeví jako nejlepší řešení provádění veškerých transakcí v euru (EUR). Obrázek 8 znázorňuje vývoj kurzu eura, kde je stabilita měny a proexportní intervence ČNB zřejmá. V následujícím modelovém příkladu chci toto tvrzení zhodnotit, na základě srovnání v čase doložit nebo vyvrátit stabilitu měny a tím doporučit následný postup společnosti.



**Obrázek 7 :** Vývoj RUB od 2. 1. 2014 – 6. 1. 2015. (Zdroj: 29)



**Obrázek 8 :** Vývoj EUR od 2. 1. 2014 – 9. 1. 2015. (Zdroj: 30)

***Příklad 1 – Hodnota kontraktu v EUR, subdodavatelé požadují platbu v EUR***

Hodnota kontraktu, uzavřeného dne 30. 5. 2012 je 50 000 000 EUR, subdodávky tvoří 85 %, hrubá marže 15 %, vycházíme z předpokladu, že všem 85 % subdodavatelům je hrazeno v EUR což představuje ideální variantu. 15 % musím měnit na CZK pro další zdroj financování režii a následný zisk. V tom to případě řeším pouze 15 % hrubé marže, jelikož všichni subdodavatelé požadují úhradu svých závazků v EUR, což představuje pro společnost optimální situaci.

	<b>Kurz k 30.5.2012</b> 25,66 CZK/EUR	<b>Kurz k 30.6.2014</b> 27,45 CZK/EUR	<b>Kurz k 31.12.2014</b> 27,725 CZK/EUR
<b>Hodnota kontraktu</b> 50 000 000 EUR	1 283 000 000 CZK	1 372 500 000 CZK	1 386 250 000 CZK
Subdodavatelé (85%) 42 000 000 EUR	1 077 720 000 CZK	1 152 900 000 CZK	1 178 312 500 CZK
<b>Hrubá marže</b> 7 500 000 EUR	192 450 000 CZK	205 875 000 CZK	207 937 500 CZK
Bankovní poplatky*	zanedbatelné	zanedbatelné	zanedbatelné
Rozdíl hrubé marže v CZK		13 425 000 CZK	15 487 500 CZK
Rozdíl hrubé marže v %		+ 1 %	+ 1,2 %
<b>Skutečná hrubá marže</b>	15 %	16 %	16,2 %

**Tabulka 4:** Příklad 1 (Zdroj: hodnota kurzů ze zdroje 30)

\*Poplatky jsou vzhledem k hodnotě kontraktu zanedbatelné, z hlediska finančních nákladů jsou pro firmu rizikové kurzové ztráty/zisky, náklady/výnosy z derivátových operací, případně poplatky za bankovní garance, které ovšem firma nezná dopředu v plné výši, jelikož si tyto poplatky banka účtuje měsíčně po dobu trvání celého kontraktu. Řešením je tvorba účetní rezervy na bankovní garance.

V prvním modelovém příkladu se hodnota skutečné marže zvýšila jen mírně, při úhradě v červnu 2014 o 1 %, tj. 13 425 000 CZK, a o 1,2 %, tj. 15 487 500 CZK, v prosinci 2014. To dokazuje, že vývoj kurzu eura je po dobu dvou a půl let stabilní a výrazně se nevychýlil, což je pro firmu pozitivní aspekt, jelikož sjednané zakázky se obvykle realizují více než jeden rok, někdy i několik let.

**Příklad 2 – Hodnota kontraktu v EUR, 50 % subdodavatelů požaduje platbu v EUR a 50 % v RUB**

Problém by nastal v případě, že subdodavatelé nepřistoupí na úhradu v EUR, ale požadují úhradu v RUB, což se reálně děje.

Hodnota kontraktu je 50 000 000 EUR, subdodávky tvoří 85 %, z nichž 50 % požadují úhradu v RUB a 50 % úhradu v EUR, hrubá marže je 15 %.

	<b>Kurz k 30.5.2012</b> 25,66 CZK/EUR 0,63257 CZK/RUB	<b>Kurz k 30.6. 2014</b> 27,45 CZK/EUR 0,59175 CZK/RUB	<b>Kurz k 31.12.2014</b> 27,725 CZK/EUR 0,38323 CZK/RUB
<b>Hodnota kontraktu</b> 50 000 000 EUR	1 283 000 000 CZK	1 372 500 000 CZK	1 386 250 000 CZK
Subdodavatelé 50% 21 250 000 EUR	545 275 000 CZK	583 312 500 CZK	589 156 250 CZK
Subdodavatelé 50% 861 999 462 RUB*	545 275 000 CZK	510 088 181 CZK	330 344 053 CZK
<b>Subdodávky celkem</b>	1 090 550 000 CZK	1 093 400 681 CZK	990 500 303 CZK
<b>Hrubá marže (HM)</b>	192 450 000	279 099 319 CZK	395 749 697 CZK
Bankovní poplatky	zanedbatelné	zanedbatelné	zanedbatelné
Rozdíl hrubé marže v CZK		86 649 319 CZK	203 299 697 CZK
Rozdíl hrubé marže v %		+ 6,75 %	+ 15,85 %
<b>Skutečná HM</b>	15 %	21,75 %	30,85 %

\*Hodnota představuje 21 250 000 EUR převedená na RUB k 30. 05. 2012. Zdroj (32)

**Tabulka 5:** Příklad 2. (Zdroj: hodnota kurzů ze zdrojů 29 a 30)

V tomto modelovém příkladu, kdy je kontrakt v eurech, ale 50 % dodavatelů požaduje úhradu v rublech, je hrubá marže vysoká. Úhradou v červnu 2014, by marže dosahovala 21,7 %, tj. 279 019 319 CZK a v prosinci 2014 až 30,85 %, tj. 395 749 697 CZK. Tento výsledek je zapříčiněn nepříznivou politickou a ekonomickou situací v Ruské federaci a jejími napjatými vztahy s Ukrajinou, kdy hodnota rublu rapidně klesla. V případě uzavření takového kontraktu před dvěma lety by pro společnost bylo velmi výhodné, ale také velmi rizikové, jelikož tento vývoj se nepředpokládal, v opačném případě, která by mohla nastat, by se společnost dostala do velkých ztrát.

**Příklad 3 - Hodnota kontraktu v RUB, subdodavatelé požadují platbu v RUB**

V tomto případě řeším situaci, kdyby kontrakt uzavřený k 30. 5. 2012 v hodnotě 50 000 000 EUR byl investorem předložen v rublech. Hodnota kontraktu je tedy 2 028 234 029 RUB. 85 % tvoří subdodávky, které jsou hrazeny také v rublech, hrubá marže je 15 %.

	<b>Kurz k 30.5.2012</b> 0,63257 CZK/RUB	<b>Kurz k 30.6.2014</b> 0,59175 CZK/RUB	<b>Kurz k 31.12.2014</b> 0,38323 CZK/RUB
<b>Hodnota kontraktu</b> 2 028 234 029 RUB	1 283 000 000 CZK	1 200 207 487 CZK	777 280 127 CZK
Subdodavatelé (85%) 1 723 998 925 RUB	1 090 550 000 CZK	1 020 176 364 CZK	660 688 108 CZK
<b>Hrubá marže</b> 304 235 104 RUB	192 450 000 CZK	180 031 123 CZK	116 592 019 CZK
Bankovní poplatky	zanedbatelné	zanedbatelné	zanedbatelné
Rozdíl hrubé marže v CZK		-12 418 877 CZK	-75 857 981 CZK
Rozdíl hrubé marže v %		- 1 %	-6 %
<b>Skutečná hrubá marže</b>	15 %	14 %	9 %

**Tabulka 6:** Příklad 3. (Zdroj: hodnota kurzu ze zdroje 29)

Za této situace se hodnota hrubé marže v obou sledovaných obdobích úhrady snížila a to v červnu 2014 o 1 %, tj. 12 418 877 CZK, a v prosinci 2014 o 6 %, tj. 75 857 981 CZK. Tento výkyv od požadované marže není až tak výrazný, vzhledem k rapidnímu poklesu hodnoty rublu.

**Příklad 4 – Hodnota kontraktu v RUB, 50 % subdodavatelů požadují úhradu v EUR**

Na základě údajů z Příkladu 3, řeším situaci, kdy 50 % subdodavatelů žádá úhradu v EUR.

	<b>Kurz k 30.5.2012</b> 25,66 CZK/EUR 0,63257 CZK/RUB	<b>Kurz k 30.6. 2014</b> 27,45 CZK/EUR 0,59175CZK/RUB	<b>Kurz 31.12.2014</b> 27,725 CZK/EUR 0,38323CZK/RUB
<b>Hodnota kontraktu</b> 2 028 234 029 RUB	1 283 000 000 CZK	1 200 207 487 CZK	777 280 127 CZK
Subdodavatelé 50% 21 250 000 EUR	545 275 000 CZK	583 312 500 CZK	589 156 250 CZK
Subdodavatelé 50% 861 999 462 RUB*	545 275 000 CZK	510 088 181 CZK	330 344 053 CZK
Subdodávky celkem	1 090 550 000 CZK	1 093 400 681 CZK	990 500 303 CZK
<b>Hrubá marže</b>	192 450 000	106 806 806 CZK	-213 220 176 CZK
Bankovní poplatky	zanedbatelné	zanedbatelné	zanedbatelné
Rozdíl hrubé marže v CZK		-85 643 194 CZK	-405 670 176 CZK

Rozdíl hrubé marže v %		- 6,67 %	-31,6 %
<b>Skutečná hrubá marže</b>	15 %	8,32 %	-16,6%

\*Hodnota představuje 21 250 000 EUR převedená na RUB k 30. 05. 2012 (Zdroj: 32)

**Tabulka 7:** Příklad 4. (Zdroj: hodnota kurzů ze zdrojů 29 a 30)

Na základě výpočtů této varianty vychází výše skutečné marže nejméně výhodně. Skutečná marže klesla o 6,67 %, tj. 85 643 194 CZK při úhradě v červnu 2014 a o 31,6 %, tj. 405 670 176 CZK při úhradě v prosinci 2014, kdy činila – 16,6 %, což by mělo pro společnost velmi negativní dopad. Růstem hodnoty eura by se subdodávky hrazené v eurech značně prodražily, zatímco by oslabený rubl výrazně snížil hodnotu celého kontraktu. Tímto se potvrzuje stabilita eura a nestabilita ruského rublu.

### ***Egypt***

Na tomto trhu je situace společnosti také slabší, vzhledem ke kolísajícímu kurzu egyptské libry (EGP) jejíž vývoj se dá velmi těžko predikovat (Obrázek 9). Působí na ni řada vlivů, zejména současné vnitropolitické záležitosti, napjaté mezinárodní vztahy s okolními muslimskými zeměmi a také skutečnost, že Egypt je vývozce ropy, která hraje v současné době celosvětově významnou úlohu a jejíž cena je na vývoj kurzu měny navázána. V následujících příkladech provádím propočty, stejně jako v případě Ruské federace, který způsob inkasa a úhrady se pro společnost jeví jako nejúspornějším řešením.



**Obrázek 9 :** Vývoj EGP 2. 1. 2014 – 6. 1. 2015. (Zdroj: 31)

***Příklad 5 – Hodnota kontraktu v EUR, subdávatelé požadují platbu v EUR***

V tomto případě propočít provádět nemusíme, jelikož by byl zcela totožný s Příkladem 1, který jsem počítala pro Ruskou federaci.

***Příklad 6 – Hodnota kontraktu v EUR, 50 % subdávatelů požaduje platbu v EUR a 50 % v EGP***

Problém opět nastává v případě, že subdávatelé nepřistoupí na úhradu v EUR, ale požadují úhradu v EGP.

Hodnota kontraktu je 50 000 000 EUR, subdávky tvoří 85 %, z nichž 50 % požadují úhradu v EGP a 50 % úhradu v EUR, hrubá marže je 15 %.

	<b>Kurz k 30.5.2012</b> 25,66 CZK/EUR 3,3728 CZK/EGP	<b>Kurz k 30.6. 2014</b> 27,45 CZK/EUR 2,8185 CZK/EGP	<b>Kurz k 31.12.2014</b> 27,725 CZK/EUR 3,1892 CZK/EGP
<b>Hodnota kontraktu</b> 50 000 000 EUR	1 283 000 000 CZK	1 372 500 000 CZK	1 386 250 000 CZK
Subdodavatelé 50% 21 250 000 EUR	545 275 000 CZK	583 312 500 CZK	589 156 250 CZK
Subdodavatelé 50% 161 668 347 EGP*	545 275 000 CZK	455 662 236 CZK	515 592 692 CZK
<b>Subdodávky celkem</b>	1 090 550 000 CZK	1 038 974 736 CZK	1 104 748 942 CZK
<b>Hrubá marže (HM)</b>	192 450 000	333 525 264 CZK	281 501 058 CZK
Bankovní poplatky	zanedbatelné	zanedbatelné	zanedbatelné
Rozdíl hrubé marže v CZK		141 075 264 CZK	89 051 058 CZK
Rozdíl hrubé marže v %		+ 11 %	+ 6,9 %
<b>Skutečná HM</b>	15 %	26 %	21,9 %

\*Hodnota představuje 21 250 000 EUR převedená na EGP k 30. 5. 2012 (Zdroj: 33)

**Tabulka 8:** Příklad 6. (Zdroj: hodnota kurzů ze zdrojů 30 a 31)

Z propočtů toho příkladu vyplývá, že pro společnost by bylo výhodné, v případě uzavřeného kontraktu v EUR, platit své subdodávky v EGP, úhradou provedenou v červnu 2014 by se marže navýšila o 11 %, tj. 141 075 264 CZK, a o 6,9 %, tj. 89 051 058 CZK, v prosinci 2014, což představuje významné zvýšení. Tato skutečnost je ovšem zapříčiněna posilováním eura a zároveň oslabováním egyptské libry, v opačném případě by byla situace zcela odlišná. Z tohoto příkladu lze doložit

kolísavost egyptské libry. Přestože by společnost za této situace značně vydělala, vlivem těžko předvídatelným událostem by také mohla velmi prodělat.

**Příklad 7 - Hodnota kontraktu v EGP, subdodavatelé požadují platbu v EGP**

V tomto případě řeším situaci, kdyby kontrakt uzavřený k 30. 5. 2012 na 50 000 000 EUR byl investorem předložen v egyptské libře. Hodnota kontraktu je tedy 380 396 110 EGP. 85 % tvoří subdodávky, které jsou hrazeny také v egyptské libře, hrubá marže je 15 %.

	<b>Kurz k 30.5.2012</b> 3,3728 CZK/EGP	<b>Kurz k 30.6.2014</b> 2,8185 CZK/EGP	<b>Kurz k 31.12.2014</b> 3,1892 CZK/EGP
<b>Hodnota kontraktu</b> 380 396 110 EGP	1 283 000 000 CZK	1 072 146 436 CZK	1 213 159 274 CZK
Subdodavatelé (85%) 323 336 694 EGP	1 090 550 000 CZK	911 324 472 CZK	1 031 185 385 CZK
<b>Hrubá marže</b> 57 059 416 EGP	192 450 000 CZK	160 821 964 CZK	181 973 889 CZK
Bankovní poplatky	zanedbatelné	zanedbatelné	zanedbatelné
Rozdíl hrubé marže v CZK		-31 628 036 CZK	-10 476 111 CZK
Rozdíl hrubé marže v %		- 2,47 %	-0,82 %
<b>Skutečná hrubá marže</b>	15 %	12,53 %	14,8 %

**Tabulka 9:** Příklad 7. (Zdroj: hodnota kurzu ze zdroje 31)

Za této situace se hodnota hrubé marže v obou sledovaných obdobích úhrady snížila a to v červnu o 2,47 %, tj. 31 628 036 CZK, a v prosinci o 0,82 %, tj. 10 476 111 CZK. Tento výkyv od žádané marže není vzhledem k celkové hodnotě kontraktu tak výrazný.

**Příklad 8 – Hodnota kontraktu v EGP, 50 % subdodavatelů požadují úhradu v EUR**

Podle údajů z Příkladu 7, řeším situaci, kdy 50% subdodavatelů žádá úhradu v EUR.

	<b>Kurz k 30.5.2012</b> 25,66 CZK/EUR 3,3728 CZK/EGP	<b>Kurz k 30.6. 2014</b> 27,45 CZK/EUR 2,8185 CZK/EGP	<b>Kurz 31.12.2014</b> 27,725 CZK/EUR 3,1892 CZK/EGP
<b>Hodnota kontraktu</b> 380 396 110 EGP	1 283 000 000 CZK	1 072 146 436 CZK	1 213 159 274 CZK
Subdodavatelé 50% 21 250 000 EUR	545 275 000 CZK	583 312 500 CZK	589 156 250 CZK
Subdodavatelé 50% 161 668 347 EGP*	545 275 000 CZK	455 662 236 CZK	515 592 692 CZK
Subdodávky celkem	1 090 550 000 CZK	1 038 974 736 CZK	1 104 748 942 CZK
<b>Hrubá marže</b>	192 450 000 CZK	33 171 700 CZK	108 410 332 CZK
Bankovní poplatky	zanedbatelné	zanedbatelné	zanedbatelné
Rozdíl hrubé marže v CZK		-159 278 300 CZK	-84 039 668 CZK
Rozdíl hrubé marže v %		- 12,4 %	- 6,6 %
<b>Skutečná HM</b>	15 %	2,6 %	8,4 %

\*Hodnota představuje 21 250 000 EUR převedená na EGP k 30. 5. 2012. (Zdroj: 33)

**Tabulka 10:** Příklad 8. (Zdroj: hodnota kurzů dle zdrojů 30 a 31)

Na základě výpočtů této varianty vychází výše skutečné marže nejhůře. Pokles je značný a to o 12,4 %, tj. 159 278 300 CZK při úhradě v červnu a o 6,6 %, tj. 84 039 668 CZK při úhradě v prosinci. Je to zapříčiněno růstem hodnoty eura, kdy se subdodávky

hrazené v eurech zvýšily, a poklesem hodnoty egyptské libry, která snížila hodnotu celého kontraktu. Opět se potvrzuje stabilita eura a kolísavost egyptské libry.

### ***Slovensko***

Na tomto trhu má společnost silnou pozici. Vývoj kurzu eura je příznivý pro podnikatelské aktivity společnosti, tudíž je jednoznačně nejvýhodnější provádět platební transakce v eurech a tím spravovat eurový účet na Slovensku, ze kterého společnost bude hradit závazky svým evropským dodavatelům. Bankovní poplatky jsou i v tomto případě vzhledem k výši zakázek zanedbatelné. Propočet není třeba provádět, jelikož z předchozích příkladů jsem se o stabilitě eura již přesvědčila.

### ***Zhodnocení a doporučení***

Na základě propočetů všech modelových příkladů jednotlivých zemí mohu konstatovat, že pro společnost je z hlediska zachování výše hrubé marže nejméně rizikové sjednávat veškeré kontrakty v analyzovaných zemích v eurech, o jehož stabilitě jsem se přesvědčila. V případě ruského rublu a egyptské libry je uzavírání kontraktu v těchto měnách velmi rizikové, jelikož vývoj kurzu těchto měn je velmi kolísavý. Je to dáno vlivem mnoha faktorů, zejména vnitropolitická nestabilita, mezinárodní vztahy, cena ropy atd. V případě posílení měny může společnost dosáhnout vysokého zisku, ale v opačném případě také velké ztráty. Pokud by ovšem společnost chtěla takový kontrakt sjednat, rozhodně by měla hradit své subdodávky v měně sjednaného kontraktu, nikoliv danou měnu kombinovat se stabilním eurem, v případě oslabení dané měny, by se stal kontrakt ztrátový.

Na základě propočetů modelových příkladů je jako doporučením pro společnost unifikace měny, tzn. kontrakty a subdodávky sjednávat výhradně v euru. Pokud by ovšem část subdodavatelů na tuto podmínku nepřistoupila, závazky by byly hrazeny v měně dané země. Pro snížení rizika vysokých kurzových rozdílů, které by mohly z kontraktu vyplynout, by si společnost měla sjednat kurzovou doložku při podpisu smlouvy s investorem, což představuje dorovnání kurzového dopadu. Vzhledem k tomu, že realizace zakázek mohou trvat více než jeden rok, inkaso a platby dodavatelům jsou

předem dané, tento druh zajištění je optimálním řešením. Společnost musí na základě ekonomické a politické situace, jak v zemi realizace, tak i celosvětově, vyhodnotit podmínky smlouvy a nalézt nejvýhodnější řešení pro každý kontrakt individuálně, aby zamezila finančním ztrátám.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu zvolené společnosti. Na základě výsledků provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu. K tomu, abych mohla stanovené cíle splnit, musela jsem prostudovat řadu odborné literatury, tím si prohloubit své teoretické znalosti, abych mohla tyto znalosti aplikovat v praktické části, kde jsem provedla jednotlivé analýzy.

Firma, kterou jsem si pro svoji diplomovou práci vybrala, působí ve stavebnictví, energetice a petrochemii a má v těchto oborech dlouholetou tradici. Společnost sídlí v Otrokovicích a má čtyři organizační složky sídlící v zahraničí. Své zakázky realizuje v České republice, ale převážně v zahraničí. Největší podíl z jejího obratu tvoří zakázky v Ruské federaci. Obor stavebnictví, ve kterém společnost působí, nejvíce zasáhla nedávná ekonomická krize, jejímž důsledkem byla dlouhodobá stagnace v odvětví. Na analyzovanou společnost to mělo negativní dopad, jelikož hlavní příčinou se stal pokles zakázek. Dalším negativním dopadem pro společnost je dlouhodobý nepříznivý vývoj ekonomické a politické situace v Ruské federaci, jejíž trh je jeden z hlavních zahraničních trhů společnosti. Celková analýza společnosti je s vývojem těchto událostí velmi přínosná.

Po nastudování situace v odvětví stavebnictví, jsem jako první zpracovala fundamentální analýzu společnosti, z níž jsem získala celkový obraz o stavu firmy, struktuře jejího majetku a zdrojích financování. Podkladem pro tuto analýzu byly povinné účetní výkazy – Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty. Následně jsem provedla SLEPTE analýzu, která analyzuje faktory vnějšího prostředí ovlivňujících společnost, Porterův model, který analyzuje konkurenci v odvětví a nakonec jsem zpracovala SWOT analýzu, která zhodnocuje celkovou situaci společnosti, tedy její vnitřní prostředí (slabé a silné stránky) a vnější prostředí (příležitosti a hrozby).

Závěry těchto analýz se staly východiskem pro formulaci doporučení pro zlepšení zjištěného stavu společnosti. Mezi tato doporučení patří:

- provést analýzu trhů a zakázek,
- provést diferenciaci produktů,
- provést změnu organizační struktury,

- provést změny v personální politice,
- provést změny vedoucí ke zlepšení informačního systému,
- provést změny v oblasti finančního řízení.

Závěrem mohu konstatovat, že na základě vybraných metod jsem zpracovala jednotlivé analýzy, z jejichž výsledků jsem společnosti předložila doporučení na zlepšení její situace, tudíž jsem cíl práce splnila.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. ISBN 80-7355-003-2.
- 2) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 3) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: GRADA Publishing,a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.
- 4) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upravené vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 5) SYNEK, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- 6) PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy – manažerské účetnictví v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.
- 7) GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 8) GRASSEOVÁ, M. *Efektivní rozhodování*. Brno: Albatros Media a.s., 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- 9) *Výroční zpráva 2012: PSG – International a.s.* Otrokovice: PSG – International a.s., 2013, 27 s.
- 10) *Výroční zpráva 2013: PSG – International a.s.* Otrokovice: PSG – International a.s., 2014, 27 s.
- 11) PSG. Majetková struktura. *Psg.eu* [online]. © 2007 - 2012 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z <http://www.psg.eu/majetkova-struktura.asp>
- 12) PSG. Organizační struktura. *Psg.eu* [online]. © 2007 - 2012 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z <http://www.psg.eu/organizacni-struktura.asp>
- 13) PSG. Organizace skupiny. *Psg.eu* [online]. © 2007 - 2012 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z <http://www.psg.eu/organizace-skupiny.asp>
- 14) PSG. *90 let PSG (1924 – 2014)*. Otrokovice: PSG, 2014.
- 15) PSG. Obrat dle zemí. *Psg.eu* [online]. © 2007 - 2012 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z <http://www.psg.eu/obrat-dle-zemi.asp>

- 16) PSG. Obrat dle činnosti. *Psg.eu* [online]. © 2007 - 2012 [cit. 2015-01-06].  
Dostupné z <http://www.psg.eu/obrat-dle-cinnosti.asp>
- 17) ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Stát letos vypsal nejvíce stavebních zakázek za tři roky. *Stavebnictví3000.cz* [online]. Vydáno: 4.12.2014 [cit. 2014-12-12].  
Dostupné z <http://www.stavebnictvi3000.cz/zpravy/74299-stat-letos-vypsal-nejvice-stavebnich-zakazek-za/>
- 18) ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Evropské stavebnictví letos začalo růst, daří se i českému. *Stavebnictví3000.cz* [online]. Vydáno: 1.12.2014 [cit. 2014-12-12].  
Dostupné z <http://www.stavebnictvi3000.cz/zpravy/74255-evropske-stavebnictvi-letos-zacalo-rust-dari-se-i/>
- 19) ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Životní úroveň v ČR v porovnání se západní Evropou klesla. *ECHO24.cz* [online]. Vydáno: 28.8.2014 [cit. 2014-12-15].  
Dostupné z <http://echo24.cz/a/i6Es3/zivotni-uroven-v-cr-v-porovnani-se-zapadni-evropou-klesla>
- 20) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo Zlínského kraje v 1. až 3. čtvrtletí. *czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z [http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_zlinskeho\\_kraje\\_v\\_1\\_az\\_3\\_ctvrtleti\\_2014](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_zlinskeho_kraje_v_1_az_3_ctvrtleti_2014)
- 21) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. *czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- 22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Tvorba a užití HDP. *czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-12-17]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp060413.doc>
- 23) HABIGER, P. Rusko čekají těžké časy. *Investujeme.cz* [online]. Vydáno: 3.11.2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z <http://investice.finance.cz/zpravy/finance/431161-rusko-cekaji-tezke-casy/>
- 24) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví, byty. *czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-12-17]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>
- 25) CZECH STAV. Stavebnictví po pětileté krizi ožívuje, má k tomu pevné základy. *czechstav.cz* [online]. Vydáno: 25.11.2014 [cit. 2014-12-17]. Dostupné z

<http://czechstav.cz/aktuality/stavebnictvi-po-petilete-krizi-ozivuje-ma-k-tomu-pevne-zaklady>

- 26) TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Index vnímání korupce 2014. *transparency.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z <http://www.transparency.cz/vysledky-zebricku-zemi-podle-indexu-vnimani-korupce-2014/>
- 27) PAVELKOVÁ, D. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.
- 28) WIKIPEDIE. Business Intelligence. *cs.wikipedia.org* [online]. 2014 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z [http://cs.wikipedia.org/wiki/Business\\_Intelligence](http://cs.wikipedia.org/wiki/Business_Intelligence)
- 29) KURZYCZ. Kurzy měn. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-RUB/>
- 30) KURZYCZ. Kurzy měn. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- 31) KURZYCZ. Kurzy měn. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EGP/>
- 32) KURZYCZ. Kurzy měn. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?a=X&mena1=EUR&c=21250000&mena2=RUB&d=30.5.2012&convert=P%F8eve%EF>
- 33) KURZYCZ. Kurzy měn. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?a=X&mena1=EUR&c=21250000&mena2=EGP&d=30.5.2012&convert=P%F8eve%EF>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura a počet zaměstnanců v letech 2011 – 2013	31
Tabulka 2: Struktura obrátu skupiny PSG v roce 2013 dle zemí	32
Tabulka 3: Struktura obrátu skupiny PSG v roce 2013 dle činností	32
Tabulka 4: Příklad 1	71
Tabulka 5: Příklad 2	72
Tabulka 6: Příklad 3	73
Tabulka 7: Příklad 4	74
Tabulka 8: Příklad 6	76
Tabulka 9: Příklad 7	77
Tabulka 10: Příklad 8	78

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil	21
Obrázek 2: Matice SWOT	26
Obrázek 3: Logo společnosti	27
Obrázek 4: Majetková struktura společnosti	28
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti	29
Obrázek 6: Hlavní oblasti činnosti společnosti	30
Obrázek 7: Vývoj RUB od 2. 1. 2014 – 6. 1. 2015	69
Obrázek 8: Vývoj EUR od 2. 1. 2014 – 9. 1. 2015	70
Obrázek 9: Vývoj EGP od 2. 1. 2014 – 6. 1. 2015	75

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I	Fundamentální analýza
Příloha II	Rozvaha 2012
Příloha III	Výkaz zisku a ztráty 2012
Příloha IV	Rozvaha 2013
Příloha V	Výkaz zisku a ztráty 2013

# PŘÍLOHA 1

## Fundamentální analýza společnosti

### Analýza Rozvahy

#### Analýza Aktiv

Hodnota celkových aktiv je v roce 2013 téměř 2,2 miliard Kč, to znamená, že se v podmínkách České republiky jedná o velkou, kapitálově těžkou firmu. Hodnota aktiv netto se ve sledovaném období snížila o 2 100 611 tis. Kč, tj. 48,9 % oproti minulému období, což znamená, že firma snížila svoji hodnotu dost výrazně. V roce 2012 se hodnota netto aktiv zvýšila oproti roku 2011 o 666 434 tis. Kč, tj. 16 %, což znamenalo zvýšení hodnoty firmy.

		2013	2012	2011
		Netto	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 191 930</b>	<b>4 292 541</b>	<b>3 626 107</b>
A.	Pohledávky za upsaný kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	24 444	35 751	32 474
C.	Oběžná aktiva	2 143 430	4 219 633	3 582 683
D.	Ostatní aktiva	24 056	37 157	10 950

**Tabulka 1:** Struktura Aktiv. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

#### *Pohledávky za upsaný základní kapitál*

Firma tyto pohledávky nemá, což znamená, že za poslední 3 roky nevydala akcie.

#### *Dlouhodobý majetek*

Dlouhodobý majetek se v roce 2013 snížil o 11 307 tis. Kč, což je 31,6 %, oproti minulému období 2012, které ovšem zaznamenalo nárůst dlouhodobého majetku o 3 277 tis. Kč, tj. 10 % ve srovnání s rokem 2011. Podle výše tohoto majetku, jde o kapitálově těžkou firmu, podnikající ve stavebnictví, majetek je ze 74 % odepsán. Firma tedy výrazně nenavyšuje hodnotu tohoto majetku, zřejmě používá těžkou techniku, která se nepotřebuje často obměňovat, nebo je již zastaralá, jen ji pravidelně opravuje a udržuje.

		2013	2012	2011
		Netto	Netto	Netto
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>24 444</b>	<b>35 751</b>	<b>32 474</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	505	1034	527
B.I.3.	Software	505	1034	527
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	23 907	32 019	28 695
B.II.1.	Pozemky	153	153	153
B.II.2.	Stavby	685	1331	1 210
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	23 069	30 535	27 332
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	32	2 698	3 252
B.III.1.	Podíly – ovládaná osoba	32	704	448
B.III.4	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba – podstatný vliv		377	387
B.III.5	Jiný dlouhodobý finanční majetek		1 617	2 417

**Tabulka 2:** Struktura Dlouhodobého majetku. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

- *Dlouhodobý nehmotný majetek* – jeho hodnota v roce 2013 klesla o 0,5 mil. Kč, kdežto v předchozím období 2012 vzrostla o 0,5 mil. Kč, zahrnuje pouze software, který je z velké části odepsán. Firma už má zavedený software, pořizuje nový dle potřeby a stávající pravidelně aktualizuje, nejspíš využívá možnosti jeho okamžitého odpisu pro tyto aktualizace. Jelikož má firma software, předpokládám, že má i ISO. Žádným dalším nehmotným majetkem firma nedisponuje, to znamená, že se rozhodně nepohybuje v oblastech, kde je používání nehmotného majetku nezbytností, tedy v oblasti hi-tech.
- *Dlouhodobý hmotný majetek* – v oblasti dlouhodobého hmotného majetku došlo v roce 2013 ke snížení o 8 112 tis. Kč, tj. 25,3 % ve srovnání s rokem 2012, ve kterém se hodnota tohoto majetku zvýšila o zhruba 3,3 mil. Kč. Firma vlastní pozemky, stavby a samostatné movité věci a soubory movitých věcí.
  - *Pozemky* – tady nedošlo ke změně ve srovnání s minulými obdobími, firma nenakoupila další pozemek, ani jej neprodala.

- *Stavby* – firma vlastní stavby, které jsou s ohledem na výšku dosavadních odpisů téměř odepsány, jedná se tedy o starší budovy. Došlo jen k mírnému zvýšení hodnoty v roce 2012, pravděpodobně k nezbytné rekonstrukci, a v roce 2013 k poklesu hodnoty, kdy měla firma větší odpisy než vynaložená investice na zhodnocení staveb. Firma tedy nepoužívá takové špičkové technologie, které by vyžadovaly moderní či výrazně upravené stavby.
- *Samostatné movité věci a soubory movitých věcí* – firma vlastní stroje a zařízení v pořizovací ceně 80,9 milionů Kč, což znamená, že ke svému podnikání potřebuje velké množství této těžké techniky. Bude se jednat o stroje starší, jelikož jsou z více než 2/3 odepsány. V roce 2012 došlo k nárůstu o 3 mil. Kč, ovšem v roce 2013 došlo k poklesu hodnoty o 7 466 tis. Kč, tj. 24,4 %. Firma tedy příliš neinvestuje do nových technologií, pořizuje jen nezbytně nutný provozní majetek, jako například dopravní prostředky a zařízení pro stavby a kanceláře.

### ***Dlouhodobý finanční majetek***

Struktura této části dokládá, že firma má dceřiné společnosti, kde má více než 50ti % podíl, vlastní cenné papíry a poskytla úvěr dceřiné společnosti. V roce 2013 došlo k výraznému snížení hodnoty tohoto majetku a to o 98,8 % (2 666 tis. Kč).

- *Podíly – ovládaná osoba* – firma má více než 50ti % podíl ve společnostech v Rusku, Rumunsku a na Ukrajině. V roce 2013 došlo k navýšení hodnoty podílů v pořizovací ceně o 155 %, ale jelikož firma vytvářela opravnou položku k jednomu z podílů, celková netto hodnota je výrazně nižší oproti minulému období 2012.
- *Půjčky a úvěry* – došlo k poklesu hodnoty v roce 2012, tzn. splacení části půjčky dceřiné společnosti. V roce 2013 byla půjčka této společnosti analyzované firmě zcela splacena.
- *Jiný dlouhodobý finanční majetek* – v roce 2012 došlo k poklesu oproti minulému období a v rozvaze roku 2013 se tento majetek nevyskytuje vůbec.

Firma nevlastní podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem, ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly, nepořizovala dlouhodobý finanční majetek a neposkytla na ně zálohy.

### **Oběžná aktiva**

Hodnota oběžných aktiv v roce 2013 klesla o 49,2 %, absolutně o 2 076 203 tis. Kč, ve srovnání s minulým obdobím 2012, kdy naopak vzrostla o 17,7 %. Jsou tvořena 10,14 % zásobami (2,05 % v roce 2012), 4,73 % dlouhodobými pohledávkami (1,63 % v roce 2012), největší podíl, 67,27 % (82,35 % v roce 2012), mají krátkodobé pohledávky a 17,86 % (13,97 % v roce 2012) tvoří krátkodobý finanční majetek.

		<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
		Netto	Netto	Netto
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>2 143 430</b>	<b>4 219 633</b>	<b>3 582 683</b>
C.I.	Zásoby	217 336	86 550	491 184
C.I.1.	Materiál	194 261	23 524	96 489
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	22 810	62 747	394 368
C.I.3.	Výrobky	265	279	327
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	101 252	68 929	89 227
C.II.1.	Pohledávky z obch. vztahů	23 549	18 961	32 045
C.II.2.	Pohledávky – ovládaná osoba	0	14	
C.II.7.	Jiné pohledávky	2 289	0	
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	75 414	49 954	57 182
C.III.	Krátkodobé pohledávky	1 441 950	3 474 773	1 502 756
C.III.1.	Pohledávky z obch. vztahů	378 036	1 469 779	391 498
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	26 836	11 293	11 563
C.III.6.	Stát – daňové pohledávky	38 554	16 775	43 777
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	734 012	1 189 250	776 790
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	163 896	498 905	49 046
C.III.9.	Jiné pohledávky	100 616	288 771	230 082
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	382 892	589 381	1 499 516
C.IV.1.	Peníze	1 895	3 145	3 269
C.IV.2.	Účty v bankách	372 521	406 325	1 425 286
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry	8 476	179 911	70 961

**Tabulka 3:** Struktura Oběžných aktiv. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

- *Zásoby* – v roce 2012 došlo k významnému snížení hodnoty zásob a to o 82 %, ovšem v následujícím roce hodnota zásob rapidně vzrostla o 151%.
  - *Materiál* – zásoby materiálu se v roce 2012 meziročně snížily o 76 %. S ohledem na materiálovou spotřebu ve Výkazu zisku a ztráty (průměrná měsíční spotřeba je 22,28 mil. Kč) mohla společnost tvořit maximálně měsíční spotřebu. Ovšem v roce 2013 hodnota materiálu výrazně vzrostla a to o 725 %. S průměrnou měsíční spotřebou dle Výkazu zisku a ztráty 15,42 mil. Kč, by měla zásoby materiálu na rok dopředu. Jelikož firma realizuje velké zakázky, pro které potřebuje nákladný materiál a předzásobit se, např. pro stavbu elektrárny, tudíž dochází k tak velkým výkyvům stavu zásob.
  - *Nedokončená výroba* - hodnoty nedokončené výroby se v roce 2012 i 2013 výrazně snížily, ale jsou mnohonásobně vyšší než hodnoty v položce *hotové výrobky*, které poklesly jen mírně. Obě položky firma oceňuje skutečnými náklady. Vlastní (předem stanovené) náklady zahrnují přímé materiálové a osobní náklady a podíl výrobní režie. Výrobní režijní náklady zahrnují materiálové a osobní náklady režijního charakteru, které jsou rozvrhovány procentuálně na základě celkových výnosů a celkových režijních nákladů.

Položka *Zboží* má nulový stav, ovšem dle Výkazu zisku a ztráty z let 2012 a 2013 nějaké zboží během roku firma koupila a následně jej prodala. Zálohy na zásoby firma neposkytuje.

- *Dlouhodobé pohledávky* – hodnotu dlouhodobých pohledávek společnost dokázala v roce 2012 snížit o 20 mil. Kč. Nejvíce se toto snížení projevilo u *pohledávek z obchodních vztahů*, které klesly o 40 % a snížením hodnoty *odložené daňové pohledávky*. V roce 2013 došlo k opačné situaci, kdy hodnota *dlouhodobých pohledávek* vzrostla o 46,9 % a to u položek *pohledávky z obchodních vztahů* o 24,2 % a *odložená daňová pohledávka* o 51 %. Společnosti byla splacena pohledávka u dceřiné společnosti, ale v rozvaze se vyskytla nová *jiná pohledávka* ve výši 2 289 tis. Kč. Společnost nemá

pohledávky za společníky, neposkytuje dlouhodobé zálohy a ani nemá dohadné účty aktivní.

- *Krátkodobé pohledávky* – hodnota krátkodobých pohledávek v roce 2013 klesla o 2 032 823 tis. Kč, tj. o 58,5 %. V roce 2012 se naopak meziročně zvýšila zhruba o 2 miliardy Kč. Krátkodobé pohledávky tvoří:
  - *Pohledávky z obchodních vztahů* – v roce 2013 se firmě podařilo jejich hodnotu snížit o 1 miliardu Kč, v roce 2012 o více než 1 miliardu Kč vzrostly. Tržby dle Výkazu zisku a ztráty ale v roce 2012 vzrostly o 2 miliardy Kč, v roce 2013 se naopak snížily o 2,7 miliard Kč. Korekce ve výši 145 mil. Kč ve sledovaných letech vyjadřují přechodné snížení hodnoty pohledávek, tedy fakt, že existuje riziko neuhrazení pohledávek.
  - *Pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba* – ve sledovaném období 2012 vznikla pohledávka za dceřinou společností ve výši 11 mil. Kč. V roce 2013 se hodnota těchto pohledávek zvýšila o 137 %, firma také vytvořila opravnou položku ve výši 12 261 tis. Kč.
  - *Stát – daňové pohledávky* – společnost eviduje v roce 2013 přeplatek u finančního úřadu ve výši 38,5 mil. Kč, což je nejspíš z DPH. Ve srovnání s minulým obdobím tento přeplatek dvojnásobně vzrostl.
  - *Krátkodobé poskytnuté zálohy* – společnost ve sledovaném období 2012 zvýšila meziročně hodnotu poskytovaných záloh na služby o 53 %. V roce 2013 firma přijala o 38 % záloh méně, než v předchozím období. V obou zmiňovaných letech tvořila opravnou položku, v roce 2013 došlo k výraznému snížení této hodnoty.
  - *Dohadné účty aktivní* – v roce 2012 výrazně stoupla, o téměř 450 mil. Kč, hodnota dohadných účtů aktivních, tedy pohledávek, u nichž společnost nezná částku ani období. V roce 2013 klesla tato hodnota o 335 mil. Kč.
  - *Jiné pohledávky* – výrazně klesly v roce 2013 ve srovnání s minulým obdobím a to o 65 %. Důvodů pro existenci jiných pohledávek může být

mnoho, jejich přetrvávající používání svědčí o zavedeném způsobu obchodování firmy s nějakým obchodním partnerem. Tvoří také opravnou položku, tudíž společnost má nejspíš neplatiče v konkurzním řízení.

Společnost nemá *Pohledávky za společníky*, nemá přeplatek na *Sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění*.

- *Krátkodobý finanční majetek* – od roku 2011 postupně klesá, v roce 2012 poklesl o více než 50 %, týká se to peněz na bankovních účtech. V roce 2013 jde o pokles o 35 %, kde došlo k výraznému snížení položky cenných papírů a podílů. Je tvořen následujícími položkami:
  - *Peníze* – hodnota peněz je za všechna sledovaná období přibližně stejná. Společnost drží na pokladně 1,5 - 3 mil. Kč v hotovosti, což je v poměru k tržbám nízké číslo, velkou většinu plateb realizuje přes bankovní účet.
  - *Účty v bankách* – peníze v bankách výrazně klesly, o 1 miliardu Kč, v roce 2012, mírný pokles zaznamenal rok 2013. Výška bankovního účtu je nízká ve vztahu k pohledávkám (cca 1,1 % objemu pohledávek v roce 2012 a 2,5 % objemu pohledávek v roce 2013). Stav peněz zhruba odpovídá hodnotě průměrných měsíčních tržeb.
  - *Krátkodobé cenné papíry a podíly* – společnost navýšila během roku 2012 hodnotu o 100 mil Kč, pravidelně investuje do krátkodobých cenných papírů a obchoduje s nimi. Ovšem v roce 2013 došlo k výraznému poklesu a to o 171 milionů Kč. V tomto roce měla firma nedostatek volných zdrojů na ukládání a také doběhly termínované vklady.

### *Ostatní aktiva*

		<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
		Netto	Netto	Netto
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA</b>	<b>24 056</b>	<b>37 157</b>	<b>10 950</b>
D.I.	Časové rozlišení	24 056	37 157	10 950
D.I.1.	Náklady příštích období	23 522	34 226	6 233
D.I.3.	Příjmy příštích období	534	2 931	4 717

**Tabulka 4:** Struktura Ostatních aktiv. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

### *Časové rozlišení*

- *Náklady příštích období* – v roce 2012 výrazně vzrostly, o téměř 28 milionů Kč, jedná se především o nájemné a pojistné placené předem. V roce 2013 o 10,7 milionů Kč klesly.
- *Příjmy příštích období* - jejíž hodnota ve sledovaných obdobích meziročně klesá, zahrnují úroky placené pozadu a byly účtovány do výnosů v roce 2013 a předcházejících letech.

### *Analýza pasiv*

Firma má daleko vyšší cizí zdroje než vlastní. V roce 2013 tvořily cizí zdroje 86 % objemu pasiv, kdežto vlastní zdroje tvořily pouze 2,7 %. V podmínkách České republiky je tento vztah atypický, většinou mají firmy vyšší vlastní zdroje.

		<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
		Netto	Netto	Netto
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 191 930</b>	<b>4 292 541</b>	<b>3 626 107</b>
A.	Vlastní kapitál	59 178	426 928	537 614
B.	Cizí zdroje	1 883 848	3 754 010	3 086 270
C.	Ostatní pasiva	248 904	111 603	2 223

**Tabulka 5:** Struktura Pasiv. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

## *Vlastní kapitál*

V letech 2011 a 2012 tvořil vlastní kapitál 14,8 % a 10 % objemu pasiv. Ve srovnání s oběma lety došlo v roce 2013 k jeho poklesu na pouhých 2,7 %, příčinou tohoto poklesu byl záporný výsledek hospodaření.

		<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
		Netto	Netto	Netto
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>59 178</b>	<b>426 928</b>	<b>537 614</b>
A.I.	Základní kapitál	150 000	150 000	150 000
A.I.1.	Základní kapitál	150 000	150 000	150 000
A.II.	Kapitálové fondy	-2 222	3 939	4 688
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-2 222	3 939	4 688
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	38 324	38 324	38 324
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	30 000	30 000	30 000
A.III.2.	Statutární a rezervní fondy	8 324	8 324	8 324
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let	94 715	154 903	257 475
A.IV.1.	Nerozdělený zisk min. let	94 715	154 903	257 475
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-221 639	79 762	87 127

**Tabulka 6:** Struktura Vlastního kapitálu. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

- *Základní kapitál* - společnost má základní kapitál upsán ve výši 150 mil. Kč, jedná se akciovou společnost, proto dosahuje této výše. Ve sledovaných obdobích k navýšení nedošlo.
- *Kapitálové fondy* – hodnota kapitálových fondů se v průběhu sledovaných let postupně snížila a to v položce *Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků*, kdy v důsledku fúze z roku 2008 došlo ke korekci nabytého majetku způsobené přeceněním.
- *Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku* – hodnoty zůstávají ve stejné výši pro všechna sledovaná období, nedošlo k navýšení ani *zákonného rezervního fondu* ani *statutárního fondu*, které jsou určeny ke krytí ztrát společnosti.

- *Výsledek hospodaření* – hodnoty uváděné v této části rozvahy vypovídají o tom, že firma byla v roce 2011 a 2012 zisková, i když zisk v období 2012 byl o 100 mil., tj. 40 % nižší. V roce 2013 ale firma vykázala obrovskou ztrátu ve výši 221 639 tis. Kč. Zisky ponechává firma v kategorii *Nerozděleného zisku*.
- *Výsledek hospodaření běžného účetního období* – firma v letech 2011 a 2012 dosáhla zisku. Oproti roku 2011 se hodnota zisku v roce 2012 mírně snížila, avšak hodnotově je dle mého soudu velmi nízký. S ohledem na součet tržeb v roce 2012, který činí 6,69 miliard Kč (řádek 001 a 005 Výkazu zisku a ztráty) je výška čistého zisku (79 762 tis. Kč) okolo 1 % tržeb. V roce 2013 se firma dostala do ztráty, jejíž absolutní výše je 301 401 tis. Kč.

Firma ve sledovaných obdobích neemitovala vlastní akcie a ani nedošlo ke změně základního kapitálu.

### ***Cizí zdroje***

V roce 2013 došlo k poklesu cizích zdrojů o 48,8 % (1 870 162 tis. Kč), které tvoří 86 % objemu pasiv. 72,6 % cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky. V roce 2012 výše cizích zdrojů mírně vzrostla, objem zůstal podobný jako v roce 2013, tj. 87 %, (85 % v roce 2011).

		<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
		Netto	Netto	Netto
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>1 883 848</b>	<b>3 754 010</b>	<b>3 086 270</b>
B.I.	Rezervy	404 156	188 406	227 725
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	248
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmu	8 605	1 601	8 844
B.I.4.	Ostatní rezervy	395 551	186 805	218 633
B.II.	Dlouhodobé závazky	110 597	109 232	69 095
B.II.1.	Závazky z obch. vztahů	110 572	77 289	56 358
B.II.4.	Závazky ke společníkům	0	31 920	12 720
B.II.9.	Jiné závazky	25	23	17
B.III.	Krátkodobé závazky	1 369 095	3 456 372	2 789 039
B.III.1.	Závazky z obch. vztahů	387 217	1 102 736	623 164
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	976	3	1 126

B.III.4.	Závazky ke společníkům	2 361	12 760	11 326
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	8 293	36 340	20 972
B.III.6	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	4 163	4 981	4 394
B.III.7.	Stát – daňové závazky a dotace	1 783	7 035	4 125
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	778 814	1 466 305	1 873 205
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	153 111	534 366	64 392
B.III.11.	Jiné závazky	32 377	291 846	186 335
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	411
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	411

**Tabulka 7:** Struktura Cizích zdrojů. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

- *Rezervy* – společnost využívá možnosti tvořit rezervy. V období 2012 ale vytvořené rezervy rozpouštěla, tj. *Rezerva podle zvláštních právních předpisů*, která byla zcela rozpuštěna, *Rezerva na daň z příjmu* a *Ostatní rezerva*. V roce 2013 vytvořila o 114,5 % rezerv více než v předchozím období, byly to *Rezervy na daň z příjmu* (část daně z příjmu, kterou si firma nemůže započíst v rámci zamezení dvojího zdanění) a *Ostatní rezervy*, které byly vytvořené na očekávané krytí ztrát ze záručních oprav, bankovních záruk a nevyfakturovaných dodávek dle zásady opatrnosti. Firma netvoří rezervu na důchody a podobné závazky.
- *Dlouhodobé závazky* – mají v průběhu sledovaných období rostoucí tendenci. Nejvíce se to projevuje u *Závazků z obchodních vztahů*, které tvoří závazky za pozastávky, které jsou další formou zajištění splnění podmínek dodavatelů po dobu záruční lhůty, které jsou určené ve smlouvách o dílo, kde došlo ke zvýšení o 37 % v roce 2012 a 43 % v roce 2013. *Závazky ke společníkům* firma během roku 2013 zcela splatila, *Jiné závazky*, což jsou závazky se splatností delší než 5 let, mají rostoucí tendenci, ale celkový podíl na dlouhodobých závazcích je zanedbatelný. Firma tedy nemá *Závazky k ovládané nebo ovládající osobě*, *Závazky – podstatný vliv*, nemá *Dlouhodobé přijaté zálohy*, nevystavila *Dluhopisy*, nemá *Dlouhodobé směnky k úhradě*, *Dohadné účty pasivní* a *Odložený daňový závazek*.
- *Krátkodobé závazky* – v roce 2013 tvořily 72,6 % objemu cizích zdrojů, v předchozích letech to bylo kolem 90 %. K jejich navýšení o 667 333 tis Kč, což je 19 % došlo v roce 2012, ovšem v roce 2013 hodnota poklesla o 60 %.

- *Závazky z obchodních vztahů* – jejich nárůst je v období 2012 značný, jde o navýšení o 43 %, tj. 479 572 tis. Kč. Ve srovnání s růstem výkonové spotřeby o 1 548 926 tis. Kč (48 %) ročně (řádek 008 Výkazu zisku a ztráty) znamená průměrný měsíční nárůst závazků o 129 077 tis. Kč za měsíc a tedy splatnost závazků se neprodloužila, nýbrž se naopak zkrátila. V roce 2013 došlo k poklesu závazků o 65 %, tj. 715 519 tis. Kč. Výkonová spotřeba dle Výkazu zisku a ztráty poklesla o 2 213 953 tis. Kč (46%) ročně, to znamená měsíční pokles o 184 496 tis. Kč, a tedy firma si nadále udržuje zkracující tendenci splácet své závazky. Fakt, že hodnota krátkodobých závazků je nižší než hodnota krátkodobých pohledávek značí, že firma má vysokou běžnou likviditu, pohotová likvidita je nižší než běžná, ale stále postačující, ovšem okamžitá likvidita bude velmi nízká.
- *Závazky ovládaná nebo ovládající osoba* – v roce 2013 došlo k navýšení závazku vůči jedné z dceřiných společností.
- *Závazky ke společníkům* – v roce 2012 došlo k nárůstu závazku o 1,4 mil Kč, ale v roce 2013 byl tento závazek z velké části splacen.
- *Závazky k zaměstnancům* – ve sledovaném období 2012 došlo ke zvýšení těchto závazků o 15 mil Kč. Firma nejspíš zvyšovala mzdy, nebo také přibrala nové zaměstnance. V roce 2013 došlo k poklesu hodnoty závazků, firma tedy propouštěla zaměstnance a nejspíš také snižovala mzdy.
- *Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění* – odvody se v období 2012 mírně zvýšily, ale jsou nižší, než činí zákonná povinnost, to také vyplývá z Výkazu zisku a ztráty (vztah mezi ř. 013 a 015 Výkazu zisku a ztráty). Ke stejné situaci došlo v roce 2013, kdy se ale odvody snížily.
- *Stát – daňové závazky a dotace* – firma má závazek vůči státu ve všech sledovaných obdobích, nejspíše vyvolaného účtováním DPH.

- *Krátkodobé přijaté zálohy* – firma měla v roce 2012 přijaté zálohy ve výši 1,4 miliard Kč, které se v následujícím roce snížily o 47 %, pravděpodobně se jedná o zálohy na odběr výrobků nebo služeb.
- *Vydané dluhopisy* – společnost neemitovala ve sledovaných obdobích žádné krátkodobé dluhopisy.
- *Dohadné účty pasivní* – hodnota dohadných účtů pasivních nemá žádný vliv na hospodaření firmy a bude se jednat o účetní operaci směřující k přesnému stanovení hodnoty majetku.
- *Jiné závazky* – výška jiných závazků je rovněž nevýznamná, důvodů pro jejich existenci může být mnoho, jejich přetrvávající používání svědčí o zavedeném způsobu obchodování firmy s nějakým obchodním partnerem.
- *Bankovní úvěry a výpomoci* – firma ve sledovaných obdobích 2013 a 2012 neměla žádný bankovní úvěr ani finanční výpomoci, podařilo se jí splatit krátkodobý bankovní úvěr v roce 2011 ve výši 411 tis. Kč.

### ***Ostatní pasiva***

		<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
		Netto	Netto	Netto
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA</b>	<b>248 904</b>	<b>111 603</b>	<b>2 223</b>
C.I.	Časové rozlišení	248 904	111 603	2 223
C.I.1.	Výdaje příštích období	563	896	586
C.I.2.	Výnosy příštích období	248 341	110 707	1 637

**Tabulka 8:** Struktura Ostatních pasiv. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

### ***Časové rozlišení***

Firma má závazky plynoucí z časového rozlišení. Obě formy jsou pro firmu z hlediska cash-flow výhodné, v prvním případě, *Výdaje příštích období*, je platba peněz odsunutá, ve druhém, *Výnosy příštích období*, příjem peněz předchází.

- *Výnosy příštích období* – v roce 2013 výrazně stouply, o 124 %, jsou to realizované příjmy, ale výkony resp. výnosy věcně a časově související s

obdobím 2014 tzn., že i náklady k těmto výkonům budou realizovány v roce 2014. V tomto případě se jednalo o milníkové fakturace na investora a to na zakázkách elektrárna Polarnaya a Planá nad Lužnicí. V roce 2012 byla situace stejná, došlo k výraznému nárůstu této položky díky obdobné zakázce.

## Analýza Výkazu zisku a ztráty

### Část I.

		2013	2012	2011
I.	Tržby za prodej zboží	2 000 027	1 410 998	220 142
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	1 712 965	1 208 737	199 316
+	Obchodní marže	287 062	202 261	20 826

**Tabulka 9:** Výkaz zisku a ztráty – I. část. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

Tržby společnosti za prodej zboží mají ve sledovaných obdobích rostoucí tendenci. V letech 2013 a 2012 dosahovala obchodní marže ve výši 16,7 %, oproti roku 2011 jde o nárůst o 6,3 %. Výška tržeb z prodeje zboží dosahovala v roce 2013 80 % objemu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, tedy tato hodnota není tak nezanedbatelná. V roce 2012 to bylo 27 %. Jedná se hlavně o přefakturaci technologických zařízení do elektráren.

### Část II.

		2013	2012	2011
II.	Výkony	2 487 055	4 934 005	3 599 816
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 502 325	5 282 754	3 227 192
II.2.	Změna stavu zásob vl. činnosti	-15 270	-348 851	372 620
II.3.	Aktivace	0	102	4
B.	Výkonová spotřeba	2 549 120	4 763 073	3 214 147
B.I.	Spotřeba materiálu a energie	185 179	267 352	338 999
B.II.	Služby	2 363 941	4 495 721	2 875 148
+	Přidaná hodnota	224 997	373 193	406 495
C.	Osobní náklady	197 754	295 674	232 717
C.1.	Mzdové náklady	147 098	236 449	185 196
C.2.	Odměny členům společnosti	844	624	666

C.3.	Náklady na soc. a zdrav. poj.	45 576	51 992	41 381
C.4	Sociální náklady	4 236	6 609	5 474
D.	Daně a poplatky	11 538	16 067	15 238
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného	12 309	13 471	13 888

**Tabulka 9:** Výkaz zisku a ztráty – II. část. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

*Výkony* se v roce 2012 zvýšily o 1 334 189 tis. Kč, což představuje nárůst o 37 %, ale v roce 2013 výrazně klesly a to o 49,6 %. To se projevilo především v položce *Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*, kdy v roce 2012 vzrostly o 2 055 562 tis. Kč, což je 63,7 % a je třeba tento vývoj hodnotit pozitivně v daném období. Ovšem v roce 2013 došlo k výraznému poklesu tržeb o 2 780 429 tis. Kč, což představuje pokles o 52,6 %.

Položka *Změna stavu zásob vlastní činnosti* v tomto případě představuje přírůstky a úbytky nedokončené výroby. Pro nás nemá tento řádek význam, jelikož nevíme jak společnost hotovou a nedokončenou výrobu oceňovala letos a jak minulá období.

Hodnota *Aktivace* se v roce 2012 zvýšila, firma si vlastními silami vyrobila nějaké zařízení, pro své vlastní účely. V roce 2013 je tato položka nulová.

*Výkonová spotřeba*, v roce 2012 vzrostla o 1 548 926 tis Kč, přičemž tato hodnota představuje nárůst o 48,2 %. Její vývoj ve vztahu k tržbám byl příznivý, poněvadž nárůst výkonové spotřeby byl pomalejší než nárůst tržeb. V roce 2013 došlo ke snížení o 2 213 953 tis. Kč, což představuje pokles o 46,5 %. V tomto případě jde o velmi nepříznivý stav, jelikož pokles tržeb byl větší než pokles výkonové spotřeby. Hodnota *Materiálu a energií* ve sledovaných obdobích postupně klesá. Hodnota *Služeb*, která je už tak velmi vysoká a tvořila v roce 2013 93 % objemu výkonové spotřeby, v roce 2012 vzrostla o 56 %, ale následující období klesla o 47 %. Firma je inženýringovou společností proto je hodnota služeb tak vysoká. Avšak ve vztahu k výkonům a přidané hodnotě je vývoj výkonové spotřeby nepříznivý.

*Přidaná hodnota* má od roku 2011 klesající tendenci nejvíce absolutně poklesla v roce 2013 o 148 196 tis. Kč a dostala se tak na hodnotu 60 % předcházejícího období 2012.

*Osobní náklady* se v roce 2012 zvýšily, poněvadž došlo k nárůstu *mzdových nákladů* a tím logicky i k adekvátnímu růstu nákladů na *zdravotní pojištění a sociální zabezpečení*.

V roce 2013, kdy firma zaměstnance propouštěla, došlo ke snížení výše zmíněných položek. Firma vyplácí *odměny členům orgánů společnosti* ve výši 600 až 800 tis. Kč. Z hodnoty položky *sociální náklady* se dá předpokládat, že firma přispívá zaměstnancům na stravenky nebo vytváří pracovní a sociální podmínky v péči o zdraví zaměstnanců (bezpečnost a ochrana zdraví při práci a hygienické vybavení pracovišť, vzdělání a kvalifikace pracovníků).

*Daně a poplatky* znamenají, že firma platí daň z nemovitosti (vlastní pozemky a budovy), dále platí daň silniční (lze předpokládat, že ve struktuře samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí patří i osobní a nákladní auta, jelikož je ke své činnosti potřebuje), dále jsou to poplatky za odpad, další poplatky od místních orgánů, ekologická daň.

Hodnota *odpisů* se ve sledovaných obdobích nepatrně snižuje, jelikož firma příliš neinvestuje.

Struktura výkonové spotřeby dokládá, že firma má vysoké náklady na služby, tzn., že využívá služeb jiných firem. Materiál a energie tvořily v roce 2013 pouze 7,2 % výkonové spotřeby a 5,6 % v roce 2012, které navíc meziročně klesly o 30,7 % v roce 2013 a o 21 % v roce 2012, kdežto služby i přes svůj pokles v roce 2013 o 47 %, jsou stále daleko vyšší po všechna sledovaná období.

Z analýzy položek *spotřeba materiálu a energie, služby, mzdové náklady a odpisy* se dá vyvodit *nákladová struktura produkce*. V roce 2013 (v minulých letech je tento poměr podobný) nejvyšší hodnotu dosahovaly služby (cca 2,3 miliardy Kč), hodnota materiálu a energie je druhým nejvyšším nákladovým druhem (cca 185 mil. Kč), mzdové náklady jsou 147 mil. Kč a nejnižší hodnotu tvoří odpisy (cca 12 mil. Kč). To znamená, že firma ve velké míře využívá služeb jiných firem, sama vyrábí jen v omezené míře, zaměstnance tvoří kvalifikovaná pracovní síla, nekvalifikovaných pracovníků je jen tolik, kolik firma nezbytně potřebuje.

### Část III.

		2013	2012	2011
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	21 655	8 609	2 624
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 783	2 371	2 431
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	18 872	6 238	193
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	20 987	1 819	2 164
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 686	1 805	2 164
F.2.	Prodaný materiál	18 301	14	0
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek v provozní oblasti	196 800	-59 384	74 012

**Tabulka 10:** Výkaz zisku a ztráty – III. část. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

Firma prodávala a prodává dlouhodobý majetek a materiál, hodnoty prodejů se zvýšily o 13 mil. Kč v roce 2013 a 5,9 mil. Kč v roce 2012. Z relací mezi řádky 020 a 023, 021 a 024 ve sledovaných obdobích vyplynula následná zjištění:

*Prodej dlouhodobého majetku* – v roce 2013 firma odprodala dlouhodobý hmotný majetek se ziskem 97 tis. Kč, v roce 2012 zisk činil 566 tis. Kč a v roce 2011 267 tis. Kč. Zřejmě se jednalo o výhodný prodej vyřazeného stroje či zařízení. Realizované transakce dokládají, že firma se snaží nepotřebný a zastaralý dlouhodobý majetek odprodávat, což je kladný aspekt hospodaření.

*Prodej materiálu* – firma ve všech sledovaných obdobích zaznamenala prodej materiálu. V roce 2013 se ziskem 571 tis. Kč, v roce 2012 tržby činily 6,2 mil Kč, ale na ř. 024 prodaný materiál je hodnota 14 tis. Kč, což znamená, že firma nakoupený materiál nejspíš účtuje přímo do nákladů. Zřejmě jde o nespotebovaný materiál, který pak prodává. Taktéž je to i v roce 2011, kdy položka tržeb má hodnotu 193 tis. Kč, ale hodnota prodaného materiálu je nulová.

*Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti* znamená tvorbu a rozpouštění rezervy a opravných položek k pohledávkám, které jsou již zmíněny v analýze aktiv.

#### **Část IV.**

Analýzu ostatních provozních výnosů a ostatních provozních nákladů je velmi obtížné provést, poněvadž není známa účetní metodika firmy, z níž by se dalo určit, které náklady a výnosy do těchto položek zahrnuje. Výnosy, ale i náklady výrazně v roce 2013 vzrostly.

		2013	2012	2011
IV.	Ostatní provozní výnosy	35 097	7 560	32 955
H.	Ostatní provozní náklady	82 813	26 128	24 909
+	Provozní výsledek hospodaření	-240 452	95 587	79 146

**Tabulka 11:** Výkaz zisku a ztráty – IV. část. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

#### **Část V.**

Firma neuplatnila žádné převody provozních nákladů a výnosů.

#### **Provozní výsledek hospodaření**

Provozní výsledek hospodaření v roce 2012 vzrostl zhruba o 16,4 mil. Kč. Ovšem tento nárůst nelze považovat za úspěch firmy. S ohledem na zisky z prodeje zboží, materiálu a dlouhodobého majetku, meziročního růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o zhruba 2 miliardy Kč a nárůstu výkonů o 1,5 miliard Kč, je to nedostatečný výsledek. V roce 2013 firma vykázala ztrátu ve výši 240 452 tis. Kč, což je obrovský propad, který v absolutní hodnotě činí 336 039 tis. Kč, tj. - 351,55 %.

### Část VI., VII., VIII., IX.

		2013	2012	2011
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů	0	0	920
J.	Prodané cenné papíry	0	0	920
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	7 889	2 350	618
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční oblasti	2 668	-3 869	- 1 659

**Tabulka 12:** Výkaz zisku a ztráty – části VI. - IX. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

Z těchto částí je patrné, že firma v roce 2011 prodala část svých cenných papírů a měla výnosy z krátkodobého finančního majetku ve všech sledovaných obdobích, které postupně rostly.

*Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti* – zde ve všech obdobích docházelo k tvorbě a rozpouštění rezervy a opravných položek.

### Část X.

		2013	2012	2011
X.	Výnosové úroky	4 175	8 267	7 662
N..	Nákladové úroky	21	3	348

**Tabulka 13:** Výkaz zisku a ztráty – X. část. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

*Výnosové úroky* v roce 2012 vzrostly o 8 %, ale v roce 2013 klesly o téměř 50 %, jedná se o částky patrně plynoucí z úročení bankovního účtu. *Nákladové úroky* v roce 2012 rapidně klesly, jelikož firma splatila úvěr, který měla v roce 2011, toto období již žádný úvěr nemá, s výjimkou krátkodobého podnikatelského úvěru, který byl téhož roku splacen, jehož úroky činily 3 tis. Kč. V roce 2013 výše těchto úroků činí 21 tis. Kč pravděpodobně z krátkodobého podnikatelského úvěru, který byl také splacen.

## **Část XI.**

		<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
XI.	Ostatní finanční výnosy	174 809	220 174	172 246
O.	Ostatní finanční náklady	195 857	229 768	171 787
+	Finanční výsledek hospodaření	-11 673	4 889	10 050

**Tabulka 14:** Výkaz zisku a ztráty – části XI. a Finanční výsledek hospodaření  
(Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

S ohledem na strukturu aktiv a pasiv a podnikatelské aktivity firmy v zahraničí, jsou hodnoty položky *ostatní finanční výnosy* nejpravděpodobněji tvořeny kurzovými zisky, které v roce 2012 vzrostly o 47,9 mil. Kč, ale klesly v roce 2013 o 45,3 mil. Kč. Hodnoty položky *ostatní finanční náklady*, mohou tvořit kurzové ztráty, náklady na vedení účtu, pojistné ze zákonné odpovědnosti, pojistným proti škodám a bankovními výlohami, hodnota se zvýšila o 57,9 mil. Kč, tj. 33,8 %, v roce 2012 a klesla o 33,9 mil. Kč, tj. 14,8 % v roce 2013. Finanční náklady ale nad výnosy převažují.

## **Část XII.**

Firma neuplatnila žádné převody finančních nákladů a výnosů.

### ***Finanční výsledek hospodaření***

Firma dosáhla v letech 2011 a 2012 zisku, který činil 10 mil. Kč a 4,8 mil. Kč, který klesl o 51 % ve srovnání s předchozím obdobím. V roce 2013 firma zaznamenala záporný finanční výsledek hospodaření ve výši 11 673 tis. Kč.

## **Část XIII.**

Firma nevykazuje ani nevykazovala žádné *mimořádné náklady a výnosy*, tedy nebyl změněn způsob oceňování majetku, firmě nevznikly mimořádné škody, nebyly tvořeny ostatní rezervy v provozní oblasti a neměla důvody pro účtování mimořádných výnosů.

### ***Převod podílů a výsledku hospodaření společníkům***

Firma v minulém i sledovaném období nevyplatila společníkům/majitelům žádné podíly na vytvořeném zisku. Z toho se dá jednoznačně odvodit, že majitel či majitelé jsou ve firmě zaměstnání.

### ***Výsledek hospodaření před zdaněním***

Firma v letech 2011 a 2012 dosáhla zisku, v roce 2012 zisk činil 100 476 tis. Kč a byl vyšší o 12,6 % ve srovnání s rokem 2011, kde jeho výše měla hodnotu 89 196 tis. Kč. V obou dvou obdobích byl provozní výsledek hospodaření kladný, finanční výsledek hospodaření byl také kladný a mimořádný výsledek hospodaření měl nulovou hodnotu. V roce 2013 firma vykázala ztrátu ve výši 252 125 tis. Kč., jehož pokles ve srovnání s předchozím obdobím vyjádřený absolutní hodnotou je 352 601 tis. Kč.

		<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	-30 486	20 714	2 069
Q.1.	- splatná	-5 553	13 486	16 945
Q.2.	- odložená	-24 933	7 228	-14 876
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-221 639	79 762	87 127
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-221 639	79 762	87 127
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-252 125	100 476	89 196

**Tabulka 15:** Výkaz zisku a ztráty – Výsledek hospodaření. (Zdroj: Převzato z výročních zpráv společnosti)

# PŘÍLOHA II

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.



## ROZVAHA

ke dni .....**31.12.2012**.....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	1 3 6 9 4 3 4 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**PSG - International, a.s.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Napajedelská 1552**

**Otrokovice**

**765 02**

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	<b>+4 573 521</b>	<b>-280 980</b>	<b>+4 292 541</b>	<b>+3 626 107</b>
A. 1.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
A. 2.		002a				
	Dlouhodobý majetek	003	<b>+103 813</b>	<b>-68 062</b>	<b>+35 751</b>	<b>+32 474</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>+5 052</b>	<b>-4 018</b>	<b>+1 034</b>	<b>+527</b>
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
B. I. 3.	Software	007	<b>+5 052</b>	<b>-4 018</b>	<b>+1 034</b>	<b>+527</b>
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008				
B. I. 5.	Goodwill (+/-)	009				
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. I. 9.		012a				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	<b>+96 000</b>	<b>-63 981</b>	<b>+32 019</b>	<b>+28 695</b>
B. II. 1.	Pozemky	014	<b>+153</b>		<b>+153</b>	<b>+153</b>
B. II. 2.	Stavby	015	<b>+7 511</b>	<b>-6 180</b>	<b>+1 331</b>	<b>+1 210</b>
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	<b>+88 336</b>	<b>-57 801</b>	<b>+30 535</b>	<b>+27 332</b>
B. II. 4.	Pěstební celky trvalých porostů	017				
B. II. 5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B. II. 10.		022a				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	<b>+2 761</b>	<b>-63</b>	<b>+2 698</b>	<b>+3 252</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	<b>+767</b>	<b>-63</b>	<b>+704</b>	<b>+448</b>
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba podstatný vliv	027	<b>+377</b>		<b>+377</b>	<b>+387</b>
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	<b>+1 617</b>		<b>+1 617</b>	<b>+2 417</b>
B. III. 6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
B. III. 8.		030a				

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva	031	<b>+4 432 113</b>	<b>-212 480</b>	<b>+4 219 633</b>	<b>+3 582 683</b>
C. I.	Zásoby	032	<b>+86 550</b>		<b>+86 550</b>	<b>+491 184</b>
C. I. 1.	Materiál	033	<b>+23 524</b>		<b>+23 524</b>	<b>+96 489</b>
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	<b>+62 747</b>		<b>+62 747</b>	<b>+394 368</b>
C. I. 3.	Výrobky	035	<b>+279</b>		<b>+279</b>	<b>+327</b>
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
C. I. 5.	Zboží	037				
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. I. 7.		038a				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	<b>+68 929</b>		<b>+68 929</b>	<b>+89 227</b>
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	<b>+18 961</b>		<b>+18 961</b>	<b>+32 045</b>
C. II. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	<b>+14</b>		<b>+14</b>	
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045				
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046				
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	047	<b>+49 954</b>		<b>+49 954</b>	<b>+57 182</b>
C. II. 9.		047a				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	<b>+3 687 253</b>	<b>-212 480</b>	<b>+3 474 773</b>	<b>+1 502 756</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	<b>+1 615 670</b>	<b>-145 891</b>	<b>+1 469 779</b>	<b>+391 498</b>
C. III. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	<b>+11 293</b>		<b>+11 293</b>	<b>+11 563</b>
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	<b>+16 775</b>		<b>+16 775</b>	<b>+43 777</b>
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	<b>+1 194 672</b>	<b>-5 422</b>	<b>+1 189 250</b>	<b>+776 790</b>
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	<b>+498 905</b>		<b>+498 905</b>	<b>+49 046</b>
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	<b>+349 938</b>	<b>-61 167</b>	<b>+288 771</b>	<b>+230 082</b>
C. III. 10.		057a				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	<b>+589 381</b>		<b>+589 381</b>	<b>+1 499 516</b>
C. IV. 1.	Peníze	059	<b>+3 145</b>		<b>+3 145</b>	<b>+3 269</b>
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	<b>+406 325</b>		<b>+406 325</b>	<b>+1 425 286</b>
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	<b>+179 911</b>		<b>+179 911</b>	<b>+70 961</b>
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
C. IV. 5.		062a				
D. I.	Časové rozlišení	063	<b>+37 595</b>	<b>-438</b>	<b>+37 157</b>	<b>+10 950</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	<b>+34 226</b>		<b>+34 226</b>	<b>+6 233</b>
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065				
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	<b>+3 369</b>	<b>-438</b>	<b>+2 931</b>	<b>+4 717</b>
D. I. 4.		066a				



Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	<b>+4 292 541</b>	<b>+3 626 107</b>
A.	Vlastní kapitál	068	<b>+426 928</b>	<b>+537 614</b>
A. I.	Základní kapitál	069	<b>+150 000</b>	<b>+150 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	070	<b>+150 000</b>	<b>+150 000</b>
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
A. I. 3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. I. 4.		072a		
A. II.	Kapitálové fondy	073	<b>+3 939</b>	<b>+4 688</b>
A. II. 1.	Emisní náklady	074		
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	<b>+3 939</b>	<b>+4 688</b>
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
A. II. 5.	Rozdíly z přeměn společností	077a		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	<b>+38 324</b>	<b>+38 324</b>
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	<b>+30 000</b>	<b>+30 000</b>
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080	<b>+8 324</b>	<b>+8 324</b>
A. III. 3.		080a		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	<b>+154 903</b>	<b>+257 475</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	<b>+154 903</b>	<b>+257 475</b>
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. IV. 3.		083a		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	<b>+79 762</b>	<b>+87 127</b>
A. V. 2.		084a		
B.	Cizí zdroje	085	<b>+3 754 010</b>	<b>+3 086 270</b>
B. I.	Rezervy	086	<b>+188 406</b>	<b>+227 725</b>
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		<b>+248</b>
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089	<b>+1 601</b>	<b>+8 844</b>
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090	<b>+186 805</b>	<b>+218 633</b>
B. I. 5.		090a		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	<b>+109 232</b>	<b>+69 095</b>
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	<b>+77 289</b>	<b>+56 358</b>
B. II. 2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	093		
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094		
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	<b>+31 920</b>	<b>+12 720</b>
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097		
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099		
B. II. 9.	Jiné závazky	100	<b>+23</b>	<b>+17</b>
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101		
B. II. 11.		101a		



Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	<b>+3 456 372</b>	<b>+2 789 039</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	<b>+1 102 736</b>	<b>+623 164</b>
B. III. 2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	104	<b>+3</b>	<b>+1 126</b>
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105		
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	<b>+12 760</b>	<b>+11 326</b>
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	<b>+36 340</b>	<b>+20 972</b>
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	<b>+4 981</b>	<b>+4 394</b>
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	<b>+7 035</b>	<b>+4 125</b>
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	<b>+1 466 305</b>	<b>+1 873 205</b>
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111		
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	<b>+534 366</b>	<b>+64 392</b>
B. III. 11.	Jiné závazky	113	<b>+291 846</b>	<b>+186 335</b>
B. III. 12.		113a		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114		<b>+411</b>
IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		<b>+411</b>
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
B. IV. 4.		117a		
C. I.	Časové rozlišení	118	<b>+111 603</b>	<b>+2 223</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	<b>+896</b>	<b>+586</b>
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120	<b>+110 707</b>	<b>+1 637</b>
C. I. 3.		120a		

Sestaveno dne: <b>2 6 . 0 3 . 2 0 1 3</b>		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou <b>Ing. Juraj Surovič</b>	
Právní forma účetní jednotky <b>Akciová společnost</b>	Předmět podnikání <b>Stavebnictví</b>	Pozn.:	



# PŘÍLOHA III

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.



## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění ke dni .....31.12.2012.....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2012	1   2	1   3   6   9   4   3   4   1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**PSG - International, a.s.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Napajedelská 1552**

**Otrokovice**

**765 02**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	<b>+1 410 998</b>	<b>+220 142</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	<b>+1 208 737</b>	<b>+199 316</b>
+	Obchodní marže	03	<b>+202 261</b>	<b>+20 826</b>
II.	Výkony	04	<b>+4 934 005</b>	<b>+3 599 816</b>
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	<b>+5 282 754</b>	<b>+3 227 192</b>
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	<b>-348 851</b>	<b>+372 620</b>
II. 3.	Aktivace	07	<b>+102</b>	<b>+4</b>
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	<b>+4 763 073</b>	<b>+3 214 147</b>
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	<b>+267 352</b>	<b>+338 999</b>
B. 2.	Služby	10	<b>+4 495 721</b>	<b>+2 875 148</b>
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	<b>+373 193</b>	<b>+406 495</b>
C.	Osobní náklady součet	12	<b>+295 674</b>	<b>+232 717</b>
C. 1.	Mzdové náklady	13	<b>+236 449</b>	<b>+185 196</b>
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	<b>+624</b>	<b>+666</b>
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	<b>+51 992</b>	<b>+41 381</b>
C. 4.	Sociální náklady	16	<b>+6 609</b>	<b>+5 474</b>
D.	Daně a poplatky	17	<b>+16 067</b>	<b>+15 238</b>
te:	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	<b>+13 471</b>	<b>+13 888</b>
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	<b>+8 609</b>	<b>+2 624</b>
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	<b>+2 371</b>	<b>+2 431</b>
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	<b>+6 238</b>	<b>+193</b>
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	<b>+1 819</b>	<b>+2 164</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	<b>+1 805</b>	<b>+2 164</b>
F. 2.	Prodaný materiál	24	<b>+14</b>	
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	<b>-59 384</b>	<b>+74 012</b>
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	<b>+7 560</b>	<b>+32 955</b>
H.	Ostatní provozní náklady	27	<b>+26 128</b>	<b>+24 909</b>
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	<b>+95 587</b>	<b>+79 146</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		<b>+920</b>

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		<b>+920</b>
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	<b>+2 350</b>	<b>+618</b>
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	<b>-3 869</b>	<b>-1 659</b>
X.	Výnosové úroky	42	<b>+8 267</b>	<b>+7 662</b>
N.	Nákladové úroky	43	<b>+3</b>	<b>+348</b>
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	<b>+220 174</b>	<b>+172 246</b>
	Ostatní finanční náklady	45	<b>+229 768</b>	<b>+171 787</b>
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	<b>+4 889</b>	<b>+10 050</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	<b>+20 714</b>	<b>+2 069</b>
Q. 1.	- splatná	50	<b>+13 486</b>	<b>+16 945</b>
Q. 2.	- odložená	51	<b>+7 228</b>	<b>-14 876</b>
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	<b>+79 762</b>	<b>+87 127</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	<b>+79 762</b>	<b>+87 127</b>
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	<b>+100 476</b>	<b>+89 196</b>
Sestaveno dne: <b>2 6 . 0 3 . 2 0 1 3</b>		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, které je účetní jednotkou <b>Ing. Juraj Surovič</b>		
Právní forma účetní jednotky <b>Akciová společnost</b>	Předmět podnikání <b>Stavebnictví</b>	Pozn.:		



# PŘÍLOHA IV

## ROZVAHA



K ..... **3 1 . 1 2 . 2 0 1 3** .....

Od: **1.1.2013** Do: **31.12.2013**

v tisících Kč

IČ **1 3 6 9 4 3 4 1**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**PSG - International a.s.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

**Napajedelská 1552**

**765 02 Otrokovice**


Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období		Minulé období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.I.	<b>2 450 519</b>	<b>-258 589</b>	<b>2 191 930</b>	<b>4 292 541</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.1+A.x				
B.	Dlouhodobý majetek	B.1+...+B.III	<b>95 559</b>	<b>-71 115</b>	<b>24 444</b>	<b>35 751</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	B.I.1+B.I.2+B.I.3+B.I.4	<b>4 910</b>	<b>-4 405</b>	<b>505</b>	<b>1 034</b>
B.I.1.	Zřizovací výdaje	účty 011, (-)071, (-)091AÚ				
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	účty 012, (-)072, (-)091AÚ				
B.I.3.	Software	účty 013, (-)073, (-)091AÚ	<b>4 910</b>	<b>-4 405</b>	<b>505</b>	<b>1 034</b>
B.I.4.	Ocenitelná práva	účty 014, (-)074, (-)091AÚ				
B.I.5.	Goodwill	účty (+/-)015, (+/-)075, (-)091AÚ				
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	účty 019AÚ, (-)079, (-)091AÚ				
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	účty 041, (-)093				
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	účty 051, (-)095AÚ				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	B.II.1+...+B.II.x	<b>88 691</b>	<b>-64 784</b>	<b>23 907</b>	<b>32 019</b>
B.II.1.	Pozemky	účty 031, (-)092AÚ	<b>153</b>		<b>153</b>	<b>153</b>
B.II.2.	Stavby	účty 021, (-)081, (-)092AÚ	<b>7 600</b>	<b>-6 915</b>	<b>685</b>	<b>1 331</b>
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	účty 022, (-)082, (-)092AÚ	<b>80 938</b>	<b>-57 869</b>	<b>23 069</b>	<b>30 535</b>
B.II.4.	Pěstitecké celky trvalých porostů	účty 025, (-)085, (-)092AÚ				
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	účty 026, (-)086, (-)092AÚ				
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ				
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	účty 042, (-)094				
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	účty 052, (-)095AÚ				
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	účty (+/-)097, (+/-)098				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	B.III.1+...+B.III.x	<b>1 958</b>	<b>-1 926</b>	<b>32</b>	<b>2 698</b>
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	účty 061, (-)096AÚ	<b>1 958</b>	<b>-1 926</b>	<b>32</b>	<b>704</b>
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	účty 062, (-)096AÚ				
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	účty 063, 065, (-)096AÚ				
B.III.4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	účty 066, (-)096AÚ				<b>377</b>
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	účty 067, 069, (-)096AÚ				<b>1 617</b>
B.III.6.	Pořízovaný dlouhodobý finanční majetek	účty 043, (-)096AÚ				
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	účty 053, (-)095AÚ				
C.	Oběžná aktiva	C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	<b>2 328 506</b>	<b>-185 076</b>	<b>2 143 430</b>	<b>4 219 633</b>
C.I.	Zásoby	C.I.1+...+C.I.x	<b>217 336</b>		<b>217 336</b>	<b>86 550</b>
C.I.1.	Materiál	účty 111, 112, 119, (-)191	<b>194 261</b>		<b>194 261</b>	<b>23 524</b>
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	účty 121, 122, (-)192, (-)193	<b>22 810</b>		<b>22 810</b>	<b>62 747</b>
C.I.3.	Výrobky	účty 123, (-)194	<b>265</b>		<b>265</b>	<b>279</b>

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	účty 124, (-)195	036				
C.I.5.	Zboží	účty 131, 132, 139, (-)196	037				
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	účty 118, 128, 138, (-)197, (-)198, (-)199, 314AÚ, (-)391AÚ	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	C.II.1+...+C.II.x	039	<b>101 252</b>		<b>101 252</b>	<b>68 929</b>
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	040	<b>23 549</b>		<b>23 549</b>	<b>18 961</b>
C.II.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 351AÚ, (-)391AÚ	041				<b>14</b>
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv	účty 352AÚ, (-)391AÚ	042				
C.II.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	účty 352AÚ, 353AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	043				
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391	044				
C.II.6.	Dohadné účty aktivní	účty 388AÚ	045				
C.II.7.	Jiné pohledávky	účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 376AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ	046	<b>2 289</b>		<b>2 289</b>	
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	účty 481AÚ	047	<b>75 414</b>		<b>75 414</b>	<b>49 954</b>
C.III.	Krátkodobé pohledávky	C.III.1+...+C.III.x	048	<b>1 627 026</b>	<b>-185 076</b>	<b>1 441 950</b>	<b>3 474 773</b>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	049	<b>523 382</b>	<b>-145 346</b>	<b>378 036</b>	<b>1 469 779</b>
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 351AÚ, (-)391AÚ	050	<b>39 097</b>	<b>-12 261</b>	<b>26 836</b>	<b>11 293</b>
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv	účty 352AÚ, (-)391AÚ	051				
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, 398AÚ, (-)391AÚ	052				
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 336, (-)391AÚ	053				
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	054	<b>38 554</b>		<b>38 554</b>	<b>16 775</b>
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391	055	<b>735 397</b>	<b>-1 385</b>	<b>734 012</b>	<b>1 189 250</b>
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	účty 388AÚ, 318AÚ	056	<b>163 896</b>		<b>163 896</b>	<b>498 905</b>
C.III.9.	Jiné pohledávky	účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 376AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ	057	<b>126 700</b>	<b>-26 084</b>	<b>100 616</b>	<b>288 771</b>
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	C.IV.1+...+C.IV.x	058	<b>382 892</b>		<b>382 892</b>	<b>589 381</b>
C.IV.1.	Peníze	účty 211, 213, 261	059	<b>1 895</b>		<b>1 895</b>	<b>3 145</b>
C.IV.2.	Účty v bankách	účty 221AÚ, 261	060	<b>372 521</b>		<b>372 521</b>	<b>406 325</b>
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	účty 251, 253, 256, 257	061	<b>8 476</b>		<b>8 476</b>	<b>179 911</b>
C.IV.4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	účty 259, (-)291AÚ	062				
D.I.	Časové rozlišení	D.I.1+...+D.I.x	063	<b>26 454</b>	<b>-2 398</b>	<b>24 056</b>	<b>37 157</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	účty 381	064	<b>23 522</b>		<b>23 522</b>	<b>34 226</b>
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	účty 382	065				
D.I.3.	Příjmy příštích období	účty 385	066	<b>2 932</b>	<b>-2 398</b>	<b>534</b>	<b>2 931</b>



Označ.	PASIVA	číslo řádku	Bázně účetní období		Minulé období	
			Netto	Netto		
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.	001	<b>2 191 930</b>	<b>4 292 541</b>	
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.	002	<b>59 178</b>	<b>426 928</b>	
A.I.	Základní kapitál	A.I.1+...+A.I.x	003	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>	
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	004	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>	
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	účty (-)252	005			
A.I.3.	Změny základního kapitálu	účty (+/-)419	006			
A.II.	Kapitálové fondy	A.II.1+...+A.II.x	007	<b>-2 222</b>	<b>3 939</b>	
A.II.1.	Emisní ážio	účty 412	008			
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413	009			
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	účty (+/-)414	010	<b>-2 222</b>	<b>3 939</b>	
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	účty (+/-)418	011			
A.II.5.	Rozdíly z přeměn společností	účty 417	012			
A.II.6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	účty 416	013			
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	A.III.1+...+A.III.x	014	<b>38 324</b>	<b>38 324</b>	
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	účty 421, 422	015	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 424	016	<b>8 324</b>	<b>8 324</b>	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	A.IV.1+...+A.IV.x	017	<b>94 715</b>	<b>154 903</b>	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	účty 428	018	<b>94 715</b>	<b>154 903</b>	
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	účty (-)429	019			
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	účty 426	020			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.+A.V.x	021	<b>-221 639</b>	<b>79 762</b>	
B.	Cizí zdroje	B.I.+B.II.+B.III.+B.IV.	022	<b>1 883 848</b>	<b>3 754 010</b>	
B.I.	Rezervy	B.I.1+...+B.I.x	023	<b>404 156</b>	<b>188 406</b>	
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451	024			
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	účty 459AÚ	025			
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453	026	<b>8 605</b>	<b>1 601</b>	
B.I.4.	Ostatní rezervy	účty 459AÚ	027	<b>395 551</b>	<b>186 805</b>	
B.II.	Dlouhodobé závazky	B.II.1+...+B.II.x	028	<b>110 597</b>	<b>109 232</b>	
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	účty 478AÚ, 479AÚ	029	<b>110 572</b>	<b>77 289</b>	
B.II.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471AÚ	030			
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	účty 472AÚ	031			
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	účty 364 AÚ, 365AÚ, 366 AÚ, 367AÚ, 368AÚ.	032		<b>31 920</b>	
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	účty 475AÚ	033			
B.II.6.	Vydané dluhopisy	účty 473AÚ, (-)255AÚ	034			
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	účty 478AÚ	035			
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	účty 389AÚ	036			
B.II.9.	Jiné závazky	účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 379AÚ, 474AÚ, 479AÚ.	037	<b>25</b>	<b>23</b>	
B.II.10.	Odložený daňový závazek	účty 481AÚ	038			
B.III.	Krátkodobé závazky	B.III.1+...+B.III.x	039	<b>1 369 095</b>	<b>3 456 372</b>	
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321AÚ, 322, 325, 478AÚ, 479AÚ	040	<b>387 217</b>	<b>1 102 736</b>	
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 361, 471AÚ	041	<b>976</b>	<b>3</b>	
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	účty 362, 472AÚ	042			
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	účty 364AÚ, 365AÚ, 366, 367AÚ, 368AÚ, 398AÚ	043	<b>2 361</b>	<b>12 760</b>	
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333, 479AÚ	044	<b>8 293</b>	<b>36 340</b>	
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	účty 336AÚ, 479AÚ	045	<b>4 163</b>	<b>4 981</b>	

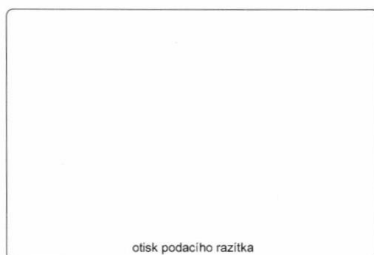
Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	046	<b>1 783</b>	<b>7 035</b>
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy účty 324, 475AÚ	047	<b>778 814</b>	<b>1 466 305</b>
B.III.9.	Vydané dluhopisy účty 241, 473AÚ, (-)255	048		
B.III.10.	Dohadné účty pasivní účty 389AÚ	049	<b>153 111</b>	<b>534 366</b>
B.III.11.	Jiné závazky účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 379AÚ, 474AÚ, 479AÚ	050	<b>32 377</b>	<b>291 846</b>
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci B.IV.1+...+B.IV.x	051		
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé účty 461AÚ	052		
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry účty 221AÚ, 231, 232AÚ, 461AÚ	053		
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci účty 249	054		
C.I.	Časové rozlišení C.I.1+...+C.I.x	055	<b>248 904</b>	<b>111 603</b>
C.I.1.	Výdaje příštích období účty 383	056	<b>563</b>	<b>896</b>
C.I.2.	Výnosy příštích období účty 384	057	<b>248 341</b>	<b>110 707</b>

Sestaveno dne: <b>31.3.2014</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: <b>akciová společnost</b>	Ing. Pavel Peterka 
Předmět podnikání: <b>stavebnictví</b>	
Pozn.:	



# PŘÍLOHA V

## VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT



K. .... **3 1 . 1 2 . 2 0 1 3** .....

Od: **1.1.2013** Do: **31.12.2013**

v tisících Kč

IČ **1 3 6 9 4 3 4 1**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**PSG - International a.s.**


Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

**Napajedelská 1552**

**765 02 Otrokovice**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném	minulém	
I.	Tržby za prodej zboží	účty 604	001	<b>2 000 027</b>	<b>1 410 998</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	účty 504	002	<b>1 712 965</b>	<b>1 208 737</b>
+	Obchodní marže	I.-A.	003	<b>287 062</b>	<b>202 261</b>
II.	Výkony	II.1+II.2+II.3+II.x	004	<b>2 487 055</b>	<b>4 934 005</b>
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	účty 601, 602	005	<b>2 502 325</b>	<b>5 282 754</b>
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	účty 611, 612, 613, 614	006	<b>-15 270</b>	<b>-348 851</b>
II.3.	Aktivace	účty 621, 622, 623, 624	007		<b>102</b>
B.	Výkonová spotřeba	B.1.+...+B.x	008	<b>2 549 120</b>	<b>4 763 073</b>
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	účty 501, 502, 503	009	<b>185 179</b>	<b>267 352</b>
B.2.	Služby	účty 511, 512, 513, 518	010	<b>2 363 941</b>	<b>4 495 721</b>
+	Přidaná hodnota	I.-A.+II.-B.	011	<b>224 997</b>	<b>373 193</b>
C.	Osobní náklady součet	C.1.+...+C.x	012	<b>197 754</b>	<b>295 674</b>
C.1.	Mzdové náklady	účty 521, 522	013	<b>147 098</b>	<b>236 449</b>
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	účty 523	014	<b>844</b>	<b>624</b>
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 524, 525, 526	015	<b>45 576</b>	<b>51 992</b>
C.4.	Sociální náklady	účty 527, 528	016	<b>4 236</b>	<b>6 609</b>
D.	Daně a poplatky	účty 531, 532, 538	017	<b>11 538</b>	<b>16 067</b>
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	účty 551, 557	018	<b>12 309</b>	<b>13 471</b>
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	III.1.+...+III.x	019	<b>21 655</b>	<b>8 609</b>
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	účty 641	020	<b>2 783</b>	<b>2 371</b>
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	účty 642	021	<b>18 872</b>	<b>6 238</b>
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	F.1.+...+F.x	022	<b>20 987</b>	<b>1 819</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	účty 541	023	<b>2 686</b>	<b>1 805</b>
F.2.	Prodaný materiál	účty 542	024	<b>18 301</b>	<b>14</b>
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	účty (+)-552, (+)-554, (+)-555, (+)-558, (+)-559	025	<b>196 800</b>	<b>-59 384</b>
IV.	Ostatní provozní výnosy	účty 644, 646, 648	026	<b>35 097</b>	<b>7 560</b>
H.	Ostatní provozní náklady	účty 543, 544, 545, 546, 548, 549	027	<b>82 813</b>	<b>26 128</b>
V.	Převod provozních výnosů	účty (-)697	028		
I.	Převod provozních nákladů	účty (-)597	029		
*	* Provozní výsledek hospodaření	Přidaná hodnota+III.+IV.+V.-C-D-E-F-G-H-I	030	<b>-240 452</b>	<b>95 587</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		031		
J.	J. Prodané cenné papíry a podíly	účty 661 účty 561	032		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	VII.1.+...+VII.x	033		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	účty 665SAU	034		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	účty 665AU	035		

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku účty 665AÚ	036		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku účty 666	037	<b>7 889</b>	<b>2 350</b>
K	Náklady z finančního majetku účty 566	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů účty 664, 667AÚ	039		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů účty 564, 567AÚ	040		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti účty (+/-)574, (+/-)579	041	<b>2 668</b>	<b>-3 869</b>
X.	Výnosové úroky účty 662	042	<b>4 175</b>	<b>8 267</b>
N.	Nákladové úroky účty 562	043	<b>21</b>	<b>3</b>
XI.	Ostatní finanční výnosy účty 663, 667AÚ, 668	044	<b>174 809</b>	<b>220 174</b>
O.	Ostatní finanční náklady účty 563, 567AÚ, 568, 569	045	<b>195 857</b>	<b>229 768</b>
XII.	Převod finančních výnosů účty (-)698	046		
P.	Převod finančních nákladů účty (-)598	047		
*	Finanční výsledek hospodaření VI.+VII.+VIII.+IX.+X.+XI.+XII.-J.-K.-L.-M.-N.-O.-P.	048	<b>-11 673</b>	<b>4 889</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Q.1.+...+Q.x.	049	<b>-30 486</b>	<b>20 714</b>
Q.1.	splatná účty 591, 595	050	<b>-5 553</b>	<b>13 486</b>
Q.2.	odložená účty (+/-)592	051	<b>-24 933</b>	<b>7 228</b>
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost * + * - Q.	052	<b>-221 639</b>	<b>79 762</b>
XIII.	Mimořádné výnosy účty 681, 688	053		
R.	Mimořádné náklady účty 581, 582, (+/-)584, (+/-)588, (+/-)589	054		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti S.1.+...+S.x.	055		
S.1.	splatná účty 593	056		
S.2.	odložená účty (+/-) 594	057		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. -R. - S.	058		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) účty (+/-) 596	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** + * - T	060	<b>-221 639</b>	<b>79 762</b>
****	Výsledek hospodaření před zdaněním * + * + XIII. - R.	061	<b>-252 125</b>	<b>100 476</b>

Sestaveno dne: <b>31.3.2014</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma: <b>akciová společnost</b>	<b>Ing. Pavel Peterka</b>
účetní jednotky:	
Předmět podnikání: <b>stavebnictví</b>	
Pozn.:	

