VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. IGOR PRETÓRY
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. KRISTÍNA ESTÉLYIOVÁ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2014

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2013/2014
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pretóry Igor, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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:

Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation in the Firm and Proposals to its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK, a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
SYNEK, M., H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kristína Estélyiová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA Ředitel ústavu	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2014

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zhodnocení finanční situace společnosti BORS Břeclav a.s. a na základě zjištěných výsledků vytvořit vlastní návrhy na zlepšení. Analýza je provedena za období 2003 až 2012. V práci je také uvedeno srovnání s konkurenčními společnostmi. Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části je uveden cíl práce a metody zpracování, v druhé části jsou uvedena teoretická východiska práce. Třetí část je věnována zhodnocení finanční situace podniku a v poslední části jsou uvedeny vlastní návrhy na zlepšení.

Abstract

The goal of the master's thesis is to evaluate the financial situation of the company BORS Břeclav a.s. and to create own suggestions for improvements based on the results. The analysis is carried out for the period 2003 to 2012. This work also shows a comparison with competing companies. The work is divided into four parts. The first part states the goal and methods of processing, in the second part is introduced the theoretical background of the work. The third part is devoted to the evaluation of the financial situation of the company and in the last part are presented own suggestions for improvements.

Klíčová slova

Finanční analýza, SWOT analýza, PEST analýza, McKinsey 7S Framework, poměrové ukazatele, Altmanův model, Index IN05, Kralickův Quicktest

Key words

Financial analysis, SWOT analysis, PEST analysis, McKinsey 7S Framework, Financial ratios, Altman‘s Z-score, Index IN05, Kralicek‘s Quicktest

Bibliografická citace diplomové práce

PRETÓRY, I. Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 97 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Kristína Estélyiová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně pod vedením Ing. Kristíny Estélyiové, Ph. D. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 26. dubna 2014

.....

Bc. Igor Pretóry

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval Ing. Kristíně Estélyiové, Ph.D., za její odborné rady a velmi užitečné připomínky, kterými přispěla ke zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti BORS Břeclav a. s., za vstřícnost a ochotu při poskytování informací a dat nezbytných k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD 11
1 CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ 12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 13
2.1 Definice finanční analýzy a její využití 13
2.1.1 Uživatelé finanční analýzy 13
2.1.2 Zdroje vstupních dat pro vyhodnocení finanční situace 14
2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku 16
2.2.1 McKinsey 7S Framework 16
2.3 Analýza vnějšího prostředí podniku 18
2.3.1 Porterův model pěti sil 18
2.3.2 PEST analýza 20
2.4 SWOT analýza 21
2.5 Horizontální analýza 21
2.6 Vertikální analýza 22
2.7 Analýza poměrovými ukazateli 22
2.7.1 Ukazatele likvidity 22
2.7.2 Ukazatele zadluženosti 23
2.7.3 Ukazatele rentability 25
2.7.4 Ukazatele aktivity 26
2.7.5 Ukazatele tržní hodnoty 28
2.7.6 Analýza Cash Flow 29
2.8 DuPont – pyramidová soustava ukazatelů 30
2.9 Altmanův model 31
2.10 Kralickův Quicktest 31
2.11 Index IN 32
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE 34
3.1 Představení společnosti BORS Břeclav a. s. 34
3.1.1 Základní údaje o společnosti 35
3.2 McKinsey 7S Framework 35
3.2.1 Struktura 35
3.2.2 Strategie 37

3.2.3 Systémy ... 37
3.2.4 Styl ... 37
3.2.5 Lidé ... 38
3.2.6 Schopnosti ... 39
3.2.7 Sdílené hodnoty ... 39
3.3 Porterův model pěti sil ... 40
3.3.1 Konkurence v odvětví ... 40
3.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů ... 43
3.3.3 Hrozba substitutů ... 43
3.3.4 Vyjednávací síla odběratelů ... 44
3.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů ... 45
3.4 PEST analýza ... 45
3.4.1 Politické a právní faktory (P) ... 45
3.4.2 Ekonomické faktory (E) ... 46
3.4.3 Sociální a kulturní faktory (S) ... 48
3.4.4 Technologické faktory (T) ... 50
3.5 SWOT analýza ... 51
3.5.1 Silné stránky (S) ... 51
3.5.2 Slabé stránky (W) ... 52
3.5.3 Příležitosti (O) ... 52
3.5.4 Hrozby (T) ... 52
3.6 Horizontální analýza ... 53
3.6.1 Horizontální analýza aktiv ... 53
3.6.2 Horizontální analýza pasiv ... 54
3.6.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty ... 55
3.6.4 Horizontální analýza přehledu o peněžních tocích ... 57
3.7 Vertikální analýza ... 59
3.7.1 Vertikální analýza aktiv ... 59
3.7.2 Vertikální analýza pasiv ... 60
3.7.3 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty ... 61
3.8 Analýza poměrovými ukazateli ... 63
3.8.1 Ukazatele likvidity ... 63

3.8.2 Ukazatele zadluženosti ... 64
3.8.3 Ukazatele rentability ... 65
3.8.4 Ukazatele aktivity ... 66
3.8.5 Ukazatele tržní hodnoty ... 68
3.8.6 Analýza Cash Flow ... 68
3.9 DuPont – pyramidová soustava ukazatelů ... 69
3.10 Altmanův model ... 72
3.11 Kralickův Quicktest ... 73
3.12 Index IN ... 74
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 77
4.1 Doporučení plynoucí z poměrové analýzy ... 77
4.1.1 Zadluženost podniku ... 77
4.1.2 Soustavy poměrových ukazatelů ... 78
4.2 Řízení rizik ... 80
4.2.1 Zajištění kurzového rizika ... 80
4.2.2 Řízení pohledávek ... 82
4.3 Rozšíření portfolia značek divize Renault ... 84
ZÁVĚR ... 88
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 89
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ... 93
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, VZORCŮ A SCHÉMAT ... 94
PŘÍLOHY ... 97

ÚVOD

Pro analýzu byla zvolena společnost BORS Břeclav a.s. Hlavní činností společnosti je provozování silniční motorové dopravy, čerpací stanice a prodej vozů značky Reanult a Dacia. Společnost sídlí ve městě Břeclav, ve kterém také provozuje hromadnou městskou dopravu a působí v rámci IDS JMK. Společnost každoročně přepraví přes 14 tisíc cestujících.

Jedním z kritérií pro výběr společnosti bylo také dostatečně konkurenční prostředí. Tato podmínka je splněna prakticky ve všech oblastech působnosti podniku, v osobní i nákladní dopravě, prodeji osobních automobilů, provozování čerpací stanice, autoservisu i autoškoly. Dalším kritériem byla dostupnost potřebných informací. Společnost poctivě zveřejňuje své výroční zprávy obsahující veškeré náležitosti stanovené legislativou, včetně sestavovaného přehledu o peněžních tocích. Také vedení společnosti přistoupilo velmi pozitivně k návrhu na zpracování diplomové práce pro jejich společnost.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole je uveden cíl práce, který je následně rozdělen do dílčích cílů, dále jsou zde uvedeny metody zpracování a vybrané konkurenční společnosti vhodné ke srovnání. Druhá kapitola je věnována teoretickým podkladům nezbytným pro úspěšné zhodnocení finanční situace podniku a určení oblastí pro zlepšení. Je zde uvedena definice finanční analýzy, identifikace uživatelů finanční analýzy a zdrojů informací nezbytných pro její sestavení. Druhá kapitola také obsahuje popis jednotlivých dílčích analýz a modelů. Ve třetí kapitole je uvedeno vyhodnocení současné situace podniku, které je zaměřeno na vnitřní i vnější prostředí podniku a na finanční výkazy společnosti. Tato část obsahuje také srovnání podniku s konkurenčními společnostmi. Poslední část práce je věnována vlastním návrhům řešení, které vychází ze zjištěných hodnot. Cílem těchto návrhů je zlepšení dosažených výsledků.

1 CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je zhodnotit finanční situaci společnosti BORS Břeclav a.s., identifikovat její slabé stránky v této oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení finančního zdraví společnosti. Tento hlavní cíl je rozdělen do několika dílčích cílů, které jsou zaměřeny na následující problematiku:

- získání znalostí v oblasti finanční analýzy a jejich shrnutí v teoretické části práce,
- vymezení společnosti – její historie, základní údaje a zaměření činnosti,
- analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku,
- analýza finanční situace společnosti,
- srovnání analyzovaných ukazatelů s konkurencí,
- návrh doporučení vedoucích ke zlepšení současného stavu.

V rámci analýzy bude provedeno vyhodnocení vnitřního prostředí společnosti pomocí McKinseyho 7S Frameworku, a dále vnějšího prostředí, které bude vyhodnoceno Porterovým modelem pěti sil a PEST analýzou. Výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí budou shrnuty SWOT analýzou. Finanční výkazy společnosti budou následně vyhodnoceny horizontální a vertikální analýzou, analýzou založenou na poměrových ukazatelích a souhrnnými modely soustav ukazatelů. Společnost bude analyzována za období 2003 až 2012, přičemž srovnání s konkurencí bude provedeno za období 2008 až 2012. Pro srovnání budou zvoleny konkurenční společnosti působící v oblasti nákladní a osobní přepravy. Pro oblast nákladní dopravy bude srovnání provedeno se společností MOSS logistics s.r.o. se sídlem v Hustopečích, druhou společností je ČSAD Hodonín a.s., tato společnost sídlí ve městě Hodonín a provozuje nákladní i osobní dopravu, díky čemuž je ideální pro srovnání se společností BORS.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V kapitole věnující se teoretickému pojetí finanční analýzy je uvedena definice finanční analýzy a motivy pro její tvorbu. Dále je v této kapitole popsáno, kde jsou získávána vstupní data pro její vytvoření a kdo jsou její uživatelé. Nechybí zde také popis jednotlivých ukazatelů včetně vzorců pro jejich výpočet.

2.1 Definice finanční analýzy a její využití

Literatura uvádí několik definic finanční analýzy, z nichž každá je pojata jiným stylem. Ve stručnosti se jedná o systematický rozbor finančních dat získávaných převážně z účetních výkazů. V rámci této analýzy je hodnocena nejen minulá výkonnost podniku, ale i současná. Primárním úkolem finanční analýzy je poskytovat podklady nezbytné pro kvalitní rozhodování při řízení podnikatelských aktivit (1, s. 9). Mezi další motivace pro její tvorbu patří srovnání finanční výkonnosti podniku s konkurencí, vyhodnocení bonity a posouzení úvěrové schopnosti společnosti.

Výsledky finanční analýzy jsou využívány pro finanční řízení podniku, které zahrnuje jak finanční plánování, které je možné rozdělit na krátkodobé, zajišťující běžný provoz podniku, a dlouhodobé, jenž vymezuje strategii a směr pro dlouhodobý rozvoj společnosti, tak i identifikaci silných a slabých stránek podniku (1, s. 9).

2.1.1 Uživatelé finanční analýzy

Uživatele finanční analýzy je možno rozdělit na interní a externí. Interní uživatelé využívají výsledky finanční analýzy jako zdroj pro rozhodování při řízení a plánování v podniku. Mezi interní uživatele patří:

- vedení společnosti,
- majitelé společnosti,
- zaměstnanci.

Skupina externích uživatelů je mnohem různorodější. Tito uživatelé využívají výsledky finanční analýzy například pro srovnání s vlastním podnikem, pro zhodnocení finančního zdraví podniku, pro posouzení bonity podniku a úvěrové schopnosti atd. Mezi externí uživatele patří zejména:

- banky,
- obchodní partneři,
- ratingové agentury,
- konkurenti,
- investoři,
- stát a státní orgány.

Důvody zájmu o finanční analýzu jsou různé. Mezi další uživatele lze zařadit analytiky provádějící statistická měření, například pro vyhodnocení situace v daném odvětví, školství a širokou veřejnost využívající výsledky finanční analýzy jako zdroj a pomůcku při vzdělávání.

2.1.2 Zdroje vstupních dat pro vyhodnocení finanční situace

Základem pro zpracování kvalitní finanční analýzy jsou pravdivá a úplná vstupní data. Z těchto dat nelze vynechávat údaje, které by mohly zhoršit výsledky jednotlivých ukazatelů, čímž by se znehodnotila vypovídací hodnota samotné analýzy.

Primárním zdrojem vstupních dat je účetnictví podniku. V praxi jsou nejčastěji využívány účetní výkazy, které jsou součástí účetní závěrky. Účetní závěrky jsou řadou firem zveřejňovány, například ve výročních zprávách, díky čemuž jsou snadno dostupné. Zveřejňovat účetní závěrku jsou povinny podle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví dle § 21a odst. 1 účetní jednotky, které se zapisují do obchodního rejstříku. V § 21a je také stanoven způsob zveřejňování, což je uložením do sbírky listin obchodního rejstříku (2).

Mezi základní účetní výkazy patří (1, s. 21):

- rozvaha,

- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích).

Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který je povinnou součástí účetní závěrky. Její struktura je předepsána Ministerstvem financí a uvedena v Příloze č. 1 Vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Rozvaha představuje přehled o výši a struktuře majetku podniku (aktiva) a zdrojích jeho krytí (pasiva). Tento přehled je zachycen ve formě bilance, což znamená, že celková aktiva se rovnají celkovým pasivům, tedy že každá jednotlivá složka majetku podniku musí být nějakým způsobem kryta (financována). Rozvaha je sestavována zpravidla k poslednímu dni účetního období. Z toho plyne, že údaje obsažené v rozvaze vypovídají o stavu majetku a zdrojích financování k určitému datu, nejčastěji k 31. 12. Ve zdrojích krytí, tedy na straně pasiv, je také uvedeno vyčíslení hospodářského výsledku společnosti (3, s. 12).

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je účetní výkaz, který je povinnou součástí účetní závěrky. Jeho struktura je předepsána Ministerstvem financí a uvedena v Příloze č. 2 a 3 Vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Ve výkazu zisku a ztráty jsou uvedeny výnosy, kterých podnik dosáhl v daném roce, náklady, které podnik vynaložil a výsledek hospodaření, jenž je rozdílem mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. Výsledek hospodaření je ve výkazu rozdělen na provozní, finanční a mimořádný. Sečteme-li provozní a finanční výsledek hospodaření a odečteme daň z příjmů za běžnou činnost, získáme výsledek hospodaření za běžnou činnost a po přičtení mimořádného výsledku hospodaření získáme výsledek hospodaření za účetní období, který může být zisk (+) nebo ztráta (-) (4, s. 36 – 46).

Cash flow (přehled o peněžních tocích podniku)

Na rozdíl od výše popsaných výkazů, přehled o peněžních tocích podniku nemá přesně definovanou strukturu. Ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá

ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, je definováno uspořádání a obsahové vymezení přehledu o peněžních tocích (Hlava V.). Základní postupy pro jeho sestavování jsou popsány v Českém účetním standardu pro podnikatele č. 023. Sestavovat přehled o peněžních tocích jsou povinny pouze vybrané účetní jednotky, které jsou definovány v § 1, odst. 3 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví následovně: „*Vybranými účetními jednotkami jsou organizační složky státu, státní fondy podle rozpočtových pravidel, územní samosprávné celky, dobrovolné svazky obcí, Regionální rady regionů soudržnosti, příspěvkové organizace a zdravotní pojišťovny.*“ (2). U ostatních účetních jednotek je jeho sestavování dobrovolné. Výkaz cash flow zobrazuje změnu stavu peněžních prostředků, tzn., že jsou v něm zachyceny příjmy a výdaje peněžních prostředků (4, s. 46).

2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí je zaměřena na posouzení zdrojů podniku a schopnosti tyto zdroje efektivně využívat. Zdroje podniku mohou být hmotné, nehmotné, finanční a lidské. Vedení společnosti může přímo ovlivňovat své vnitřní prostředí. Na základě této analýzy je možné identifikovat silné a slabé stránky společnosti.

2.2.1 McKinsey 7S Framework

Model, resp. rámec 7S, který byl poprvé publikován v roce 1980, slouží k identifikaci vzájemných vazeb 7 faktorů, odhalení příčin organizačních problémů a napomáhá při formulaci plánů pro zlepšení. Jedná se vztah mezi faktory: struktura, strategie, systémy, styl, schopnosti, lidé a sdílené hodnoty. Tyto faktory je možné dále rozdělit na měkká 3S (první 3 uvedené faktory) a tvrdá 4S (5).

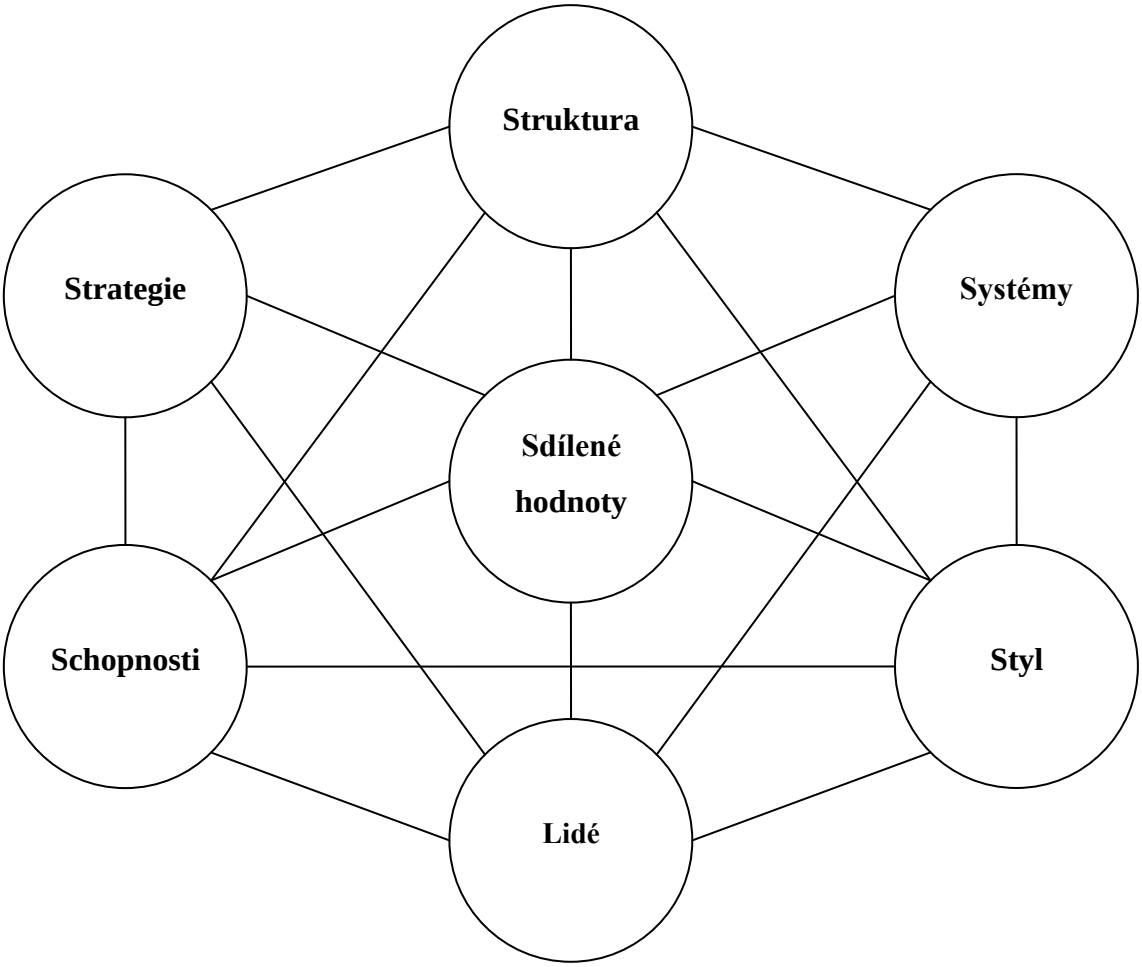


Schéma 1: McKinsey 7S Framework (Zdroj: 5)

Popis jednotlivých faktorů (5):

- **Struktura** (Structure) – představuje organizační uspořádání hierarchie společnosti.
- **Strategie** (Strategy) – představuje plánované akce ve vztahu k vnějšímu prostředí, tedy ke konkurenci a k zákazníkům. Je to způsob, jakým chce podnik zlepšit svou pozici.
- **Systémy** (Systems) – jsou procedury, které zajišťují každodenní chod společnosti. Jsou to například informační systémy, účetní systémy, vzdělávací systémy atd.
- **Styl** (Style) – představuje způsob řízení organizace top managementem.
- **Lidé** (Staff) – představuje zaměstnance společnosti a jejich celkovou kvalifikaci. Hodnotí se z pohledu tvrdých aspektů (systém hodnocení a odměňování,

motivace, vzdělávací programy) a měkkých aspektů (morálka, postoje, chování, loajalita).

- **Schopnosti** (Skills) – umožňují zachytit klíčové vlastnosti společnosti. Charakterizují společnost tím, v čem je nejlepší.
- **Sdílené hodnoty** (Superordinate Goals) – představují hodnoty a aspirace, často nepsané, které jdou nad rámec běžných firemních cílů.

K tomu, aby byla určitá změna, resp. snaha o zlepšení, účinná, je nutné aktivně ovlivňovat všech 7 faktorů, což naznačují také vzájemné vazby znázorněné ve schématu č. 1. Zaměří-li se podnik pouze na některé z faktorů, existuje zde podstatné riziko, že stanovených cílů nebude dosaženo vůbec, popřípadě v menší míře (5).

2.3 Analýza vnějšího prostředí podniku

Na rozdíl od vnitřního prostředí podniku, které je managementem relativně snadno ovlivnitelné, je vnější prostředí podniku ovlivnitelné velmi obtížně, popř. ho nelze ovlivnit vůbec. Jednotlivé faktory vnějšího prostředí působí na podnik a mohou přímo či nepřímo ovlivňovat schopnosti podniku při vykonávání své aktivity, proto je pro podnik velmi důležité poznání svého okolí, a to nejen z důvodu správné identifikace změn ve vývoji a trendech, ale i včasného odhalení hrozícího nebezpečí. Výsledkem analýzy vnějšího prostředí je mimo jiné identifikace příležitostí a hrozeb podniku.

2.3.1 Porterův model pěti sil

Model pěti sil je zaměřen na analýzu konkurenčního prostředí v odvětví a byl vytvořen M. Porterem, který identifikoval pět sil, jež významně ovlivňují činnost podniku. Cílem analýzy je identifikace těchto sil a vyhodnocení jejich významu pro strategické řízení podniku. Pět sil tvoří: dodavatelé, odběratelé, konkurence v odvětví, substituty a potenciální noví konkurenti (6, s. 131). Tyto síly jsou znázorněny v následujícím schématu.

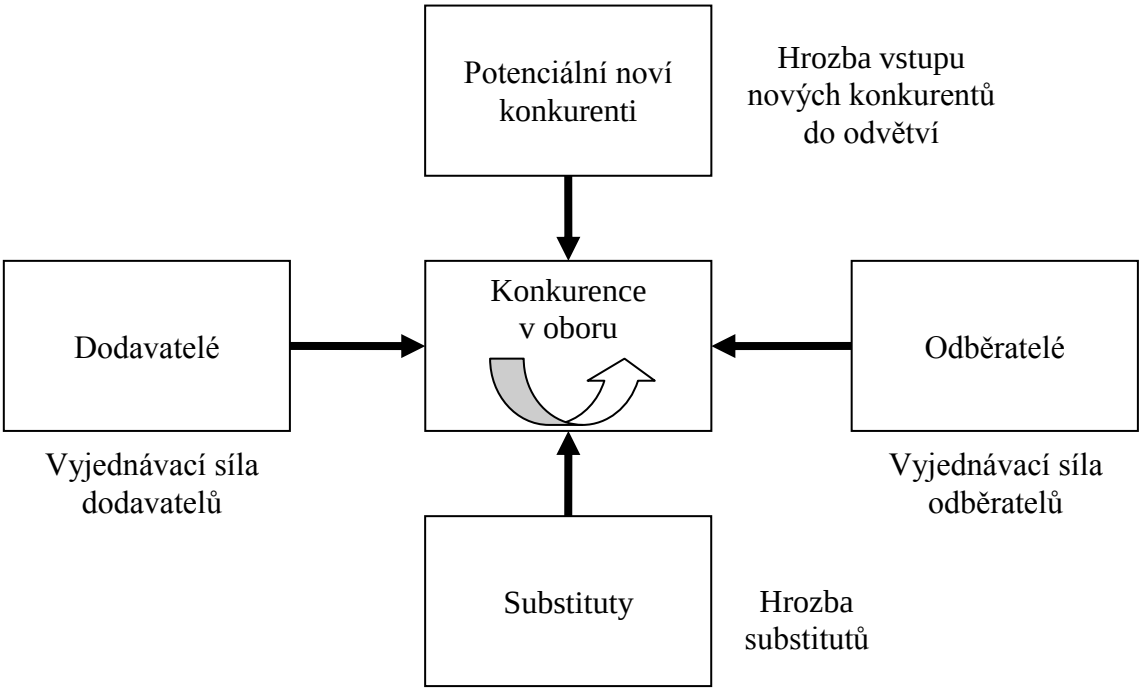


Schéma 2: Porterův model pěti sil (Zdroj: 7, s. 103)

Vyjednávací síla dodavatelů – s růstem vyjednávací síly dodavatelů klesá atraktivita oboru. Tato síla je ovlivňována například koncentrací dodavatelů, jejich schopností ovlivňovat cenu, ovládnutím výrobních faktorů, licencemi apod. (8, s 59).

Vyjednávací síla odběratelů – také vyjednávací síla odběratelů je ovlivňována jejich koncentrací v oboru, čím jsou odběratelé koncentrovanější, tím je jejich síla menší. Dále je také ovlivňována tím, zda se výrobky a služby, jenž od podniku odběratelé nakupují, podílejí významnou měrou na jejich nákladech. Pokud jsou tyto náklady značné, roste nejen snaha odběratelů tlačit na snižování cen svých vstupů, ale také snaha o vyhledání nejlevnějšího dodavatele. Síla odběratelů roste také v případě, je-li produkt nediferencovaný, náklady na změnu dodavatele jsou nízké, odběratelé spolu spolupracují, nakupují velké objemy apod. (8, s 59).

Hrozba vstupu nových konkurentů – tato hrozba je určována zejména výší bariér vstupu do odvětví a výstupu z něj. Odvětví je vysoce atraktivní, jsou-li bariéry vstupu do odvětví vysoké a zároveň bariéry výstupu z něj nízké (8, s 58).

Hrozba substitutů – existence substitučních výrobků také ovlivňuje atraktivitu trhu. Jsou-li na trhu produkty, které mohou výrobek snadno nahradit, atraktivita tohoto oboru klesá. Hodnotí se zde například cena substitutů, náklady na přechod na substituční výrobek a ochota zákazníků tuto změnu podstoupit (8, s 58).

Konkurence v oboru – atraktivita odvětví je také určována konkurencí, jež se v daném odvětví nachází. Je-li v odvětví velké množství konkurentů, jeho atraktivita klesá. Pokles atraktivity odvětví způsobují také vysoké bariéry výstupu, vysoké fixní náklady, silná motivace firem udržet se v oboru apod. (8, s 59).

2.3.2 PEST analýza

PEST analýza je zaměřena na veškeré významné makroekonomické ukazatele. Tyto ukazatele se dělí do čtyř základních skupin: **P**olitické, **E**konomické, **S**ociální a **T**echnologické. První skupina bývá často označována jako politicko-právní a třetí skupina jako sociální a kulturní. Pro tuto analýzu je vytvořeno několik modifikací, které přidávají k základním čtyřem skupinám ještě další, například SLEPT (přidává L jako Legal – právní), PESTEL (přidává k právnímu ještě E jako Environmental – životní prostředí). Tyto modifikace v podstatě jen rozdělují původní čtyři skupiny na více dílčích (8, s. 53).

Jednotlivé skupiny zahrnují následující faktory (6, s. 131):

- **Politické a právní** – jsou dány stabilitou a vývojem politické situace v zemi. Mezi tyto faktory patří: regulace státem, ochrana spotřebitele, politická stabilita, pracovní právo, antimonopolní zákony, ekologické zákony a ochrana životního prostředí, ovlivňování mezinárodního obchodu aj.
- **Ekonomické** – ekonomické faktory vychází z hospodářské politiky státu a ekonomické situace dané země. Patří sem: inflace, vývoj HDP, spotřebitelské a vládní výdaje, daňový systém, hospodářské cykly, výše úrokových sazeb, měnová politika atd.
- **Sociální a kulturní** – tyto faktory jsou určovány zejména demografickými a geografickými aspekty. Patří sem například: velikost a hustota populace,

migrace obyvatelstva, společenské a kulturní zvyky, vzdělání, náboženství, sociální skladba obyvatelstva atd.

- **Technologické** – jsou zaměřeny na inovace a vývoj nových technologií a technických řešení. Patří sem například: změny v technologiích a jejich tempo, inovační potenciál země, vládní výdaje na výzkum a vývoj, infrastruktura.

2.4 SWOT analýza

Autor P. Kotler definuje SWOT analýzu jako: *„Výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“* (9, s. 97).

SWOT analýza představuje spojení analýz vnitřního (S + W) a vnějšího (O + T) prostředí podniku. Její název je odvozen z oblastí, které jsou v rámci této analýzy zkoumány a jedná se o silné stránky (**S**trenghts), slabé stránky (**W**eaknesses), příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats). V rámci těchto oblastí jsou určovány klíčové faktory, na které by se měl podnik zaměřit v rámci svého strategického plánování a řízení. Snahou podniku je eliminace slabých stránek, využití příležitostí za pomoci svých silných stránek a minimalizace hrozeb a jejich dopadů (8, s. 155).

2.5 Horizontální analýza

Cílem horizontální analýzy je porovnání vývoje změn jednotlivých položek v čase. Její provedení spočívá ve vzájemném meziročním srovnávání stejných položek. Vypočtené hodnoty mohou být vyjádřeny absolutně, nebo relativně. Při výpočtu je srovnáváno běžné období s obdobím předcházejícím a výsledek je vyjádřen v procentech.

$$Změna\ v\ \% = \left(\frac{Ukazatel_i - Ukazatel_{i-1}}{Ukazatel_{i-1}}\right) * 100$$

Vzorec 1: Horizontální analýza – výpočet procentuální změny (Zdroj: 4, s. 66)

2.6 Vertikální analýza

Pomocí vertikální analýzy je vyhodnocena struktura jednotlivých výkazů. Jedná se tedy o vyjádření procentuálního podílu určité položky na zvoleném základu, který je vyjádřen jako 100 %. V případě rozvahy se jako základ volí celková hodnota aktiv, resp. pasiv, v případě výkazu zisku a ztráty jsou jako základ zvoleny zpravidla tržby společnosti (4, s. 66).

2.7 Analýza poměrovými ukazateli

Analýza poměrovými ukazateli spočívá ve výpočtu hodnot podílem různých položek účetních výkazů. Díky tomu lze sestavit velké množství těchto ukazatelů, které jsou rozděleny do skupin podle oblastí, které hodnotí.

2.7.1 Ukazatele likvidity

Prostřednictvím ukazatelů likvidity můžeme zjistit míru krytí krátkodobých cizích zdrojů různě likvidním majetkem společnosti. Určují, zda je společnost schopna uhradit své splatné závazky.

Okamžitá likvidita (Cash Ratio) – likvidita I. stupně

Tato likvidita bývá označována také jako hotovostní, protože je při výpočtu zohledněna pouze nejlikvidnější část oběžných aktiv, tedy krátkodobý finanční majetek, který tvoří hotovost, peníze na bankovních účtech a krátkodobé cenné papíry. Doporučená hodnota ukazatele je 0,2 – 0,5 (4, s. 91).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

Vzorec 2: Okamžitá likvidita (Zdroj: 4, s. 91)

Pohotová likvidita (Quick Ratio) – likvidita II. stupně

Pohotová likvidita poměřuje oběžná aktiva snížená o zásoby, které jsou považovány za majetek s nižší likviditou, a zpravidla také o dlouhodobé pohledávky. V případě srovnání s likviditou I. stupně je rozšířena o krátkodobé pohledávky a doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5 (11, s. 355). V literatuře se liší interpretace čitatele, např. (11) uvádí v čitateli oběžná aktiva po odečtení zásob, přesto je vhodné odečíst také dlouhodobé pohledávky.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek + krátkodobé\ pohledávky}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

Vzorec 3: Pohotová likvidita (Zdroj: 12, s. 114)

Běžná likvidita (Current Ratio) – likvidita III. stupně

Posledním stupněm likvidity je likvidita III. stupně, která udává, kolikrát je podnik schopen splatit své krátkodobé splatné závazky svým oběžným majetkem. Pro zachování dobré vypovídací hodnoty tohoto ukazatele se oběžná aktiva snižují o majetek s velmi nízkou likviditou, kterým jsou neprodejné zásoby a nedobytné pohledávky. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5 (4, s. 90).

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

Vzorec 4: Běžná likvidita (Zdroj: 11, s. 354)

2.7.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí podnik z pohledu struktury pasiv a jejich poměrů s různými položkami účetních výkazů. Výsledky těchto ukazatelů vypovídají o míře rizika pro potenciální investory a věřitele společnosti, protože platí, že čím vyšší je zadluženost podniku, tím vyšší riziko věřitel nese a tím vyšší výnosnost požaduje. Proto je také důležité nastavit optimální míru zadluženosti podniku. Dále také platí, že dlouhodobý cizí kapitál je dražší než krátkodobý a vlastní kapitál je dražší než cizí kapitál (4, s. 83).

Celková zadluženost podniku (Debt Ratio)

Celková zadluženost podniku je opakem ukazatele finanční nezávislosti, určuje tedy podíl majetku financovaný cizími zdroji. Doporučené hodnoty celkové zadluženosti se pohybují v rozmezí 30 % - 60 % (4, s. 84).

$$Debt\ Ratio = \frac{Cizí\ zdroje}{Celková\ aktiva}$$

Vzorec 5: Debt Ratio (Zdroj: 13, s. 221)

Finanční nezávislost podniku (Equity Ratio)

Ukazatel finanční nezávislosti určuje, jak velká část majetku podniku je financována vlastními zdroji. Tento ukazatel bývá označován také jako koeficient samofinancování.

$$Equity\ Ratio = \frac{Vlastní\ kapitál}{Celková\ aktiva}$$

Vzorec 6: Equity Ratio (Zdroj: 13, s. 221)

Míra zadluženosti podniku (Debt Equity Ratio)

Pomocí ukazatele míry zadluženosti podniku je určen podíl mezi vlastním kapitálem podniku a cizími zdroji.

$$Debt\ Equity\ Ratio = \frac{Cizí\ zdroje}{Vlastní\ kapitál}$$

Vzorec 7: Debt Equity Ratio (Zdroj: 14, s. 111)

Koeficient úrokového krytí

Koeficient úrokového krytí vypovídá o schopnosti podniku splácet nákladové úroky. Kritická hodnota tohoto ukazatele je 1, což znamená, že celý zisk společnosti by byl použit pouze pro úhradu úroků. V literatuře je uváděna doporučená hodnota 3 a více (15, s. 36).

$$Koeficient\ úrokového\ krytí = \frac{EBIT}{Nákladové\ úroky}$$

Vzorec 8: Koeficient úrokového krytí (Zdroj: 14, s. 111)

2.7.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hodnotí společnost z pohledu její výkonnosti a poměřují určitý stupeň výsledku hospodaření s požadovaným základem. Výsledky těchto ukazatelů jsou nejčastěji uváděny v procentech a určují, jak velká část zisku připadá na jednu korunu zvoleného základu.

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

Tento ukazatel bývá označován také jako zisková marže. Využívá se pro vyhodnocení efektivnosti podnikatelské činnosti, protože určuje, jak velkou část tržeb dokáže podnik proměnit v zisk. Na pozici čitatele je možné dosadit EBIT (Earnings before interest and taxes = zisk před odečtením úroků a daní) nebo čistý zisk. Varianta s EBIT je zpravidla využívána při porovnávání firem s různou strukturou kapitálu a odlišnou mírou zdanění (14, s. 99).

$$ROS = \frac{Čistý\ zisk}{Tržby}$$

Vzorec 9: ROS (Zdroj: 16, s. 255)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu určuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu do podniku. Z tohoto důvodu je důležitý zejména pro vlastníky podniku a investory. Ukazatel ROE tvoří základ pro DuPont pyramidový rozklad a jeho výši ovlivňuje také poměr vlastních a cizích zdrojů (14, s. 99).

$$ROE = \frac{Čistý\ zisk}{Vlastní\ kapitál}$$

Vzorec 10: ROE (Zdroj: 16, s. 255)

Hodnota ukazatele by se měla pohybovat nad úrovní úrokových sazeb z dlouhodobých vkladů, protože v opačném případě by bylo pro investory výhodnější vložit své peníze do banky, popř. jiných cenných papírů. Rozdíl mezi úrokovou mírou vkladů a výnosností vlastního kapitálu je označován jako prémie za riziko (4, s. 99).

Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)

Ukazatel rentability aktiv určuje míru výnosnosti celkového majetku podniku. Vypovídá o efektivnosti využití veškerého majetku podnikem. Také u tohoto ukazatele je dvojí interpretace čitatele, např. v knize *Podniková ekonomika* (15), je v čitateli uveden čistý zisk. Nicméně je vhodnější zvolit zisk před úroky a daněmi, protože srovnává výkonnost podniku bez ohledu na kapitálovou strukturu.

$$ROA = \frac{EBIT}{Celková\ aktiva}$$

Vzorec 11: ROA (Zdroj: 12, s. 82)

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed)

V čitateli tohoto ukazatele je uveden výsledek hospodaření před úroky a daněmi (EBIT – Earnings before interest and taxes) snížený o daň z příjmů (t). Také u rentability dlouhodobého kapitálu je v literatuře uváděna různá interpretace čitatele, zpravidla se ale jedná pouze o různé postupy stanovení tohoto čitatele, např. dle (12) je uveden jako zisk po zdanění a zdaněné úroky. Ve jmenovateli je poté vlastní kapitál a dlouhodobé cizí zdroje.

$$ROCE = \frac{EBIT * (1 - t)}{Vlastní\ kapitál + dlouhodobé\ cizí\ zdroje}$$

Vzorec 12: ROCE (Zdroj: 11, s. 361)

2.7.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží pro vyhodnocení efektivnosti využívání majetku společnosti. Poměřují se zde položky z účetních výkazů zisku a ztráty (tržby) s různými položkami rozvahy. Výsledkem těchto poměrů může být doba obratu, která udává počet dnů, po které je kapitál vázán v majetku, nebo počet obratů, určující počet obrátek daného aktiva za určité časové období, zpravidla jeden rok (17, s. 59).

Obrat zásob

Obrat zásob určuje počet obrátek zásob v podniku za určitý časový úsek, zpravidla jeden rok. Z obratu zásob můžeme zjistit dobu obratu zásob, která se vypočítá jako podíl 360 a obratu zásob. Tato doba určuje, jak dlouho jsou finanční prostředky vázány ve formě zásob. Čím vyšší je ukazatel obratu zásob a doba obratu naopak nižší, tím méně kapitálu je vázáno v zásobách. Při vyhodnocování ukazatele je nutné brát v úvahu také odvětví, ve kterém podnik působí (18, s. 25).

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Průměrná\ zásoba}$$

Vzorec 13: Obrat zásob (Zdroj: 14, s. 109)

Obrat aktiv

Obrat aktiv vyhodnocuje počet obratů celkových aktiv společnosti. Čím vyšší je tento ukazatel, tím lepších výsledků podnik dosahuje. Snahou podniku je dosahování co nejvyšších tržeb (resp. zisku) při daném množství aktiv.

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Celková\ aktiva}$$

Vzorec 14: Obrat aktiv (Zdroj: 14, s. 108)

Obrat dlouhodobého majetku

Ukazatel obratu dlouhodobého majetku udává, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za určitou časovou jednotku. Ukazatel také vypovídá o efektivnosti hospodaření s dlouhodobým majetkem (18, s. 24).

$$Obrat\ dlouhodobého\ majetku = \frac{Tržby}{Dlouhodobý\ majetek}$$

Vzorec 15: Obrat dlouhodobého majetku (Zdroj: 4, s. 103)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává, jak dlouho jsou finanční prostředky vázány v podobě pohledávek. Jedná se tedy o časový úsek mezi vznikem pohledávky a jejím vyrovnáním. V čitateli je možné uvádět průměrný stav pohledávek. Všeobecně platí, že

čím kratší je doba obratu pohledávek, tím lépe pro věřitelský podnik. Podnik by se měl také snažit, aby doba obratu pohledávek byla kratší, než doba obratu závazků (14, s. 109).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Průměrný\ stav\ pohledávek}{Tržby} * 360$$

Vzorec 16: Doba obratu pohledávek (Zdroj: 4, s. 103)

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků určuje dobu od vzniku závazku do okamžiku jeho úhrady. Jedná se o dobu, kdy je část majetku podniku kryta dluhem. Je-li tato doba kratší, než doba obratu pohledávek, znamená to, že podnik musí obstarávat dodatečné zdroje financování pro zajištění své provozní činnosti, čímž dochází ke snižování likvidity podniku (4, s. 104).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky}{Tržby} * 360$$

Vzorec 17: Doba obratu závazků (Zdroj: 4, s. 103)

2.7.5 Ukazatele tržní hodnoty

Zisk na akcii (EPS)

Ukazatel EPS (Earnings Per Share) určuje výši zisku připadajícího na jednu akcii. Čím vyšších hodnot ukazatel dosahuje, tím lépe je podnik vnímán akcionáři, popř. potenciálními investory. Tento ukazatel je také využíván pro srovnání výsledků různých společností (14, s. 113).

$$EPS = \frac{Výsledek\ hospodaření}{Počet\ vydaných\ akcií}$$

Vzorec 18: EPS (Zdroj: 4, s. 107)

Účetní hodnota akcie

Pomocí ukazatele účetní hodnoty akcie se určuje výše vlastního kapitálu připadajícího na jednu akcii. Tento ukazatel by se měl v čase zvyšovat a vyjadřuje minulý vývoj vytváření hodnoty pro akcionáře podnikem (14, s. 112).

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Počet emitovaných akcií}}$$

Vzorec 19: Účetní hodnota akcie (Zdroj: 14, s. 112)

2.7.6 Analýza Cash Flow

Cash Flow solventnost

Ukazatel Cash Flow solventnosti je alternativou k ukazatelům likvidity. Jeho předností je využití tokového Cash Flow v porovnání se stavovými údaji získávanými z rozvahy. Doporučená hodnota ukazatele pro finančně zdravou společnost je dle (19, s. 88) nad 20 %, v knize *Finanční analýza a plánování podniku* (12, s. 142) je uvedena jako krajní hodnota 30 %.

$$\text{Cash Flow solventnost} = \frac{\text{Čistý peněžní tok z provozní činnosti}}{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy} - \text{krátkodob. fin. majetek}}$$

Vzorec 20: Cash Flow solventnost (Zdroj: 12, s. 142)

Cash Flow rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel je obdobou rentability vlastního kapitálu (ROE), ale místo čistého zisku poměřuje čistý peněžní tok z provozní činnosti. Výsledná hodnota ukazatele by měla být vyšší, než u ukazatele ROE, protože čistý peněžní tok z provozní činnosti je zpravidla vyšší, než zisk po zdanění (12, s. 143).

$$\text{Cash Flow rentabilita VK} = \frac{\text{Čistý peněžní tok z provozní činnosti}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 21: Cash Flow rentabilita VK (Zdroj: 17, s. 75)

Cash Flow výkonnost

Ukazatel Cash Flow výkonnost porovnává peněžní tok z provozní činnosti a tržby. Stejně jako v předchozím ukazateli by měla být výsledná hodnota vyšší, než v případě rentability tržeb (ROS), protože je zde opět místo čistého zisku dosazen čistý peněžní tok z provozní činnosti. V literatuře je uváděna hraniční hodnota 0,09 (12, s. 142).

$$Cash\ Flow\ výkonnost = \frac{Čistý\ peněžní\ tok\ z\ provozní\ činnosti}{Tržby}$$

Vzorec 22: Cash Flow výkonnost (Zdroj: 17, s. 75)

2.8 DuPont – pyramidová soustava ukazatelů

Pyramidová soustava ukazatelů byla vyvinuta chemickou společností DuPont de Nomeurs and Co. v roce 1919. Tato soustava znázorňuje rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu na tři dílčí ukazatele, kterými jsou finanční páka, obrat celkových aktiv a rentabilita tržeb. Smyslem pyramidového rozkladu je vymezení vazeb mezi ukazateli, čímž získáme přehled, jakým způsobem jednotlivé dílčí ukazatele ovlivňují vrcholový ukazatel (13, s. 223 – 224). Vazby jsou znázorněny v následujícím schématu.

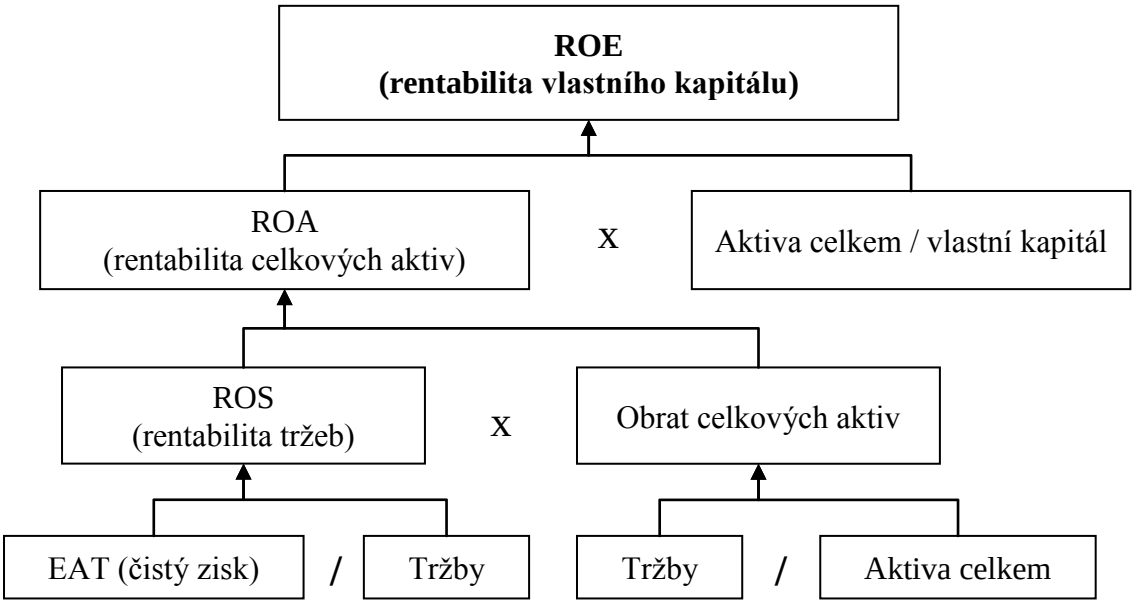


Schéma 3: DuPont pyramidový rozklad ukazatele ROE (Zdroj: 1, s. 71)

2.9 Altmanův model

Tento model bývá označován také jako Z-skóre a je řazen mezi bankrotní modely. Model byl poprvé publikován E. I. Altmanem v roce 1968 a od té doby prošel několika úpravami. Při výpočtu jsou využívány poměrové ukazatele, kterým jsou přiřazeny koeficienty, jež určují váhu těchto ukazatelů ve výsledném Z-skóre. Jednotlivé koeficienty jsou určeny na základě statistického šetření, ve kterém byly zařazeny společnosti ze dvou protikladných skupin – dobře prosperující a před krachem. Analyzovaná organizace je následně zařazena do jednoho ze tří pásem – pásma bankrotu, pásma šedé zóny, nebo pásma prosperity (10, s. 184 – 185).

Ukazatele pro výpočet výsledného skóre (20):

X_1 = pracovní kapitál / aktiva

X_2 = nerozdělený zisk minulých let / aktiva

X_3 = EBIT / aktiva

X_4 = účetní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

X_5 = tržby / aktiva

Z-skóre pro společnosti, které nejsou veřejně obchodované na burze:

$$Z' = 0{,}717X_1 + 0{,}847X_2 + 3{,}107X_3 + 0{,}42X_4 + 0{,}998X_5$$

Vzorec 23: Z-skóre pro společnosti neobchodované na burze (Zdroj: 20)

Pásma (20):

$Z' < 1{,}21$ ..... pásmo bankrotu

$1{,}21 < Z' < 2{,}90$ ..... pásmo šedé zóny

$Z' > 2{,}90$ ..... pásmo prosperity

2.10 Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest se řadí mezi bonitní modely a je složen ze čtyř ukazatelů, kterým je přiřazen určitý počet bodů podle toho, do kterého z pěti intervalů se zařadí. Následně je

vypočten celkový ukazatel, který je stanoven jako průměr dosažených bodů v daném roce. Podle dosaženého průměru je poté podnik označen jako dobrý či špatný. První dva ukazatele jsou zaměřeny na vyhodnocení finanční stability podniku a další dva ukazatele hodnotí podnik z pohledu rentability (12, s. 194). V literatuře je různá interpretace Kralickova Quicktestu, například v knize *Finanční analýza: krok za krokem* (15, s. 76) je uveden obrácený postup v přiřazování bodů, tedy nižší počet dosažených bodů znamená lepší výsledek.

Ukazatele pro výpočet výsledného skóre (12):

K1 = vlastní kapitál / aktiva

K2 = dluhy – krátkodobý finanční majetek / Cash Flow

K3 = Cash Flow / tržby

K4 = EBIT / aktiva

Cash Flow = zisk po zdanění + daň z příjmů + odpisy

Tab. 1: Kralickův Quicktest – tabulka pro bodové vyhodnocení (Zdroj: 12)

Tabulka pro vyhodnocení		**BODY**				
Ukazatel		**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
K1	Equity Ratio	> 0,3	0,3 - 0,2	0,2 - 0,1	0,1 - 0,0	< 0,0
K2	Dluhy - kr. fin. majetek / Cash Flow	< 3	3 - 5	5 - 12	12 - 30	> 30
K3	Cash Flow / tržby	> 0,10	0,10 - 0,08	0,08 - 0,05	0,05 - 0,00	< 0,00
K4	ROA	> 0,15	0,15 - 0,12	0,12 - 0,08	0,08 - 0,00	< 0,00

V tabulce jsou uvedeny intervaly, dle kterých jsou jednotlivým ukazatelům přiřazeny body. Následně je ze získaných bodů stanovena průměrná hodnota. Dosáhne-li podnik 3 a více bodů, je označen jako velmi dobrý, dosáhne-li 1 bod a méně, je označen za špatný (17, s. 102).

2.11 Index IN

Indexy IN byly vytvořeny Ivanem a Inkou Neumaierovými. Jedná se o čtyři modely indexů, jejichž výpočet je založen na poměrových ukazatelích a koeficientech, podobně

jako Altmanovo Z-skóre. Vypovídací hodnota těchto indexů byla ověřena na více než tisícovce českých firem. Indexy IN (18, s. 93):

- IN95 – index je zaměřen na vyhodnocení podniku z pohledu věřitelů,
- IN99 – vyhodnocuje podnik z pohledu vlastníků,
- IN01 – index je kombinací indexu IN95 a IN99,
- IN05 – jedná se o modifikaci indexu IN01.

$$IN05 = 0{,}13 * \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0{,}04 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} + 3{,}97 * \frac{\text{EBIT}}{\text{AKTIVA}} + 0{,}21 * \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0{,}09 * \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krát. závazky} + \text{krát. bank. úvěry a výpomoci}}$$

Vzorec 24: Index IN05 (Zdroj: 10, s. 190)

Pásma pro vyhodnocení (10, s. 191):

IN05 < 0,9 ..... podnik směřuje k bankrotu

0,9 < IN05 < 1,6 ..... šedá zóna

IN05 > 1,6 ..... podnik vytváří hodnotu pro vlastníky

Index IN05 je aktualizovanou modifikací indexů IN95 a IN99, spojuje tedy pohled věřitelů i vlastníků, v čemž spočívá i jeho výhoda. Pomocí jednoho indexu je možné určit, zda podnik směřuje k bankrotu, nebo naopak vytváří hodnotu pro vlastníka.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Třetí kapitola je věnována praktickému využití teoretických poznatků. V této kapitole je nejprve uvedeno představení společnosti BORS Břeclav a.s., po kterém následuje vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku. V další části jsou analyzovány účetní výkazy společnosti a zjištěné výsledky jsou následně srovnány s konkurencí.

3.1 Představení společnosti BORS Břeclav a. s.

Počátky vzniku společnosti se datují od roku 1949, ve kterém vznikl dopravní závod 1004 Hustopeče u Brna. Tento závod vznikl vyčleněním ze státního podniku Autosprávy podniku ČSAD Kyjov. Následně v roce 1960 vznikl závod se sídlem v Břeclavi a dvěma provozovnami v Mikulově a Hustopečích. V roce 1991 vznikl samostatný státní podnik ČSAD Břeclav a v rámci druhé vlny kupónové privatizace byl tento podnik 1. ledna 1994 přeměněn na akciovou společnost. Hlavní činností akciové společnosti byla nákladní a osobní přeprava, celní služby a provozování čerpací stanice pohonných hmot včetně mycí linky (21).

V roce 2001 se obchodní název společnosti změnil na BORS Břeclav a.s. se sídlem v Břeclavi. Společnost následně rozšířila svou činnost o autosalon a servis Renault (21). Zajímavostí je také volba názvu společnosti BORS, který byl vybrán podle jednoho z rytířů Kulatého stolu anglického krále Artuše. Tento rytíř byl charakterizován jako velmi udatný, odvážný a čestný. Legenda vypráví, že pouze třem rytířům bylo umožněno spatřit svatý Grál, kterými byli Sir Bors, Galahad a Percival (21).

Mezi hlavní činnosti společnosti patří provozování nákladní dopravy, osobní dopravy, autoškoly, čerpací stanice pohonných hmot, poskytování celních služeb, prodej a servis vozidel Renault a Dacia. Společnost disponuje 48 vozidly nákladní dopravy, jejichž nosnost je vyšší než 15 tun. Působnost nákladní dopravy je nejen v celé EU, ale také ve státech mimo EU a na Balkánu. V rámci nákladní přepravy se společnost orientuje na provoz velkoobjemových souprav. Podnik dále disponuje 130 vozidly osobní dopravy.

Od roku 2005 je zapojen do Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje (IDS JMK), v jehož rámci lze využít služeb společnosti na území Břeclavska, Hustopečska, Mikulovska, Veselska, Pohořelicka, Hodonínska a Kyjovska. Podnik také provozuje městskou hromadnou dopravu v Břeclavi a Mikulově (21).

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Název podniku:	BORS Břeclav a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Břeclav, Bratislavská 26
IČ:	49969242
Web:	www.bors.cz
Základní kapitál:	89 772 000 Kč
Počet akcií:	89 772 ks na jméno
Provozovny:	Hustopeče, Mikulov, Stará Břeclav

(24)

3.2 McKinsey 7S Framework

Interní analýza pomocí frameworku 7S je rozdělena do sedmi oblastí, kterými jsou struktura (Structure), strategie (Strategy), systémy (Systems), styl (Style), lidé (tato oblast bývá označována také jako spolupracovníci, Staff), schopnosti (Skills) a sdílené hodnoty (Superordinate Goals).

3.2.1 Struktura

Organizační struktura společnosti je rozdělena na útvary, které jsou dále členěny na divize, střediska a oddělení. Jednotlivé útvary jsou řízeny příslušným ředitelem vyjma výkonného útvaru, ve kterém jsou ředitelé divizí. Tyto útvary jsou poté podřízeny útvaru generálního ředitele. Organizační struktura společnosti je znázorněna následujícím schématem.

Organizační struktura podniku

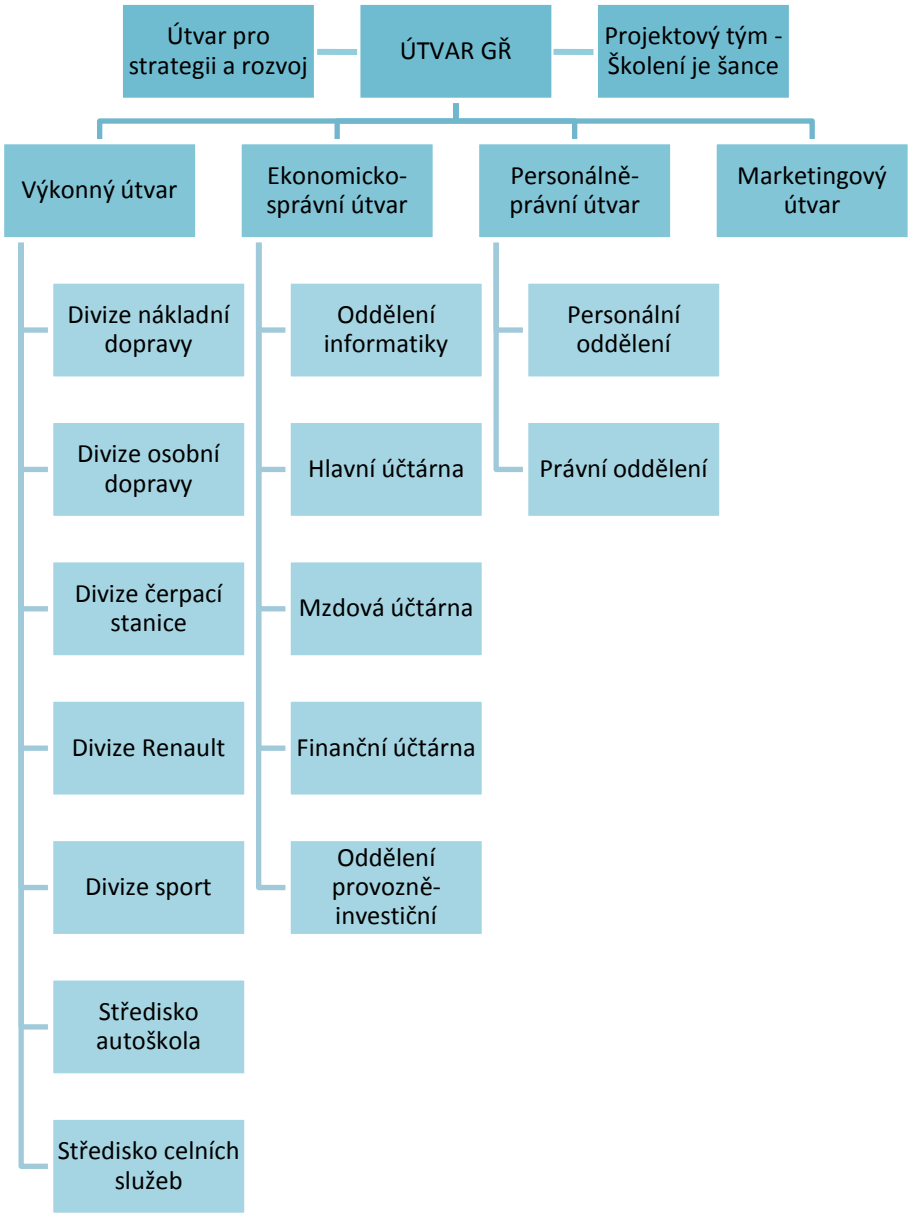


Schéma 4: Organizační schéma společnosti BORS Břeclav a.s. (Zdroj: 24)

Organizační složky podniku

V roce 2011 podnik zakoupil 100% podíl ve společnosti Gestüt Lednice, s.r.o., kterou v témže roce přejmenoval na ARKADIE Nový dvůr s.r.o. Společnost ARKADIE se zaměřuje na poskytování služeb v oblasti chovu a tréninku dostihových koní v areálu U Tří Grácií. Tato společnost realizovala v roce 2012 zisk ve výši 102 tis. Kč (24).

Společnost BORS dále vlastní zahraniční dceřinou společnost BORS SK s.r.o. se sídlem ve Slovenské republice, kterou v roce 2004 založila. Tato společnost se zaměřuje rovněž na poskytování dopravních služeb a v roce 2012 dosáhla zisku ve výši 184,21 EUR (24).

3.2.2 Strategie

Strategií společnosti BORS je neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb, nejen v nákladní a osobní dopravě, ale v rámci všech činností probíhajících ve společnosti. V oblasti nákladní dopravy se společnost zaměřuje na získávání nových zákazníků a důkladné dodržování sjednaných termínů dodávek. Pro divizi osobní přepravy je klíčové získávání nových regionů v rámci výběrových řízení IDS JMK a zvyšování kvality služeb. Plánem divize čerpací stanice je získávání nejen nových, ale především stálých zákazníků. Opravárenské středisko se zaměřuje na vytváření akčních nabídek pro nejrůznější servisní služby.

3.2.3 Systémy

Mezi systémy společnosti patří systém managementu kvality a jeho certifikace v rámci ISO norem. Od roku 1996 se společnost zaměřuje také na oblast systému řízení jakosti a již v roce 2000 proběhl předcertifikační kontrolní audit a následně byl společnosti vydán certifikát EN ISO 9002. Od tohoto roku společnost pravidelně provádí obnovu certifikátu a nejnověji proběhl recertifikační audit dle normy ISO 9001:2008 mezinárodní společností Lloyd´s Register Quality Assurance (LRQA) v roce 2012, který akciová společnost nejen obhájila, ale také rozšířila svou certifikaci o činnosti střediska autoškoly (21).

3.2.4 Styl

Samotná společnost je řízena Generálním ředitelem, který se zodpovídá jedinému majiteli společnosti. Následně jsou na poradách ředitelů určovány cíle a strategie

a řízení divizí je již v kompetenci ředitelů příslušných divizí. Řízení top managementem je nejblíže konzultativnímu stylu řízení, kdy jsou vyslyšeny názory podřízených, ale rozhodnutí provádí vždy manažer. Při vedení pracovníků jsou využívány také odměny za dosažení stanovených cílů.

3.2.5 Lidé

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí dění ve společnosti a je realizováno v rámci projektu „Posílení konkurenceschopnosti a zvyšování profesních dovedností zaměstnanců BORS Břeclav a.s.“. V roce 2012 bylo do vzdělání investováno celkem 1,798 mil. Kč, z toho 981 tis. Kč bylo získáno v rámci dotačního projektu MPSV „Školení je šance!“, zbylých 817 tis. Kč podnik investoval z vlastních zdrojů. Cílem společnosti v personální oblasti byla personální optimalizace a zefektivnění procesu řízení (24).

Věková struktura zaměstnanců v letech 2003 až 2012

Tab. 2: Věková struktura zaměstnanců v letech 2003 až 2012 (Zdroj: 24)

Věk	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
20 let a méně	3	0	1	2	5	5	5	2	1	1
21 - 30 let	88	81	64	48	47	47	48	52	46	42
31 - 40 let	89	90	96	100	110	124	126	125	129	130
41 - 50 let	73	80	85	106	102	112	116	108	121	131
51 a více	90	84	85	88	93	105	101	108	99	93
CELKEM	**343**	**335**	**331**	**344**	**357**	**393**	**396**	**395**	**396**	**397**

Z tabulky je patrné, že nejvíce zaměstnanců společnosti se řadí do věkové skupiny 31 - 40 let, která je téměř stejně početná jako skupina 41 – 50 let. Přestože se jedná o podnik zaměřený na poskytování dopravních služeb, věková skupina 51 a více let tvoří téměř čtvrtinu všech zaměstnanců (23,42 % v roce 2012). Naopak zaměstnanci do 30 let tvořili pouze necelých 10,8 % v roce 2012 a jejich podíl se od roku 2003 pomalu snižuje. Společnost zaměstnávala v roce 2003 celkem 343 zaměstnanců. Tento počet se nejprve snížil na 331 pracovníků v roce 2005, poté se počet zaměstnanců meziročně zvyšoval až na hodnotu 397 pracovníků v roce 2012.

Struktura zaměstnanců z pohledu dosaženého vzdělání v letech 2003 až 2012

Tab. 3: Struktura vzdělání zaměstnanců v letech 2003 až 2012 (Zdroj: 24)

Dosažené vzdělání	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Základní	32	27	24	31	26	27	24	23	21	21
Vyučení	202	214	205	214	227	244	242	268	244	240
Středoškolské	91	79	84	82	85	101	107	82	102	108
Vysokoškolské	18	15	18	17	19	21	23	22	29	28
CELKEM	**343**	**335**	**331**	**344**	**357**	**393**	**396**	**395**	**396**	**397**

Tabulka struktury vzdělání zaměstnanců rozděluje pracovníky společnosti podle dosaženého vzdělání. V roce 2003 byla nejméně početná skupina pracovníků s vysokoškolským vzděláním, jejíž počet se postupně zvyšoval. Naopak počet pracovníků se základním vzděláním se postupně snižoval a v roce 2012 již společnost zaměstnávala nejméně těchto pracovníků. Jednoznačně nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou ve všech srovnávaných letech vyučení pracovníci. Tato skupina tvoří přibližně 60 % všech zaměstnanců společnosti.

3.2.6 Schopnosti

Předností společnosti je provozování osobní dopravy, u které se snaží neustále zvyšovat kvalitu svých služeb, například zavedením internetového připojení pro cestující. Další velkou předností společnosti je nejen zákazník na prvním místě, ale také zaměstnanec. V roce 2012 se společnost BORS stala zaměstnavatelem Jihomoravského kraje (25) a v roce následujícím se ve stejné anketě umístila na druhé příčce (26).

3.2.7 Sdílené hodnoty

Maximální spokojenost zákazníka může zajistit jen maximálně spokojený zaměstnanec. Společnost dbá na rozvoj vztahů v kolektivu zaměstnanců. Pravidelně jsou tak pořádány teambuildingové akce, které jsou zaměřeny na rozvoj spolupráce a posilování vztahů mezi pracovníky. Dále jsou pro zaměstnance pořádány zájezdy na kulturní akce a firemní večírky.

3.3 Porterův model pěti sil

Porterův model je zaměřen na vyhodnocení pěti sil, kterými jsou konkurence v odvětví, hrozba substituce produktů, hrozba příchodu nové konkurence, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. Vyhodnocení konkurence v odvětví je provedeno analýzou 18 konkurenčních firem z pohledu 10 kritérií.

3.3.1 Konkurence v odvětví

Analýza konkurence v odvětví je provedena formou průzkumu trhu a zařazení konkurenčních společností do skupin podle předem stanovených kritérií. Jedná se o dobu působení konkurentů, velikost vozového parku a jeho stáří, počet zaměstnanců a další doplňující služby.

Doba působení konkurenčních firem na trhu

Tab. 4: Doba působení konkurenčních firem na trhu (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet let	Počet firem
méně než 1 rok	0
1 - 5 let	4
5 - 10 let	5
10 - 20 let	3
více než 20 let	6

V tabulce je uvedeno, že třetina z 18 analyzovaných společností působí na trhu více než 20 let a dalších 8 společností provozuje svou činnost více než 5 let. Žádná společnost nepůsobí na trhu méně než jeden rok. Z dlouhodobého působení na trhu většiny sledovaných společností lze usuzovat, že již budou mít vybudovanou určitou zákaznickou základu, dále je možné předpokládat nejen jejich dobrou znalost trhu a legislativních předpisů v zemích Evropské unie, ale také znalost vzájemných nabídek a konkurenčních výhod. Tato skutečnost může působit na potenciální nové konkurenty jako odrazující faktor pro vstup do odvětví.

Velikost vozového parku konkurence

Tab. 5: Velikost vozového parku (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet vozidel	Počet firem
1 - 25 vozidel	6
26 - 50 vozidel	4
51 - 75 vozidel	2
76 - 100 vozidel	4
více než 101 vozidel	2

Společnost BORS disponuje vozovým parkem přesahujícím 150 vozů pro osobní a nákladní dopravu. Z tabulky je patrné, že pouze dvě ze srovnávaných společností disponují vozovým parkem s počtem vozidel přesahujícím 100 kusů a jsou tak z pohledu velikosti srovnatelným konkurentem se společností BORS. Více než polovina společností vlastní do 50 vozidel a lze tedy usoudit, že konkurence v odvětví je zde tvořena spíše větším množstvím menších podniků.

Průměrné stáří vozového parku konkurenčních firem

Tab. 6: Průměrné stáří vozového parku konkurence (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet let	Počet firem
2 roky	2
3 roky	6
3,5 let	3
4 roky	4
5 let	2
6 let	1

V tabulce č. 6 je uvedeno průměrné stáří vozového parku konkurenčních firem. U více než poloviny konkurentů je průměrné stáří vozidel pod 4 roky. Přihlédneme-li zároveň k tabulce doby působení firem na trhu, kdy více než 70 % konkurentů působí na trhu déle než 5 let, je zřejmé, že většina z nich se snaží udržovat svůj vozový park ve velmi dobrém stavu a nenechává své vozy zastarávat. Společnost proto musí neustále investovat do svého vybavení, aby si udržela konkurenceschopnost a mohla nabízet své služby na odpovídající úrovni.

Počet zaměstnanců v konkurenčních firmách

Tab. 7: Počet zaměstnanců v konkurenčních firmách (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Počet firem
do 50 zaměstnanců	6
51 - 100 zaměstnanců	2
101 - 200 zaměstnanců	3
nad 200 zaměstnanců	7

Srovnáme-li společnost z pohledu počtu zaměstnanců, konkurence je zde opět vysoká. Tabulka počtu zaměstnanců uvádí, že na trhu působí minimálně 7 konkurentů s počtem zaměstnanců nad 200. Důležité je zde také srovnání s tabulkou velikosti vozového parku, protože z 18 konkurentů vlastní pouze 2 společnosti více než 100 vozidel. Z této skutečnosti lze usuzovat, že konkurenční společnosti se zaměřují také na další služby, jako jsou například servis, celní služby, školicí střediska, spediční služby, logistické služby apod.

Ostatní údaje o konkurenčních firmách

Tab. 8: Ostatní údaje o konkurenčních firmách (Zdroj: vlastní zpracování)

	Ano (počet firem)	Ne (počet firem)
Sledovací systém vozidel	12	6
Specializace na zahraničí	18	0
Možnost přepravy podle ADR	15	3
Vlastní skladové prostory	11	7
Vlastní spedice	12	6
Zavedené ISO normy	11	7

V tabulce s ostatními údaji o konkurenčních firmách jsou uvedeny další činnosti a vybavení, které umožňují podnikům získat konkurenční výhodu. Z analýzy je patrné, že konkurence v oboru je vysoká a minimálně třetina srovnávaných společností je na obdobné úrovni jako společnost BORS. Všechny sledované společnosti se zaměřují také na zahraničí, většina z nich nabízí přepravu dle předpisu ADR a vlastní spediční služby. Mírným překvapením je, že pouze 11 firem z 18 má zavedeny ISO normy a pouze 12 společností sleduje jízdy svých vozů pomocí sledovacích systémů, což by mělo být u přepravních společností již standardem.

3.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozbu příchodu nové konkurence nelze určit globálně pro celou společnost jako takovou, ale je nutné odlišit jednotlivé divize. V případě divize nákladní dopravy je tato hrozba nízká, přesto reálná. Existují zde ale určité bariéry, které mohou potenciální konkurenty odrazovat od vstupu do odvětví. Jedná se o vyšší potřebu kapitálu pro zajištění vozového parku nákladními vozidly, vysoce konkurenční prostředí, nižší zisková marže v odvětví, nutnost znalosti legislativních předpisů v jednotlivých zemích a také potřeba kontaktů pro získávání zakázek. Hrozba příchodu nové konkurence pro oblast osobní dopravy je také velmi nízká. I toto odvětví je vysoce konkurenční a vyžaduje větší množství kapitálu pro nákup vozového parku. Dále je také potřeba obstát ve výběrovém řízení při získávání regionů v rámci IDS JMK, což vyžaduje splnění určitých podmínek, zejména zajistit požadovanou kvalitu a stabilitu poskytovaných služeb.

Další je divize Renault, která je zaměřena na prodej osobních i užitkových vozů značky Renault a Dacia. Přestože je v tomto oboru mnohem nižší potřeba kapitálového vybavení než v případě předešlých divizí, je hrozba příchodu nové konkurence velmi nízká. Důvodem je velmi vysoká koncentrace konkurenčních firem a dostupnost většiny ostatních značek automobilů v blízkém okolí, dále také stagnující až klesající vývoj prodejů osobních automobilů.

3.3.3 Hrozba substitutů

Míra hrozby substitučních výrobků je pro jednotlivé divize různá. Poměrně nízká je tato hrozba v případě nákladní dopravy, kterou je možné nahradit vodní, leteckou, nebo železniční přepravou. Tyto způsoby přepravy mají určitá omezení plynoucí z povahy samotné přepravy, což snižuje možnost substituce a tím i její hrozbu. Hrozba substituce je podstatnější v případě osobní dopravy, kterou je možné nahradit alternativními způsoby přepravy, z nichž nejčastější jsou jízda na kole a přeprava vlastním vozem. Tato hrozba je závislá zejména na ceně za přepravu cestujícího a jejím srovnání

s alternativním způsobem přepravy. V případě, že se bude jízdné postupně zvyšovat, bude se také zvyšovat míra substituce a tato hrozba se může stát kritickou.

Hrozba nahrazení výrobku substitutem je významná také v případě divize Renault. Prodeje vozů Renault se meziročně snižují a jsou nahrazovány převážně vozy značek Škoda a Hyundai. Substituce je velmi silná i v případě divize čerpací stanice a v budoucnu se bude pravděpodobně postupně zvyšovat. Spalovací motory budou v blízké budoucnosti stále častěji nahrazovány alternativním, zejména elektrickým pohonem, jehož efektivnost se neustále zvyšuje.

3.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Pravděpodobně nejsilnější vliv zákazníků je v oblasti prodeje vozů, tedy divize Renault. Informovanost zákazníků je vysoká a získání dodatečných informací je velmi rychlé a snadné, díky čemuž lze v krátkém čase a s minimálními náklady porovnat nabídky všech konkurentů. Zákazníci jsou si této situace vědomi a často toho také využívají, což vede k požadavku na co nejnižší možnou nabídku. Aby byla společnost schopna udržet srovnatelnou konkurenční nabídku, často musí přistoupit na požadavky zákazníků a snižovat tak marži na minimum.

Opačná situace je v případě divize osobní dopravy. Ceny za přepravu osob jsou stanovovány v rámci IDS JMK a cestující nemají žádnou možnost vyjednávat o ceně. Vyjednávací síla odběratelů je prakticky nulová. Další oblastí je divize nákladní dopravy. V tomto směru je častějším jevem prosté srovnání nabídek přepravců a následný výběr nejvhodnějšího přepravce zákazníkem. Tímto způsobem zákazníci nepřímo ovlivňují ceny za přepravu, čímž dochází opět ke snižování cen z důvodu zachování konkurenceschopnosti divize a tím pádem i ke snižování ziskovosti divize. Vyjednávací síla odběratelů je tedy značná a je převážně způsobena vysokou koncentrací konkurenčních firem v oboru a snadným přístupem k informacím.

3.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

U nákladní a osobní dopravy lze z pohledu nákladů rozdělit dodavatele do dvou hlavních skupin, dodavatelé techniky a dodavatelé pohonných hmot. Přesto, že může být síla dodavatelů techniky velká, společnost má možnost odkoupení použité techniky za výhodnější ceny například od svých konkurentů, čímž snižuje vyjednávací sílu dodavatelů. Jejich síla je nejnižší z pohledu nákupu pohonných hmot pro divize čerpací stanice, nákladní a osobní dopravy. Nákup zde probíhá od více smluvních partnerů a je realizován ve velkém množství, díky čemuž je oslabena vyjednávací síla těchto dodavatelů. Naopak silné postavení dodavatelů je v případě prodeje vozů Renault a Dacia. V tomto směru se jedná o nákup zboží a společnost je zde v podstatě závislá na cenách svých dodavatelů.

3.4 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na vyhodnocení makroekonomických faktorů, které ovlivňují činnost podniku. Tyto faktory jsou rozděleny do čtyř skupin: politické a právní faktory (P), ekonomické faktory (E), sociální a kulturní faktory (S) a technologické faktory (T).

3.4.1 Politické a právní faktory (P)

Politická situace

Politickou situaci v České republice lze označit jako nestabilní. Často dochází ke střídání moci mezi stranami. V posledních letech jsou ve volbách úspěšné nové strany a nové tváře. Také vývoj daní je nepředvídatelný, obzvláště v případě daně z přidané hodnoty.

Růst daní

Zvyšování daní má negativní dopad nejen na rozvoj nového podnikání, ale zvyšují také náklady již fungujících společností. S růstem nákladů se zvyšují ceny vstupů a tím

i konečná cena pro odběratele, což vede ke snižování konkurenceschopnosti společnosti ve srovnání se zahraničními konkurenty. Růst daně z přidané hodnoty a spotřební daně bude také zvyšovat ceny jízdného v rámci osobní dopravy a tím zvyšovat náklady na dopravu pro konečné spotřebitele.

Regulace trhu státem

Pravděpodobnost regulace trhu v případě nákladní dopravy je velmi nízká, její reálnost je vyšší v případě divize čerpací stanice a autoškoly, obzvláště v době krize, kdy by mohl stát usilovat o zavedení cenového stropu.

Ekologické předpisy

Stěžejní činností společnosti je silniční doprava, u které jsou vytvořeny emisní normy EURO (27) pro spalovací motory. Tyto normy jsou postupně zpřísňovány. Pro společnost zde existuje potenciální riziko vzniku dodatečného zdanění vozů, které nebudou splňovat určitý stupeň norem.

3.4.2 Ekonomické faktory (E)

Zvyšování povinných odvodů z mezd

Zvýšení odvodů z mezd zaměstnanců společnosti povede ke zvýšení cen vstupů a tím i celkových nákladů společnosti. Zvyšování nákladů na faktor práce následně způsobuje růst nezaměstnanosti a ta může mít negativní dopad na tržby společnosti.

Růst minimální mzdy, změny výše průměrné mzdy

Zvyšující se minimální mzda zvyšuje také náklady některých společností, které následně snižují počty zaměstnanců, což vede k růstu nezaměstnanosti. Stejně jako růst nákladů na práci, i zvyšující se nezaměstnanosti má negativní dopad na hospodaření společnosti. V následující tabulce je uveden vývoj minimální mzdy od roku 2003.

Vývoj minimální mzdy od roku 2003

Tab. 9: Vývoj minimální mzdy od roku 2003 (Zdroj: 28)

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
2003 leden	6 200	36,90
2004 leden	6 700	39,60
2005 leden	7 185	42,50
2006 leden	7 570	44,70
2006 červenec	7 955	48,10
2007 leden	8 000	48,10
2013 srpen	8 500	50,60

Pro podnik je důležitý také vývoj průměrné mzdy, která do určité míry odráží kupní sílu obyvatelstva. Růst průměrné mzdy bude mít za následek zvyšující se poptávku po nových vozech a pohonných hmotách, na druhou stranu může klesat počet lidí využívajících městskou hromadnou dopravu. Zde je nutné brát v úvahu spíše reálnou mzdu než nominální, která neodráží růst cenové hladiny.

Vývoj průměrné mzdy od roku 2003

Tab. 10: Vývoj průměrné mzdy od roku 2003 (Zdroj: 29)

Období	ČR celkem		
	nominální mzda v Kč	index nominální mzdy	index reálné mzdy
2003	16 430	105,8	**105,7**
2004	17 466	106,3	**103,4**
2005	18 344	105,0	**103,0**
2006	19 546	106,6	**104,0**
2007	20 957	107,2	**104,3**
2008	22 592	107,8	**101,4**
2009	23 344	103,3	**102,3**
2010	23 864	102,2	**100,7**
2011	24 455	102,5	**100,6**
2012	25 112	102,7	**99,4**
2013	25 128	100,1	**98,7**

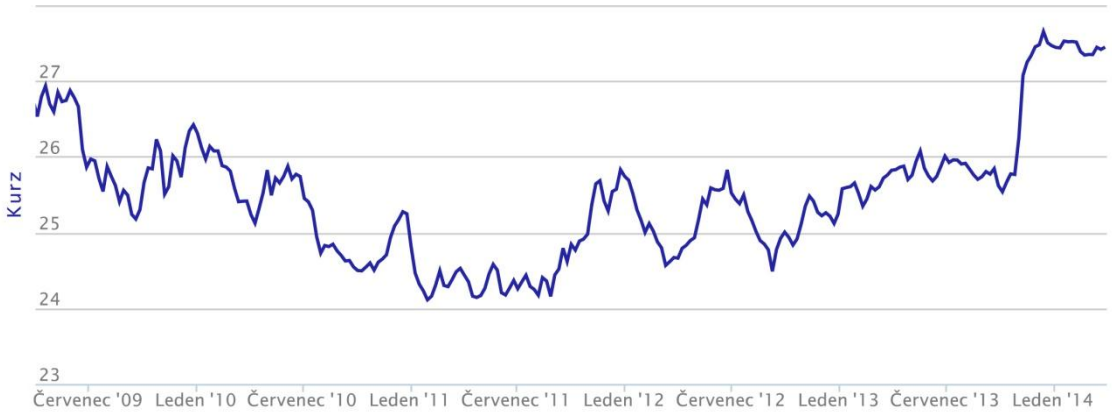
Z tabulky vývoje průměrné mzdy od roku 2003 je patrné, že od roku 2009 se index reálné mzdy snižuje, což znamená, že se snižuje i kupní síla obyvatelstva. Tento vývoj je pro podnik nepříznivý, lidé budou nuceni šetřit své peněžní prostředky, což způsobí

pokles poptávky po nových vozech, dále také snaha uspořit za cestovné sníží poptávku po pohonných hmotách. Určitá část cestujících nahradí dopravu vlastními vozy městskou hromadnou dopravou, jiná část cestujících nahradí dopravu prostřednictvím MHD alternativními způsoby, například pomocí jízdních kol.

Kolísání kurzu české měny

Vývoj kurzu a jeho dopad je chápán z dvou pohledů, z pohledu importu a pohledu exportu. Depreciace měny působí na jedné straně pozitivně na vývoz, na druhé straně způsobuje zdražení dovozu. Přestože společnost BORS realizuje větší část svých tržeb v rámci České republiky, výrazná depreciace měny, která nastala koncem roku 2013 a je zobrazena v grafu vývoje kurzu české koruny vůči euru za posledních 5 let, může ovlivnit ceny vstupů podniku, zejména pohonných hmot. Toto zdražení může podnik částečně kompenzovat vyšším příjmem ze zahraničních zakázek v rámci nákladní dopravy za předpokladu, že se nerozhodne zvýšit svou konkurenceschopnost snížením cen nákladní dopravy pro zahraniční odběratele.

Vývoj kurzu české koruny vůči euru za posledních 5 let



Graf 1: Vývoj kurzu CZK/EUR za posledních 5 let (Zdroj: 30)

3.4.3 Sociální a kulturní faktory (S)

Nezaměstnanost

Příliš vysoká míra nezaměstnanosti může mít negativní dopad na tržby plynoucí z divize osobní dopravy, která těží převážně z přepravy osob dojíždějících do

zaměstnání a ze studentů. Dále může také negativně ovlivnit divize sport, Renault a čerpací stanici.

Podíl nezaměstnaných osob v produktivním věku v letech 2005 až 2013 (v %)

Tab. 11: Podíl nezaměstnaných osob v produktivním věku (Zdroj: 31)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Podíl nezaměstnaných osob (na obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let)	8,03	7,05	5,47	5,19	8,85	9,89	8,35	8,63	9,09

Z tabulky je patrné, že v roce 2007 a 2008 byla nezaměstnanost jednoznačně na nejnižší úrovni. Rok 2008 se vyznačuje také globální hospodářskou krizí, z čehož logicky vyplývá zvýšená nezaměstnanost v roce 2009. Stagnující ekonomika a strach z nepříznivého vývoje udržuje nezaměstnanost od roku 2009 na hranici 9 %.

Obyvatelstvo

Stejně jako nezaměstnanost i velikost populace má dopad na tržby divizí osobní dopravy, sportu, autoškoly, Renaultu a čerpací stanice. Čím více bydlí v okrese obyvatel, tím je využití služeb poskytovaných těmito divizemi intenzivnější.

Počet obcí, měst a obyvatel v okrese Břeclav v letech 2000 až 2013

Tab. 12: Počet obcí, měst a obyvatel v okrese Břeclav od roku 2000 (Zdroj: 31)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Počet obcí	69	69	69	69	69	69	70
- z toho měst	8	10	10	10	10	10	10
Počet obyvatel	114 174	113 739	113 208	112 947	112 980	112 920	112 954
	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Počet obcí	63	63	63	63	63	63	63
- z toho měst	9	9	9	9	9	9	9
Počet obyvatel	113 171	113 479	113 606	113 842	114 853	114 940	114 978

Tabulka č. 12 uvádí počet obcí, měst a počet obyvatel v okrese Břeclav od roku 2000. Počet obcí v kraji od roku 2000 klesl z 69 na 63, počet měst se v roce 2001 o dvě zvýšil

a v roce 2007 se o jedno snížil na současných 9 měst. Přestože počet obcí i měst klesl, počet obyvatel se postupně zvyšuje, tento trend je pro podnik pozitivní. Podíl obyvatelstva v produktivním věku (15 – 64 let) je od roku 2000 přibližně 70 % (31). Přesto se průměrný věk obyvatelstva zvyšuje z 37,8 let v roce 2000 na 41,2 let v roce 2012 (31). Za posledních 12 let tak obyvatelstvo v průměru „zestárlo“ o 3,5 roku. Tento vývoj je nepříznivý nejen pro samotný podnik, ale i pro celý okres.

Migrace obyvatelstva

Počátkem nového tisíciletí převládal odliv obyvatelstva z okresu, tento trend postupně slábl, až se obrátil a počet přistěhovalých obyvatel převýšil počet vystěhovalých. Následující tabulka zobrazuje přehled počtu přistěhovalých a vystěhovalých obyvatel od roku 2000.

Migrace obyvatelstva v letech 2000 až 2013 vyjádřena v počtu osob

Tab. 13: Migrace obyvatelstva v okrese Břeclav od roku 2000 (Zdroj: 31)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Přistěhovalí	848	964	1 061	1 120	1 162	1 102	1 244
Vystěhovalí	796	1 227	1 390	1 149	1 122	987	1 099
	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Přistěhovalí	1 379	1 180	1 170	1 184	1 179	1 228	1 181
Vystěhovalí	1 119	1 004	1 095	1 082	950	1 115	1 143

V posledních letech se rozdíl mezi počtem přistěhovalých a vystěhovalých obyvatel snižuje. Vzhledem k tomu, že se jedná o pohyb necelého procenta všech obyvatel okresu, lze usuzovat, že prostorová mobilita obyvatelstva v této oblasti není příliš vysoká.

3.4.4 Technologické faktory (T)

Alternativní pohon

Pravděpodobně nejdůležitějším technologickým faktorem je pro podnik vývoj alternativních pohonů. Spotřeba nafty i bionafty představuje značnou část nákladů společnosti. Přechod na elektrický pohon může znamenat obrovské úspory těchto

nákladů. Autobusy disponují velkou plochou, která může být využita pro výrobu elektřiny pomocí solárních článků a šetřit tím nejen náklady společnosti, ale také životní prostředí.

Dopravní infrastruktura

Pro společnost zaměřenou na dopravu je důležitý také stav dopravní infrastruktury v zemi. V České republice je k dispozici celkem 55 716 km silnic, z toho je 751 km dálnic (32).

3.5 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je syntéza analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku a určení klíčových faktorů ve čtyřech oblastech. Stanovení silných a slabých stránek podniku vychází z analýzy vnitřního prostředí společnosti, z analýzy jejího vnějšího prostředí pak příležitosti a hrozby.

3.5.1 Silné stránky (S)

- šíře vozového parku (48 vozidel pro nákladní dopravu a 130 vozidel pro osobní dopravu)
- možnost přepravy zboží podle předpisu ADR
- pojištění nákladů po celém území Evropy
- všech 48 vozidel nákladní dopravy splňuje náročné ekologické požadavky (CEMT)
- komplexnost poskytovaných služeb
- činnost nákladní dopravy je založena na dlouhodobých vztazích
- corporate visual identity
- vybudované technické a administrativní zázemí
- spokojenost zaměstnanců

3.5.2 Slabé stránky (W)

- stáří vozového parku
- předpisy limitující pracovní dobu řidičů
- minimální propagace výrobků a služeb
- nízké prodeje vozů Renault
- umístění čerpací stanice

3.5.3 Příležitosti (O)

- objevení nových trhů v rámci celé Evropy
- získání nových regionů pro osobní dopravu v rámci IDS JMK
- získání stálých odběratelů pro vozy Renault a Dacia
- rozšíření značek osobních automobilů nabízených v autosalonu
- růst populace (růst trhu)
- nové technologie (alternativní pohon)
- růst reálných mezd obyvatelstva

3.5.4 Hrozby (T)

- regulace cen v dopravě
- nízká kvalita dopravní infrastruktury
- růst konkurence v odvětví
- přísnější ekologické předpisy a regulace
- růst cen mýtného
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- růst cen pohonných hmot
- ztráta regionů v rámci IDS JMK
- vznik škod v nákladní přepravě
- kolísání kurzu české měny

3.6 Horizontální analýza

Horizontální analýza je zaměřena na meziroční srovnání jednotlivých položek výkazů. Výsledek je možné vyjádřit relativně nebo absolutně. Je zde analyzován výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a rozvaha, která je rozdělena na aktiva a pasiva.

3.6.1 Horizontální analýza aktiv

Kompletní horizontální analýza aktiv společnosti, vyjádřena relativně i absolutně, je uvedena v příloze číslo 5. Následující tabulka zobrazuje vývoj vybraných položek aktiv společnosti BORS Břeclav a.s.

Tab. 14: Horizontální analýza aktiv (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Dlouhodobý majetek	2,16%	0,43%	6,71%	1,79%	47,19%	9,85%	-3,28%	-5,78%	-5,41%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-94,59%	97,59%	281,10%	-8,00%	-49,91%	-56,94%	111,29%	43,51%	-36,70%
Dlouhodobý hmotný majetek	2,75%	0,38%	6,47%	1,83%	47,57%	9,94%	-3,32%	-10,78%	-5,67%
Pozemky	13,73%	1,70%	-5,07%	7,33%	2,77%	-7,49%	77,69%	-1,18%	3,89%
Stavby	1,75%	-6,67%	1,52%	-5,51%	-6,46%	-14,42%	-11,83%	-7,09%	-7,44%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1,93%	9,93%	17,62%	10,91%	116,79%	21,04%	-5,53%	-14,50%	-7,05%
Dlouhodobý finanční majetek	x	1,91%	4,16%	-0,80%	12,27%	-1,61%	-5,10%	2 885,80%	-0,08%
Oběžná aktiva	-11,09%	10,63%	35,48%	0,62%	-0,66%	-7,32%	3,85%	11,73%	-1,37%
Zásoby	43,91%	2,39%	20,74%	-23,69%	-7,80%	44,28%	-31,24%	38,11%	-2,01%
Zboží	78,81%	2,70%	23,52%	-31,15%	-2,14%	45,64%	-57,29%	80,84%	1,44%
Dlouhodobé pohledávky	x	x	x	x	x	x	x	5,88%	73,60%
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů	x	x	x	x	x	x	x	5,88%	73,60%
Krátkodobé pohledávky	-14,55%	16,53%	32,13%	7,40%	-1,30%	-12,00%	8,01%	6,84%	-8,74%
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	-15,47%	17,77%	31,43%	6,31%	-18,44%	3,37%	12,39%	8,83%	-9,08%
Krátkodobý finanční majetek	-33,85%	-23,11%	111,78%	-19,20%	15,07%	-18,49%	-31,59%	42,76%	34,83%
Peníze	-4,40%	12,06%	1,54%	19,95%	-10,42%	-21,32%	8,10%	51,65%	32,56%
Účty v bankách	-47,43%	-52,61%	330,42%	-37,52%	37,96%	-16,84%	-53,49%	31,36%	38,19%
Časové rozlišení	-52,12%	-5,37%	-1,53%	80,85%	-25,18%	44,98%	66,08%	-25,41%	-61,40%
AKTIVA CELKEM	**-3,48%**	**3,46%**	**15,97%**	**2,06%**	**28,14%**	**5,20%**	**-0,57%**	**-1,54%**	**-5,10%**

Srovnáme-li první rok sledovaného období s posledním, celková aktiva společnosti se zvýšila o 48 % (129 mil. Kč), zdá se tedy, že společnost zhodnocuje a rozšiřuje svůj majetek. Dlouhodobý majetek, který tvoří přibližně 70 % majetku společnosti, vykazoval růstový trend až do roku 2009, od kterého se meziročně snižuje v průměru o 4,8 %. Přestože tento vývoj naznačuje, že společnost přestala investovat do svého

dlouhodobého majetku, snižování je způsobeno pouze nižší mírou investic a zvyšujícími se odpisy dlouhodobého majetku. Nejvýznamnější investice nastala v roce 2008, kdy se dlouhodobý majetek meziročně zvýšil o 92 mil. Kč (47 %). Zvýšení bylo způsobeno investicí více než 110 mil. Kč do rozšíření vozového parku divize osobní dopravy. Společnost investovala do vozového parku divize osobní dopravy také v následujícím roce, a to téměř 77 mil. Kč, což se v rozvaze projevilo zvýšením položky samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí. V roce 2011 došlo ke zvýšení podílů v ovládaných osobách o 15 mil. Kč, které bylo způsobeno zakoupením 100% obchodního podílu ve společnosti Gestüt Lednice, s.r.o. Výraznější změny z pohledu oběžných aktiv nastaly pouze v letech 2004 (-14,5 %), 2006 (+31,1 %) a 2009 (-12 %). Tyto změny byly z velké části ovlivněny změnou výše pohledávek z obchodních vztahů.

3.6.2 Horizontální analýza pasiv

Kompletní horizontální analýza pasiv společnosti, vyjádřena relativně i absolutně, je uvedena v příloze číslo 6. Rovnost aktiv a pasiv je dána základním bilančním pravidlem. Vývoj celkových pasiv je tedy shodný s vývojem celkových aktiv. Změny ve vlastním kapitálu společnosti byly způsobeny převážně změnami v zákonném rezervním fondu a výsledku hospodaření. V případě zákonného rezervního fondu nastaly dvě významné změny, kdy se snížil o 5,7 mil. Kč (-47 %) v roce 2006 a o 5,5 mil. Kč (-82 %) v roce 2009. Důvodem snížení byla úhrada ztráty společnosti z předchozích let. Cizí zdroje se meziročně zvyšovaly až do roku 2009 a od roku 2010 se meziročně snižují. Nejvýznamnější změna nastala v roce 2008, ve kterém se zvýšily o 101 mil. Kč (61 %). V tomto roce se projevily investice společnosti do obnovy vozového parku ve výši 110 mil. Kč. Tato investice následně vyvolala zvýšení dlouhodobých závazků z obchodních vztahů o 109 mil. Kč (297 %), které vykazují obdobný vývoj jako celkové cizí zdroje, a v prvních sedmi letech se převážně zvyšovaly a v následujících třech letech se snižovaly. Krátkodobé závazky vykazovaly spíše růstový trend, pokles nastal pouze v letech 2007 (-3 %), 2008 (-12 %) a 2010 (-3 %), v ostatních letech se meziročně zvyšovaly přibližně o 20 %. Stejně jako krátkodobé závazky i bankovní úvěry a výpomoci vykazovaly růstový trend. Z necelých 30 mil. Kč v roce 2003 se

zvýšily o 42,6 % na 42 mil. Kč v roce 2012. Následující tabulka zobrazuje vývoj vybraných položek pasiv společnosti BORS Břeclav a.s.

Tab. 15: Horizontální analýza pasiv (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Vlastní kapitál	-15,36%	-4,46%	17,27%	2,47%	-7,21%	-0,87%	5,04%	2,13%	2,89%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,05%	-0,13%	0,00%	-0,06%
Ostatní kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,05%	0,05%	0,00%	0,00%
Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1,70%	1,22%	-46,80%	2,32%	2,36%	-82,25%	10,41%	27,83%	12,21%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	1,50%	1,17%	-47,08%	2,32%	2,85%	-82,32%	9,22%	27,17%	9,72%
Výsledek hospodaření minulých let	-82,53%	52,02%	248,88%	10,44%	-5,91%	-12,59%	8,48%	25,64%	9,05%
Nerozdělený zisk minulých let	-82,53%	52,02%	248,88%	10,44%	-5,91%	-12,59%	8,48%	25,64%	9,05%
Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	-21,16%	-305,16%	-151,73%	25,23%	-249,78%	-139,85%	219,02%	-54,50%	36,30%
Cizí zdroje	13,10%	10,43%	14,73%	1,38%	61,70%	9,33%	-3,17%	-3,39%	-9,85%
Rezervy	-100,00%	x	x	x	x	x	x	x	x
Dlouhodobé závazky	-2,15%	6,19%	9,07%	11,39%	262,38%	11,79%	-6,11%	-23,87%	-21,74%
Závazky z obchodních vztahů	3,32%	8,21%	7,37%	11,34%	297,24%	10,21%	-8,49%	-26,44%	-25,70%
Krátkodobé závazky	27,39%	16,33%	24,14%	-3,31%	-12,10%	21,11%	-3,53%	17,31%	2,64%
Závazky z obchodních vztahů	27,36%	26,26%	90,59%	-6,52%	-23,17%	18,73%	1,12%	19,26%	-2,19%
Závazky k zaměstnancům	30,78%	-19,71%	-11,38%	14,98%	14,55%	10,18%	13,61%	19,89%	-4,68%
Bankovní úvěry a výpomoci	9,48%	3,03%	-0,33%	3,27%	14,13%	-23,17%	14,03%	34,07%	-8,33%
Bankovní úvěry dlouhodobé	-69,90%	-68,70%	-100,00%	x	x	x	x	x	-20,00%
Krátkodobé bankovní úvěry	120,08%	16,69%	4,77%	3,27%	14,13%	-23,17%	14,03%	-0,48%	-4,28%
Časové rozlišení	-23,60%	75,03%	19,79%	14,71%	-23,66%	-67,76%	-12,54%	-9,93%	120,60%
PASIVA CELKEM	**-3,48%**	**3,46%**	**15,97%**	**2,06%**	**28,14%**	**5,20%**	**-0,57%**	**-1,54%**	**-5,10%**

3.6.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Kompletní horizontální analýza výkazů zisku a ztráty společnosti, vyjádřena relativně i absolutně, je uvedena v příloze číslo 7. Vývoj tržeb z prodeje zboží a nákladů vynaložených na toto zboží lze posoudit z obchodní marže, která je rozdílem těchto dvou položek. Obchodní marže se zvýšila v porovnání s předchozím rokem pouze v letech 2007 o 927 tis. Kč (15 %) a 2011 o 252 tis. Kč (9,18 %). Od roku 2003 se snížila o 69,5 % (6,8 mil. Kč) na 2,9 mil. Kč v roce 2012. Tento vývoj není pro podnik

pozitivní, ačkoliv se od roku 2003 snížily náklady vynaložené na prodané zboží o 13,4 % (11 mil. Kč), snížily se také tržby z prodeje zboží o 19,3 % (17,8 mil. Kč). Naopak přidaná hodnota, která porovnává výkony a výkonovou spotřebu vykazuje růstový trend, od roku 2003 se zvýšila o 35,1 % (23 mil. Kč) z 66 mil. Kč na 89 mil. Kč v roce 2012. Výkonová spotřeba vykazuje stejné tempo růstu jako výkony, kdy se od roku 2003 do roku 2012 zvýšila o 49 %. V případě výkonů se jedná o nárůst o 136 mil. Kč, u výkonové spotřeby o 106 mil. Kč. Následující tabulka zobrazuje vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty společnosti BORS Břeclav a.s.

Tab. 16: Horizontální analýza výsledovky (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Tržby za prodej zboží	4,12%	11,90%	-1,83%	-5,59%	1,66%	-24,59%	-3,55%	3,99%	-2,86%
Náklady vynaložené na prodané zboží	6,80%	14,92%	-1,87%	-6,87%	3,45%	-25,07%	-1,12%	3,79%	-2,96%
Obchodní marže	-18,55%	-21,55%	-1,22%	15,00%	-21,67%	-16,30%	-41,09%	9,18%	-0,37%
Výkony	-9,29%	10,67%	25,34%	22,42%	-12,15%	-9,81%	5,15%	14,01%	2,52%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-9,34%	10,63%	25,50%	22,42%	-12,12%	-9,91%	5,13%	14,07%	2,53%
Výkonová spotřeba	-7,13%	11,15%	25,59%	25,57%	-8,56%	-13,71%	1,42%	13,11%	1,21%
Přidaná hodnota	-17,76%	4,17%	21,41%	8,87%	-30,01%	13,58%	19,00%	17,41%	7,45%
Osobní náklady	2,04%	-0,21%	12,59%	9,78%	-0,99%	17,53%	-0,37%	4,42%	0,30%
Daně a poplatky	-10,78%	61,18%	16,24%	19,47%	-9,85%	-1,89%	-4,24%	16,41%	0,30%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1,33%	4,86%	-1,58%	11,19%	6,73%	70,88%	6,17%	-2,82%	-1,58%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	208,90%	10,09%	64,50%	-72,75%	26,39%	175,99%	-65,39%	8,97%	-21,59%
Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	156,07%	35,34%	72,72%	-82,20%	58,48%	95,14%	-33,48%	3,57%	-34,74%
Ostatní provozní výnosy	3,42%	4,78%	10,62%	6,54%	17,16%	41,47%	1,23%	-11,58%	-0,39%
Ostatní provozní náklady	49,83%	30,17%	-8,24%	7,33%	18,59%	-7,89%	119,71%	-77,44%	115,34%
Provozní výsledek hospodaření	-9,71%	-58,72%	169,84%	-58,53%	-119,67%	-2 944,69%	-42,10%	-36,13%	42,72%
Výnosové úroky	-46,77%	30,30%	-79,07%	1 133,33%	3 090,09%	-92,15%	-96,40%	350,00%	231,11%
Nákladové úroky	-16,40%	24,63%	2,74%	24,46%	58,12%	11,27%	-1,56%	0,98%	10,16%
Ostatní finanční výnosy	-54,65%	112,07%	61,81%	573,76%	-30,43%	-14,75%	1,20%	2,61%	-25,21%
Ostatní finanční náklady	12,90%	8,84%	4,59%	30,22%	18,53%	80,99%	-60,99%	-3,46%	7,83%
Finanční výsledek hospodaření	19,66%	4,38%	-2,78%	-88,64%	423,21%	300,33%	-73,12%	-9,62%	58,71%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-370,18%	-77,25%	-316,08%	-43,51%	-499,33%	-244,94%	36,29%	-50,20%	-1,19%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-21,16%	-305,16%	-127,08%	139,23%	-249,78%	-139,85%	219,02%	-54,50%	36,33%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-21,16%	-305,16%	-127,08%	139,23%	-249,78%	-139,85%	219,02%	-54,50%	36,33%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-71,54%	-617,50%	-138,47%	77,38%	-276,68%	-165,45%	120,43%	-53,07%	23,05%

Počet pracovníků se od roku 2003 do roku 2012 zvýšil o 15,7 % (54), ale osobní náklady se zvýšily o 52,8 % z 90 mil. Kč na 138 mil. Kč. Tento vývoj naznačuje trend zvyšujících se nákladů na práci. Rostoucí odpisy dlouhodobého majetku odráží vývoj stálých aktiv podniku. Ostatní provozní výnosy se zvýšily od roku 2003 do roku 2012 o 88,7 % ze 72 mil. Kč na 136 mil. Kč, tento vývoj je způsoben zvyšujícími se provozními dotacemi. Provozní výsledek hospodaření se vyvíjel velmi nepravidelně, snížení v jednom roce střídalo zvýšení v roce následujícím. V roce 2012 byl výsledek hospodaření vyšší o 23 % v porovnání s rokem 2003. Nejvýznamnější změna nastala v roce 2009, ve kterém byl vyšší o 31 mil. Kč v porovnání s předchozím rokem. Toto zvýšení bylo způsobeno převážně vyššími tržbami z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů a vyššími ostatními provozními výnosy. Stejně jako osobní náklady, i nákladové úroky vykazují růstový trend. Finanční výsledek hospodaření byl ve všech analyzovaných letech záporný a z jeho vývoje nelze jednoznačně určit trend vývoje. Také vývoj výsledku hospodaření za účetní období byl nepravidelný, pokles v jednom roce byl následován růstem v roce následujícím.

3.6.4 Horizontální analýza přehledu o peněžních tocích

Kompletní horizontální analýza přehledů o peněžních tocích společnosti, vyjádřena relativně i absolutně, je uvedena v příloze číslo 8. Vývoj nepeněžních operací byl velmi nepravidelný, až do roku 2007 se střídavě v jednom roce snížily a v dalším roce se opět zvýšily. Poté od roku 2008 následoval růst, který byl nejvýraznější v roce 2010 (21 mil. Kč). Tento nárůst byl způsoben poklesem zisku z prodeje stálých aktiv a téměř dvojnásobnou hodnotou odpisů ve srovnání s rokem 2008. Čistý peněžní tok z provozní činnosti se v prvních čtyřech analyzovaných letech meziročně snižoval z 27 mil. Kč v roce 2003 až na 10 mil. Kč v roce 2006, poté následoval střídavě růst až na 55 mil. Kč v roce 2012. V porovnání s rokem 2003 se jedná o více než 100% zvýšení. Také vývoj čistého peněžního toku vztahujícího se k investiční činnosti byl nestabilní. V roce 2003 dosahoval výše -53 mil. Kč a meziročně se snižoval (resp. zvyšoval) až na -601 tis. Kč v roce 2006. Tento vývoj byl způsoben snižujícími se výdaji spojenými s nabytím stálých aktiv a zároveň rostoucími příjmy z prodeje stálých aktiv. Poté následoval růst záporné hodnoty čistého peněžního toku k investiční činnosti až na hodnotu

-124 mil. Kč v roce 2008, ve kterém dosáhly výdaje spojené s nabytím stálých aktiv hodnoty -129 mil. Kč. Stejně jako se tyto výdaje meziročně snižovaly, snižovala se také záporná hodnota čistého peněžního toku z investiční činnosti až na necelých -26 mil. Kč v roce 2012. Výsledkem tohoto vývoje bylo snížení peněžních prostředků v letech 2003 až 2005, v následujících letech docházelo ke střídání zvýšení a snížení peněžních prostředků. Následující tabulka zobrazuje vývoj vybraných položek přehledu o peněžních tocích společnosti BORS Břeclav a.s.

Tab. 17: Horizontální analýza Cash Flow (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období	-15,22%	-33,86%	-17,56%	97,57%	-19,20%	15,07%	-18,49%	-31,59%	42,76%
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)									
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-21,16%	-318,35%	-100,00%	x	-249,78%	-139,85%	219,02%	-54,50%	36,30%
Úprava o nepeněžní operace	-43,19%	58,33%	-67,38%	234,61%	3,24%	32,04%	69,23%	-2,65%	-3,95%
Odpisy stálých aktiv (+) s vyj. zůst. ceny a dále umoř. opr. pol. k majetku	1,72%	8,30%	-51,84%	120,02%	6,72%	77,17%	2,41%	-0,64%	-3,74%
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pr. kap.	-40,23%	-8,38%	-53,62%	289,99%	-32,70%	86,37%	79,35%	-8,88%	-1,54%
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	218,03%	-105,71%	-1357,11%	-137,65%	349,49%	-377,08%	-150,56%	-143,20%	-137,64%
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimoř. položkami	-20,59%	-38,02%	-17,04%	108,15%	-62,10%	509,12%	-16,05%	24,69%	-13,32%
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-16,40%	24,63%	-46,06%	136,96%	58,19%	-211,27%	-1,56%	-200,98%	-210,16%
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-22,64%	-42,15%	-13,04%	106,45%	-58,10%	554,86%	-15,83%	7,19%	1,31%
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI									
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-46,40%	-15,96%	-16,36%	74,02%	260,36%	-38,20%	-31,87%	-57,72%	28,65%
Příjmy z prodeje stálých aktiv	548,45%	-0,41%	159,88%	-68,97%	-30,28%	-30,20%	114,25%	27,25%	-55,57%
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-59,65%	-21,53%	-96,45%	4829,28%	321,21%	-38,48%	-37,61%	-69,19%	75,61%
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ									
Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekv.	-6,91%	-86,75%	-244,18%	-223,99%	2026,13%	-84,43%	-133,59%	532,70%	-29,16%
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-114,08%	-187,61%	-244,18%	-223,99%	2108,23%	-87,87%	-141,51%	532,70%	-29,16%
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	88,59%	-54,89%	-448,26%	-138,88%	-163,42%	-241,21%	39,21%	-192,62%	16,28%
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	-33,86%	-23,10%	111,78%	-19,20%	15,07%	-18,49%	-31,59%	42,76%	34,83%

3.7 Vertikální analýza

Vertikální analýza slouží k posouzení struktury (složení) účetních výkazů a určuje podíl jednotlivých složek na zvolené základně. V případě rozvahy je jako základna zvolena hodnota celkových aktiv (resp. pasiv), v případě výkazu zisku a ztráty je základnou součet tržeb z prodeje zboží a z prodeje vlastních výrobků a služeb.

3.7.1 Vertikální analýza aktiv

Kompletní vertikální analýza aktiv společnosti je uvedena v příloze číslo 9. Následující tabulka zobrazuje procentní podíly vybraných položek na celkových aktivech společnosti BORS Břeclav a.s.

Tab. 18: Vertikální analýza aktiv (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek	64,69%	68,48%	66,47%	61,17%	61,00%	70,07%	73,17%	71,17%	68,10%	67,88%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,57%	0,03%	0,06%	0,20%	0,18%	0,07%	0,03%	0,06%	0,09%	0,06%
Dlouhodobý hmotný majetek	64,13%	68,26%	66,23%	60,81%	60,67%	69,87%	73,02%	70,99%	64,33%	63,94%
Pozemky	7,88%	9,29%	9,13%	7,47%	7,86%	6,30%	5,54%	9,91%	9,94%	10,88%
Stavby	34,80%	36,69%	33,10%	28,98%	26,83%	19,58%	15,93%	14,13%	13,33%	13,00%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	19,73%	20,83%	22,14%	22,45%	24,40%	41,28%	47,50%	45,13%	39,19%	38,38%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,18%	0,18%	0,16%	0,16%	0,14%	0,13%	0,12%	3,69%	3,88%
Oběžná aktiva	32,96%	30,36%	32,47%	37,93%	37,39%	28,99%	25,54%	26,67%	30,27%	31,46%
Zásoby	3,29%	4,90%	4,85%	5,05%	3,78%	2,72%	3,73%	2,58%	3,61%	3,73%
Zboží	1,66%	3,08%	3,06%	3,26%	2,20%	1,68%	2,32%	1,00%	1,83%	1,96%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,23%	1,32%	2,41%
Pohledávky z obchodních vztahů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,23%	1,32%	2,41%
Krátkodobé pohledávky	25,63%	22,69%	25,56%	29,12%	30,64%	23,60%	19,74%	21,45%	23,27%	22,38%
Pohledávky z obchodních vztahů	23,23%	20,34%	23,15%	26,24%	27,34%	17,40%	17,09%	19,32%	21,36%	20,46%
Krátkodobý finanční majetek	4,04%	2,77%	2,06%	3,76%	2,98%	2,67%	2,07%	1,43%	2,07%	2,94%
Peníze	1,28%	1,26%	1,37%	1,20%	1,41%	0,99%	0,74%	0,80%	1,23%	1,72%
Účty v bankách	2,77%	1,51%	0,69%	2,56%	1,57%	1,69%	1,33%	0,62%	0,83%	1,21%
Časové rozlišení	2,35%	1,16%	1,06%	0,90%	1,60%	0,94%	1,29%	2,15%	1,63%	0,66%
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Z pohledu rozdělení majetku na stálá a oběžná aktiva je stav v roce 2012 téměř shodný se stavem v roce 2003. Dlouhodobý hmotný majetek tvořil v roce 2003 64 % veškerého majetku společnosti, jeho podíl se postupně zvýšil až na 73 % v roce 2009, poté ale následovalo meziroční snižování na necelých 64 % v roce 2012. Opačná situace nastala

u oběžných aktiv, které v roce 2003 tvořily téměř 33 % majetku společnosti a postupně se snižovala až na hodnotu 25,5 % v roce 2009, poté následoval růst na hodnotu 31,4 % v roce 2012. Vývoj oběžných aktiv byl z velké míry ovlivněn vývojem krátkodobých pohledávek, resp. krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, které tvoří přibližně 70 % oběžných aktiv. Více než polovina jmění společnosti je tvořena samostatnými movitými věcmi a krátkodobými pohledávkami z obchodních vztahů. V roce 2012 tvořily samostatné movité věci 38,3 % majetku společnosti a krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů 20,4 %.

3.7.2 Vertikální analýza pasiv

Kompletní vertikální analýza pasiv společnosti je uvedena v příloze číslo 10. Následující tabulka zobrazuje procentní podíly vybraných položek na celkových pasivech společnosti BORS Břeclav a.s.

Tab. 19: Vertikální analýza pasiv (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	57,05%	50,03%	46,20%	46,72%	46,91%	33,97%	32,01%	33,81%	35,07%	38,02%
Základní kapitál	33,20%	34,40%	33,25%	28,67%	28,09%	21,92%	20,84%	20,96%	21,28%	22,43%
Základní kapitál	33,20%	34,40%	33,25%	28,67%	28,09%	21,92%	20,84%	20,96%	21,28%	22,43%
Kapitálové fondy	7,81%	8,09%	7,82%	6,74%	6,60%	5,15%	4,90%	4,92%	5,00%	5,26%
Ostatní kapitálové fondy	7,81%	8,09%	7,82%	6,74%	6,60%	5,15%	4,90%	4,93%	5,00%	5,27%
Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4,36%	4,60%	4,50%	2,06%	2,07%	1,65%	0,28%	0,31%	0,40%	0,48%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	4,36%	4,59%	4,49%	2,05%	2,05%	1,65%	0,28%	0,30%	0,39%	0,45%
Výsledek hospodaření minulých let	10,37%	1,88%	2,76%	8,30%	8,98%	6,60%	5,48%	5,98%	7,63%	8,77%
Nerozdělený zisk minulých let	10,37%	1,88%	2,76%	8,30%	8,98%	6,60%	5,48%	5,98%	7,63%	8,77%
Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	1,31%	1,07%	-2,12%	0,95%	1,16%	-1,36%	0,51%	1,65%	0,76%	1,09%
Cizí zdroje	42,02%	49,23%	52,55%	51,99%	51,64%	65,17%	67,73%	65,96%	64,72%	61,48%
Rezervy	0,37%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	12,03%	12,19%	12,51%	11,77%	12,85%	36,33%	38,60%	36,45%	28,18%	23,24%
Závazky z obchodních vztahů	10,19%	10,91%	11,41%	10,57%	11,53%	35,74%	37,44%	34,45%	25,74%	20,15%
Krátkodobé závazky	18,56%	24,49%	27,54%	29,48%	27,93%	19,16%	22,06%	21,40%	25,49%	27,58%
Závazky z obchodních vztahů	7,51%	9,91%	12,09%	19,87%	18,20%	10,91%	12,31%	12,52%	15,17%	15,63%
Závazky k zaměstnancům	6,89%	9,33%	7,24%	5,54%	6,24%	5,57%	5,84%	6,67%	8,12%	8,16%
Bankovní úvěry a výpomoci	11,06%	12,55%	12,50%	10,74%	10,87%	9,68%	7,07%	8,11%	11,04%	10,66%
Bankovní úvěry dlouhodobé	6,44%	2,01%	0,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,85%	2,40%
Krátkodobé bankovní úvěry	4,62%	10,54%	11,89%	10,74%	10,87%	9,68%	7,07%	8,11%	8,19%	8,27%
Časové rozlišení	0,93%	0,74%	1,25%	1,29%	1,45%	0,86%	0,26%	0,23%	0,21%	0,49%
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Vertikální analýza vyhodnocuje strukturu zdrojů financování majetku společnosti. Vlastním kapitálem bylo v roce 2003 financováno 57 % majetku společnosti, tento podíl se meziročně snižoval až na hodnotu 32 % v roce 2009 a od následujícího roku se začal opět meziročně zvyšovat na hodnotu 38 % v roce 2012. V peněžním vyjádření je hodnota vlastního kapitálu v roce 2012 (152 mil. Kč) téměř shodná s hodnotou v roce 2003 (154 mil. Kč), což znamená, že snížení podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech bylo způsobeno postupným růstem společnosti, který byl financován převážně z cizích zdrojů. Podíl cizích zdrojů na financování podniku se zvýšil ze 42 % (2003) na 61 % (2012). Na zvýšení se významně podílely dlouhodobé i krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Dlouhodobé závazky z obchodních vztahů se zvýšily z 10% podílu (2003) na 20% podíl (2012) a krátkodobé závazky ze 7% podílu (2003) na 15% podíl (2012). Bankovní úvěry a výpomoci tvořily v roce 2012 10 % zdrojů financování, což je téměř stejná hodnota jako v roce 2003, ve kterém tvořily 11 % zdrojů financování. Nejvýznamnější změna v podílech zdrojů financování nastala v roce 2008, v tomto roce tvořily dlouhodobé závazky z obchodních vztahů téměř 36 % zdrojů financování, zatímco v předchozím roce pouhých 11 %. Tato změna byla způsobena rozsáhlou investicí do vozového parku divize osobní dopravy, která byla financována dodavatelským úvěrem v rámci splátkového prodeje, což se projevilo zvýšením podílu dlouhodobých závazků z obchodních vztahů na celkových pasivech. Dosavadní vývoj tedy naznačuje trend zvyšujícího se podílu cizích zdrojů na financování majetku společnosti, zejména pak závazků z obchodních vztahů.

3.7.3 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Kompletní vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti je uvedena v příloze číslo 11. Jako základna pro výpočet byl zvolen součet tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Podíl tržeb za prodej zboží v roce 2003 činil 25,3 % ze základny a postupným vývojem se snížil na 15,4 % v roce 2012. Je tedy zřejmé, že podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb se zvýšil, a to ze 74,6 % v roce 2003 na 84,5 % v roce 2012. Stejně jako u tržeb za prodej zboží se snížil také podíl nákladů vynaložených na prodané zboží z 22,6 % (2003) na 14,8 % (2012), s čímž souvisí také obchodní marže, která činila v roce 2003 2,6 % a v roce 2012 již pouhých 0,6 %. Tento

vývoj je pro podnik negativní, značí, že tržby za prodej zboží klesají rychleji než náklady vynaložené na jeho prodej. Výkonová spotřeba tvořila v roce 2003 58,7 % a v roce 2012 již 66,8 %, tento růst byl ale pomalejší ve srovnání s růstem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, což kompenzovalo snížení obchodní marže a přidaná hodnota se tak zvýšila z 18 % (2003) na 18,4 % (2012). Také podíl osobních nákladů se zvýšil z 24,7 % (2003) na 28,5 % (2012). Podíl provozního výsledku hospodaření na základně se od roku 2003 (3,5 %) do roku 2012 (3,2 %) téměř nezměnil, nicméně jeho vývoj nebyl stabilní a například v roce 2007 tvořil pouze 1 % základu. Následující tabulka zobrazuje procentní podíly vybraných položek výsledovky společnosti BORS Břeclav a.s.

Tab. 20: Vertikální analýza výsledovky (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	25,32%	28,03%	28,26%	23,55%	19,20%	21,56%	18,70%	17,43%	16,14%	15,42%
Náklady vynaložené na prodané zboží	22,64%	25,71%	26,62%	22,18%	17,83%	20,38%	17,56%	16,78%	15,51%	14,80%
Obchodní marže	2,68%	2,32%	1,64%	1,38%	1,37%	1,18%	1,14%	0,65%	0,63%	0,62%
Výkony	74,81%	72,14%	71,94%	76,56%	80,92%	78,53%	81,48%	82,78%	84,02%	84,73%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	74,68%	71,97%	71,74%	76,45%	80,80%	78,44%	81,30%	82,57%	83,86%	84,58%
Výkonová spotřeba	59,40%	58,65%	58,73%	62,63%	67,90%	68,58%	68,08%	66,71%	67,19%	66,89%
Přidaná hodnota	18,09%	15,82%	14,85%	15,30%	14,39%	11,12%	14,53%	16,71%	17,47%	18,46%
Osobní náklady	24,74%	26,84%	24,13%	23,07%	21,87%	23,91%	32,33%	31,12%	28,93%	28,55%
Daně a poplatky	3,40%	3,22%	4,68%	4,62%	4,76%	4,74%	5,35%	4,95%	5,13%	5,06%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5,94%	6,40%	6,05%	5,05%	4,85%	5,72%	11,24%	11,53%	9,98%	9,66%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	2,03%	6,67%	6,61%	9,24%	2,17%	3,03%	9,64%	3,22%	3,13%	2,41%
Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	1,52%	4,13%	5,04%	7,38%	1,13%	1,99%	4,46%	2,87%	2,64%	1,70%
Ostatní provozní výnosy	19,79%	21,76%	20,55%	19,30%	17,75%	22,98%	37,39%	36,57%	28,79%	28,21%
Ostatní provozní náklady	0,49%	0,78%	0,92%	0,71%	0,66%	0,87%	0,92%	1,95%	0,39%	0,83%
Provozní výsledek hospodaření	3,52%	3,38%	1,26%	2,88%	1,03%	-0,22%	7,32%	4,10%	2,33%	3,27%
Výnosové úroky	0,02%	0,01%	0,01%	0,00%	0,02%	0,75%	0,07%	0,00%	0,01%	0,03%
Nákladové úroky	0,47%	0,42%	0,47%	0,41%	0,44%	0,77%	0,98%	0,94%	0,84%	0,91%
Ostatní finanční výnosy	0,40%	0,19%	0,37%	0,51%	2,95%	2,26%	2,22%	2,17%	1,98%	1,46%
Ostatní finanční náklady	2,35%	2,82%	2,76%	2,45%	2,76%	3,61%	7,52%	2,83%	2,44%	2,58%
Finanční výsledek hospodaření	-2,38%	-3,03%	-2,85%	-2,35%	-0,23%	-1,34%	-6,15%	-1,60%	-1,29%	-2,01%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,16%	-0,47%	-0,10%	0,18%	0,09%	-0,38%	0,63%	0,83%	0,37%	0,36%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	0,97%	0,81%	-1,50%	0,35%	0,71%	-1,18%	0,54%	1,67%	0,67%	0,91%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	0,97%	0,81%	-1,50%	0,35%	0,71%	-1,18%	0,54%	1,67%	0,67%	0,91%
Výsledek hospodaření před zdaněním	1,13%	0,34%	-1,60%	0,52%	0,80%	-1,56%	1,17%	2,50%	1,04%	1,26%

3.8 Analýza poměrovými ukazateli

Pro vyhodnocení jednotlivých ukazatelů je využito literaturou doporučených hodnot a dále také srovnání s konkurenčními společnostmi, jejichž výsledky finančních ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 12 (ČSAD Hodonín a.s.) a v příloze č. 13 (MOSS logistics s.r.o.).

3.8.1 Ukazatele likvidity

Podnik nedosahuje na doporučené hodnoty pro běžnou likviditu v žádném analyzovaném roce. Nejblíže je k této hodnotě rok 2003, ve kterém je běžná likvidita na úrovni 1,42 a od roku 2004 se pohybuje na úrovni kolem 0,9. Tento vývoj je způsoben rychleji rostoucími krátkodobými závazky ve srovnání s růstem oběžných aktiv. Konkurenční společnost ČSAD Hodonín a.s. dosahovala v letech 2008 až 2012 hodnot kolem úrovně 1. Stejných hodnot dosahovala také druhá srovnávaná společnost MOSS logistics s.r.o., která ale vykazovala spíše klesající vývoj hodnot přibližujících se výsledkům společnosti BORS. Ukazatel pohotové likvidity dosahuje doporučených hodnot pouze v roce 2003, ve většině ostatních let dosahoval hodnot kolem úrovně 0,75. Přibližně stejných hodnot (0,75) dosahovala v letech 2008 až 2012 také společnost ČSAD. Společnost MOSS dosahovala hodnot na úrovni 1, opět s klesajícím vývojem.
Doporučených hodnot nedosahoval ani ukazatel okamžité likvidity, který se pohyboval na úrovni 0,08 vyjma roku 2003, ve kterém dosáhl hodnoty 0,17. Stejných hodnot dosahovala také společnost ČSAD, naopak společnost MOSS dosahovala téměř nulových hodnot ve všech srovnávaných letech (0,01).

Tab. 21: Ukazatele likvidity v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)

Ukazatele likvidity	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,42	0,87	0,82	0,94	0,96	1,01	0,88	0,90	0,90	0,88
Pohotová likvidita	1,28	0,73	0,70	0,82	0,87	0,91	0,75	0,78	0,75	0,71
Okamžitá likvidita	0,17	0,08	0,05	0,09	0,08	0,09	0,07	0,05	0,06	0,08

Z tabulky je zřejmé, že společnost BORS nedosahuje z pohledu likvidity všeobecně doporučovaných hodnot. Nejvyšších hodnot dosahovala především v roce 2003, kdy

byly krátkodobé závazky společnosti na nejnižší úrovni ze všech analyzovaných let. Obdobné výsledky panovaly také u konkurenčních společností. Tyto výsledky jsou dány převážně nižší úrovní oběžných aktiv u přepravních společností.

3.8.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel Equity Ratio hodnotící finanční nezávislost podniku vykazoval od roku 2003 (57 %) až do roku 2009 (32 %) spíše klesající vývoj, od roku 2010 (33 %) se již opět zvyšoval a v roce 2012 dosahoval hodnoty 38 %. S tímto vývojem souvisí protikladný vývoj ukazatele Debt Ratio, který hodnotí celkovou zadluženost podniku. Ten dosahoval v roce 2003 hodnoty 42 % a v roce 2012 přibližně 61 %. Od roku 2008 se vývoj těchto ukazatelů stabilizoval v průměru na hodnotě 35 % u Equity Ratio a 65 % u Debt Ratio. Společnost ČSAD dosahuje v letech 2010 až 2012 téměř shodných hodnot (Equity Ratio 33 % a Debt Ratio 67 %), společnost MOSS dosahuje hodnot v průměru 23 % u Equity Ratio a 77 % u Debt Ratio ve stejném období. Z obou těchto koeficientů poté vychází ukazatel Debt Equity Ratio, který poměřuje cizí zdroje vůči vlastnímu kapitálu a jeho vývoj je determinován vývojem prvních dvou ukazatelů. Posledním ukazatelem je koeficient úrokového krytí. Tento ukazatel dosahuje doporučené hodnoty pouze v letech 2003 a 2010. Záporná hodnota v letech 2005 a 2008 byla způsobena ztrátou, tedy záporným výsledkem hospodaření před zdaněním, ve všech ostatních letech byl ukazatel nad úrovní kritické hodnoty. Naopak u konkurenční společnosti ČSAD byl ukazatel v letech 2008, 2010 a 2011 pod kritickou úrovní, v letech 2009 a 2012 dosahoval hodnot kolem 1,65. V případě společnosti MOSS přesahoval koeficient úrokového krytí hodnotu 5 v letech 2008 (14,73), 2009 (5,75) i 2011 (8,71), v letech 2010 a 2012 dosahoval hodnoty přibližně 2,35. V následující tabulce je uveden vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti BORS Břeclav a.s. v letech 2003 až 2012.

Tab. 22: Ukazatele zadluženosti v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)

Ukazatele zadluženosti	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Equity Ratio	57,05%	50,03%	46,20%	46,72%	46,91%	33,97%	32,01%	33,81%	35,07%	38,02%
Debt Ratio	42,02%	49,23%	52,55%	51,99%	51,64%	65,17%	67,73%	65,96%	64,72%	61,48%
Debt Equity Ratio	0,74	0,98	1,14	1,11	1,10	1,92	2,12	1,95	1,85	1,62
Koef. úrokového krytí	3,41	1,82	-2,40	2,27	2,81	-1,03	2,19	3,67	2,24	2,39

Z pohledu zadluženosti se společnost BORS přibližuje doporučovaným hodnotám, nicméně ze srovnání s konkurencí vyplývá, že tyto hodnoty jsou běžné v odvětví, ve kterém působí. Vyšší zadluženost je dána nutností neustálých investic do vozových parků společností, s čímž souvisí také vyšší nákladové úroky a nižší hodnota koeficientu úrokového krytí.

3.8.3 Ukazatele rentability

Z tabulky č. 23 jsou patrné záporné hodnoty všech ukazatelů rentability v letech 2005 a 2008, v obou těchto letech byla výsledkem hospodaření ztráta. V ostatních letech dosahovala výnosnost celkových aktiv v průměru 2,1 %. Vývoj tohoto ukazatel není jednoznačný, ale v roce 2010 i 2012 se hodnota zvýšila ve srovnání s předchozím rokem, což by mohlo značit budoucí růst. Hůře si vede společnost ČSAD, která dosahovala v průměru 1,2 % výnosnosti, naopak společnost MOSS dosahuje průměrné hodnoty 7 %, ale vývoj ukazatele je velmi nestabilní, například v roce 2010 byla výnosnost aktiv 3,2 % a v roce následujícím již 11,4 %. Rentabilita kapitálu, hodnotící výnosnost dlouhodobého kapitálu investovaného do společnosti BORS, byla v průměru 2,5 %, ale její vývoj v posledních třech letech naznačuje růst. Společnost ČSAD dosahovala průměrné hodnoty 1,74 % a vykazovala růst v posledních třech letech, společnost MOSS dosáhla průměrné hodnoty 10,6 %. Ukazatel rentability vlastního kapitálu, důležitý zejména pro vlastníky společnosti, nabýval průměrné hodnoty 2,4 %. Společnost ČSAD dosahovala hodnoty 1,5 % a společnost MOSS dosahovala opět nejvyšších hodnot ze srovnávaných společností, tedy v průměru 19,3 %. Posledním ukazatelem je rentabilita tržeb, kterou měla společnost BORS v průměrné výši 0,8 %. Konkurenční společnost ČSAD dosahovala výnosnosti tržeb v průměrné výši 0,2 % a společnost MOSS 2,1 %.

Tab. 23: Ukazatele rentability v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)

Ukazatele rentability	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ROA - Rentabilita aktiv	2,17%	1,00%	-1,59%	1,34%	2,02%	-0,91%	2,05%	3,40%	2,13%	2,63%
ROCE - Rentabilita kapitálu	1,97%	1,12%	-1,99%	1,74%	2,57%	-1,02%	2,32%	3,92%	2,61%	3,35%
ROE - Rentabilita vl. kapitálu	2,29%	2,14%	-4,59%	1,06%	2,47%	-3,99%	1,60%	4,87%	2,17%	2,88%
ROS - Rentabilita tržeb	0,97%	0,81%	-1,50%	0,35%	0,71%	-1,18%	0,54%	1,67%	0,67%	0,91%

Analýza rentability společnosti BORS ukazuje na nízkou výnosnost, zejména výnosnost tržeb je na velmi nízké úrovni, kdy je z celkových tržeb přeměněno na zisk necelé 1 %. V případě srovnání s konkurenční společností ČSAD dosahuje společnost BORS mírně lepších výsledků, naopak ve srovnání se společností MOSS dosahuje podstatně horších výsledků. Přesto se v posledních třech letech hodnoty ukazatelů mírně zvyšují, lze tak očekávat mírný růst i v následujících letech.

3.8.4 Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu aktiv porovnává tržby a celková aktiva podniku, pomocí tohoto ukazatele je možné určit, jak efektivně podnik vytváří tržby využíváním svého majetku. Vývoj tohoto ukazatele byl kolísavý, nejprve nastal pokles (2004), poté růst (2005 až 2007), po kterém následoval opět pokles (2008 a 2009) a zase růst (2010 až 2012). Nejvyšší hodnoty podnik dosahoval v roce 2007 (1,63) a nejnižší v roce 2009 (0,95), průměrná hodnota ukazatele byla 1,26. Konkurence dosahovala příznivějších hodnot, společnost ČSAD dosáhla průměrné hodnoty 2,32 a společnost MOSS 2,17. Ukazatel obratu zásob vyhodnocuje počet obrátek zásob za sledovaný rok. Nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v roce 2007 (43,12) a nejnižší hodnoty v roce 2009 (25,51). Průměrná hodnota ukazatele je 33,85 obrátek. Průměrná hodnota ukazatele u společnosti ČSAD byla 29,94 a u společnosti MOSS tento ukazatel dosahoval velmi vysokých 3 234,25 obrátek. Tato vysoká hodnota byla způsobena zanedbatelnou výší zásob ve srovnání s tržbami, nejvyšší hodnotu zásob podnik vlastnil v roce 2011 ve výši 300 tis. Kč, přičemž tržby dosáhly ve stejném roce hodnoty 713 mil. Kč. Posledním z ukazatelů obratu je obrat dlouhodobého majetku, který byl u společnosti BORS nejvyšší opět v roce 2007 a nejnižší v roce 2009, průměrná hodnota činila 1,89. I zde byla konkurence výkonnější a dosáhla průměrných hodnot 4,03 (ČSAD) a 5,21 (MOSS).

Ukazatel doby obratu zásob určuje, jak dlouho jsou finanční prostředky podniku vázány v podobě zásob. Společnost BORS dosáhla průměrné doby obratu zásob 11,02 dnů, společnost ČSAD 12,39 dnů a společnost MOSS 0,1 dne. Dalším ukazatelem je doba obratu pohledávek, která určuje dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány ve

formě pohledávek. Podnik zde dosáhl průměrné hodnoty 71,98 dnů a vývoj tohoto ukazatele je spíše rostoucí, což je pro podnik negativní. Společnost ČSAD dosáhla hodnoty 36,53 dnů a společnost MOSS 81,44 dnů. Posledním ukazatelem aktivity je doba obratu krátkodobých závazků, který určuje dobu, po kterou je část majetku společnosti kryta dluhem. Vývoj tohoto ukazatele je také rostoucí a od roku 2003 (49,45 dnů) do roku 2012 (82,14 dnů) se téměř zdvojnásobil, průměrná hodnota činila 70,73 dnů. Průměrné hodnoty konkurence byly 33,40 dnů (ČSAD) a 49,07 dnů (MOSS). V následující tabulce jsou uvedeny výsledné hodnoty ukazatelů aktivity.

Tab. 24: Ukazatele aktivity v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)

Ukazatele aktivity	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Obrat aktiv (obrátky)	1,35	1,32	1,41	1,43	1,63	1,15	0,95	0,99	1,13	1,21
Obrat zásob (obrátky)	41,11	26,87	29,13	28,41	43,12	42,34	25,51	38,40	31,23	32,39
Obrat dl. majetku (obrátky)	2,09	1,92	2,12	2,35	2,67	1,64	1,30	1,39	1,66	1,78
Doba obratu zásob (dny)	8,76	13,40	12,36	12,67	8,35	8,50	14,11	9,38	11,53	11,11
Doba obratu pohledávek (dny)	68,29	62,04	65,14	73,08	67,76	73,88	74,80	82,51	78,45	73,84
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	49,45	66,98	70,20	73,99	61,77	59,98	83,57	77,89	81,35	82,14

Společnost BORS dosáhla nejnižších hodnot obratu aktiv ze všech srovnávaných společností. Tento výsledek není pro podnik pozitivní a značí nízkou efektivitu při využívání majetku. Obzvláště negativní hodnoty nastaly v letech 2009 a 2010, kdy společnost nevytvořila tržby ani ve výši svého majetku. Z pohledu obratu zásob dosahovala společnost poměrně vysokých hodnot, stejně jako konkurenční společnosti. Tyto hodnoty jsou dány především oborem, ve kterém podnik působí a orientací zejména na poskytování služeb. Společnost dosáhla nejnižších hodnot také v případě obratu dlouhodobého majetku. Důvodem byly nižší tržby ve srovnání s konkurencí, které byly ale vytvořeny z přibližně stejného objemu majetku, a vyšší podíl dlouhodobého majetku na aktivech společnosti. V případě ukazatelů doby obratu pohledávek a doby obratu krátkodobých závazků je žádoucí, aby doba obratu pohledávek dosahovala nižších hodnot než doba obratu závazků. Hodnoty v letech 2011 a 2012 naznačují pozitivní vývoj, kdy doba obratu závazků přesáhla dobu obratu pohledávek.

3.8.5 Ukazatele tržní hodnoty

Počet akcií společnosti byl ve všech analyzovaných letech stejný (89 772 ks), ukazatel EPS tak v tabulce č. 25 znázorňuje pouze vývoj čistého zisku. Nejvyšší zisk na jednu akcii připadl v roce 2010 a to 78,64 Kč na akcii, naopak nejnižší hodnota nastala v roce 2005, ve kterém připadlo na jednu akcii -63,76 Kč, z čehož plyne, že společnost v tomto roce dosáhla ztráty 63,76 Kč na každou akcii. Vývoj tohoto ukazatele je kolísavý a nelze tak určit jednoznačný trend. Stejně kolísavý je také vývoj účetní hodnoty akcie, která poměřuje hodnotu vlastního kapitálu s počtem akcií. Tento ukazatel by se měl meziročně zvyšovat, ale v případě společnosti BORS je to spíše naopak. V prvních třech letech se ukazatel snižoval, poté nastal růst následovaný opětovným snížením v letech 2008 a 2009. Od roku 2010 se hodnota ukazatele zvyšuje, přesto je ale hodnota dosažená v roce 2012 nižší o 22,96 Kč na jednu akcii ve srovnání s rokem 2003.

Tab. 25: Ukazatele tržní hodnoty v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)

Ukazatele tržní hodnoty v Kč	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zisk na akcii (EPS)	39,42	31,08	-63,76	17,27	41,30	-61,87	24,65	78,64	35,78	48,78
Účetní hodnota akcie	1 718,32	1 454,43	1 389,61	1 629,55	1 669,77	1 549,46	1 536,00	1 613,39	1 647,79	1 695,36

Cílem podniku by mělo být zvyšování hodnoty pro akcionáře, ukazatel účetní hodnoty akcie se zvýšil ve srovnání s předchozím rokem v letech 2006, 2007, 2010, 2011 a 2012, avšak srovnáme-li hodnotu z roku 2003 (1 718,32 Kč / akcii) a hodnotu z roku 2012 (1 695,36 Kč / akcii), lze usoudit, že v posledních deseti letech se podniku nepodařilo tento cíl naplnit.

3.8.6 Analýza Cash Flow

Vývoj ukazatele Cash Flow solventnost byl nejprve klesající, kdy se hodnota ukazatele snížila na velmi nízkou úroveň v roce 2008 (3,61 %), avšak poté již následovalo zvýšení a ukazatel opět dosáhl mírnější z doporučovaných hodnot, tedy nad 20 %. Ukazatel Cash Flow rentabilita VK je obdobou ukazatele ROE, ale hodnoty tohoto ukazatele by měly být vyšší. Hodnota ukazatele byla nejvyšší v roce 2009 (43,92 %) a nejnižší v roce 2008 (6,65 %). Ze srovnání prvního a posledního analyzovaného roku je patrné výrazné

zlepšení hodnoty tohoto ukazatele. Posledním ukazatelem je Cash Flow výkonnost, který by měl být vyšší než ukazatel ROS. Také u toho ukazatele nastalo zlepšení v případě srovnání krajních let ze 7,52 % (2003) na 11,44 % (2012). V následující tabulce je uveden vývoj ukazatelů cash flow v letech 2003 až 2012.

Tab. 26: Analýza Cash Flow v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)

Analýza Cash Flow	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cash Flow solventnost	27,01%	17,52%	9,02%	7,08%	14,19%	3,61%	21,41%	18,44%	20,68%	23,62%
Cash Flow rentabilita VK	17,81%	16,27%	9,85%	7,31%	14,72%	6,65%	43,92%	35,19%	36,93%	36,37%
Cash Flow výkonnost	7,52%	6,18%	3,22%	2,38%	4,24%	1,96%	14,79%	12,03%	11,48%	11,44%

Vývoj všech ukazatelů Cash Flow naznačuje stabilnější vývoj až od roku 2009. Od tohoto roku dosahují výsledky literaturou doporučených hodnot. Ukazatel Cash Flow rentability vlastního kapitálu dosahuje ve všech letech vyšších hodnot než ukazatel ROE, stejně tak i ukazatel Cash Flow výkonnosti je ve všech letech vyšší, než ukazatel ROS.

3.9 DuPont – pyramidová soustava ukazatelů

Pomocí pyramidového rozkladu lze graficky znázornit závislost nejvyššího ukazatele, kterým je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), na ostatních ukazatelích, které vstupují do výpočtu. Data jsou rozdělena do dvou schémat, první schéma zobrazuje hodnoty pro období 2003 až 2007 a druhé schéma zobrazuje hodnoty pro období 2008 až 2012. Hodnoty na nejnižší úrovni jsou vyjádřeny v tisících Kč. U výsledných hodnot je uvedena také diference pro znázornění meziroční změny.

Ze schématu znázorňujícího vývoj v letech 2003 až 2007 je patrný pokles v roce 2005, ve kterém je hodnota ukazatele ROE záporná. Tento pokles byl vyvolán záporným výsledkem hospodaření (EAT), který vstupuje do výpočtu ukazatele rentability tržeb (ROS). Ukazatel ROS poté negativně ovlivnil hodnotu ukazatele rentability aktiv (ROA), což způsobilo následně pokles rentability vlastního kapitálu. Dále je ve schématu patrné zvýšení ukazatele ROA v roce 2007, které bylo vyvoláno zvýšenou

hodnotou obou ukazatelů vstupujících do výpočtu. V případě ukazatele ROS se na zvýšení podílel růst čistého zisku a v případě obratu aktiv to byl růst tržeb společnosti.

ROE		Diference
2003	2,29%	x
2004	2,14%	-0,16%
2005	-4,59%	-6,73%
2006	1,06%	5,65%
2007	2,47%	1,41%

X

ROA		Diference
2003	1,31%	x
2004	1,07%	-0,24%
2005	-2,12%	-3,19%
2006	0,50%	2,61%
2007	1,16%	0,67%

A / VK		Diference
2003	1,75	x
2004	2,00	0,25
2005	2,16	0,17
2006	2,14	-0,02
2007	2,13	-0,01

X

ROS		Diference
2003	0,97%	x
2004	0,81%	-0,16%
2005	-1,50%	-2,31%
2006	0,35%	1,85%
2007	0,71%	0,37%

Obrat aktiv		Diference
2003	1,35	x
2004	1,32	-0,03
2005	1,41	0,10
2006	1,43	0,02
2007	1,63	0,19

/

EAT	tis. Kč	Diference
2003	3 539	x
2004	2 790	-749
2005	-5 724	-8 514
2006	1 550	7 274
2007	3 708	2 158

Tržby	tis. Kč	Diference
2003	365 300	x
2004	343 614	-21 686
2005	381 376	37 762
2006	449 167	67 791
2007	520 223	71 056

/

Tržby	tis. Kč	Diference
2003	365 300	x
2004	343 614	-21 686
2005	381 376	37 762
2006	449 167	67 791
2007	520 223	71 056

Aktiva	tis. Kč	Diference
2003	270 392	x
2004	260 990	-9 402
2005	270 015	9 025
2006	313 124	43 109
2007	319 574	6 450

Schéma 5: Pyramidový rozklad ukazatele ROE (2003 – 2007) (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve schématu znázorňujícím vývoj v letech 2008 až 2012 nastal výrazný pokles ukazatele ROE v roce 2008, kdy se meziročně snížil o 6,47 %. Tento pokles byl vyvolán zápornou hodnotou ukazatele rentability aktiv, která byla způsobena zápornou hodnotou ukazatele rentability tržeb, do jehož výpočtu vstupuje čistý zisk, který byl v roce 2008 záporný, společnost tedy v tomto roce realizovala ztrátu, která způsobila

pokles rentability vlastního kapitálu. Významnější růst rentability vlastního kapitálu nastal v roce 2009 (+5,60 %) a 2010 (+3,27 %). Na růstu v roce 2009 se podílelo jak zvýšení rentability aktiv (+1,87 %), tak i zvýšení poměru aktiv a vlastního kapitálu (+0,18). V následujícím roce se již na růstu ROE podílela pouze rentabilita aktiv (+1,13 %). Zvýšení rentability aktiv v obou letech bylo vyvoláno růstem rentability tržeb, který byl způsoben vyšším ziskem a zároveň nižšími tržbami v roce 2009 a převážně vyšším ziskem v roce 2010.

ROE		Diference
2008	-3,99%	-6,47%
2009	1,60%	5,60%
2010	4,87%	3,27%
2011	2,17%	-2,70%
2012	2,88%	0,71%

X

ROA		Diference
2008	-1,36%	-2,52%
2009	0,51%	1,87%
2010	1,65%	1,13%
2011	0,76%	-0,89%
2012	1,09%	0,33%

A / VK		Diference
2008	2,94	0,81
2009	3,12	0,18
2010	2,96	-0,17
2011	2,85	-0,11
2012	2,63	-0,22

X

ROS		Diference
2008	-1,18%	-1,89%
2009	0,54%	1,72%
2010	1,67%	1,13%
2011	0,67%	-0,99%
2012	0,91%	0,23%

Obrat aktiv		Diference
2008	1,15	-0,48
2009	0,95	-0,20
2010	0,99	0,04
2011	1,13	0,14
2012	1,21	0,08

/

EAT	tis. Kč	Diference
2008	-5 554	-9 262
2009	2 213	7 767
2010	7 060	4 847
2011	3 212	-3 848
2012	4 379	1 167

Tržby	tis. Kč	Diference
2008	470 950	-49 273
2009	409 365	-61 585
2010	423 707	14 342
2011	475 889	52 182
2012	483 777	7 888

/

Tržby	tis. Kč	Diference
2008	470 950	-49 273
2009	409 365	-61 585
2010	423 707	14 342
2011	475 889	52 182
2012	483 777	7 888

Aktiva	tis. Kč	Diference
2008	409 501	89 927
2009	430 809	21 308
2010	428 367	-2 442
2011	421 790	-6 577
2012	400 267	-21 523

Schéma 6: Pyramidový rozklad ukazatele ROE (2008 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)

3.10 Altmanův model

Altmanův model slouží k rychlému vyhodnocení, zda podnik směřuje k bankrotu. K výpočtu je využit model pro společnosti, které nejsou veřejně obchodované na burze cenných papírů. Společnost BORS se dle zjištěného Z‘-skóre zařadila ve všech analyzovaných letech do pásma šedé zóny, které je v intervalu od 1,21 do 2,90. Nejvyšší hodnota Z‘-skóre byla v letech 2003 (2,14) a 2007 (2,13), naopak nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2009 (1,23), ve kterém bylo Z‘-skóre těsně nad hranicí pásma bankrotu. Největší podíl na výsledném skóre náležel ukazateli obratu aktiv (X5), který tvořil přibližně 60 % až 80 % z výsledné hodnoty, a ukazateli poměřujícím účetní hodnotu vlastního kapitálu k cizím zdrojům (X4, jedná se o obrácenou hodnotu míry zadluženosti podniku), který tvořil z výsledné hodnoty 15 % až 25 %.

Nejvýraznější pokles výsledného skóre nastal v roce 2008, kdy se celková hodnota Z‘-skóre snížila o 0,73, tento pokles byl způsoben převážně snížením hodnoty ukazatele X5 (-0,4769), kdy se aktiva společnosti meziročně zvýšila a zároveň se snížily tržby, a dále ukazatele X4 (-0,1625), kdy došlo k mírnému snížení vlastního kapitálu a zároveň k vysokému zvýšení cizích zdrojů podniku. Naopak nejvyšší růst celkového skóre podniku nastal v roce 2007, ve kterém se zvýšilo o 0,23. Na tomto růstu se nejvíce podílelo zvýšení hodnoty ukazatele X5, který vzrostl o 0,1930, což bylo způsobeno vysokým zvýšením tržeb a pouze mírným růstem celkových aktiv společnosti. Průměrná hodnota Z‘-skóre za období 2003 až 2012 byla 1,66.

Konkurence dosáhla mírně vyšších výsledků celkového skóre. Společnost ČSAD dosáhla za sledované období pásma prosperity v roce prvním (3,06) a posledním (3,23), v ostatních letech dosáhla pásma šedé zóny. Průměrná hodnota Z‘-skóre společnosti ČSAD byla 2,58. Společnost MOSS dosáhla pásma prosperity pouze v prvním roce, tedy v roce 2008 (3,27), v ostatních letech dosáhla pásma šedé zóny. Průměrná hodnota Z‘-skóre společnosti MOSS byla 2,69.

Tab. 27: Z‘-skóre v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)

Ukazatel	Váhy	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
X1	0,717	0,10	-0,05	-0,07	-0,02	-0,01	0,00	-0,04	-0,04	-0,05	-0,07
X2	0,847	0,10	0,02	0,03	0,08	0,09	0,07	0,05	0,06	0,08	0,09
X3	3,107	0,02	0,01	-0,02	0,01	0,02	-0,01	0,02	0,03	0,02	0,03
X4	0,420	1,36	1,02	0,88	0,90	0,91	0,52	0,47	0,51	0,54	0,62
X5	0,998	1,35	1,32	1,41	1,43	1,63	1,15	0,95	0,99	1,13	1,21
Z‘-skóre		**2,14**	**1,75**	**1,70**	**1,90**	**2,13**	**1,40**	**1,23**	**1,33**	**1,45**	**1,57**

Celkový vývoj Z‘-skóre uvedeného v tabulce lze hodnotit spíše jako klesající, avšak v posledních třech letech se meziročně zvyšuje, což by mohlo značit pozitivní vývoj v následujících letech. Ze srovnání s konkurencí vychází společnost BORS nejhůře a její průměrná hodnota výsledného skóre je výrazně nižší, než průměrné hodnoty konkurenčních společností. Ze srovnání je také patrné, že slabší výsledek společnosti BORS byl způsoben zejména nižšími hodnotami ukazatelů obratu aktiv (X5) a rentability aktiv (X3).

3.11 Kralickův Quicktest

Pomocí Kralickova Quicktestu lze na základě výpočtu čtyř ukazatelů označit podnik za dobrý nebo špatný. Společnost BORS lze označit za velmi dobrý podnik v letech 2010 (3,00) a 2012 (3,00), v ostatních letech byla společnost spíše průměrná a v žádném roce se nezařadila mezi špatné společnosti. Nejvyšších hodnot dosáhla v již zmiňovaných letech 2010 a 2012, nejhoršího výsledku dosáhla v roce 2008 (1,5). Z pohledu ukazatelů společnost dosáhla nejnižšího bodového ohodnocení u ukazatele K4, tedy rentability aktiv, kdy v žádném z analyzovaných let nezískala více než jeden bod a v letech 2005 a 2008 nezískala bod žádný. Nejvyšší počet bodů získal ukazatel finanční nezávislosti, který byl ohodnocen čtyřmi body ve všech analyzovaných letech. Nejvyšší pokles průměrného ukazatele nastal v roce 2008, ve kterém se snížil o 0,75. Na snížení se podílely ukazatele K2, K3 i K4, kterým se meziročně snížilo hodnocení o jeden bod. Nejvýznamnější zvýšení průměrného ukazatele nastalo v roce 2009 (+1,25). V tomto roce se zvýšily všechny ukazatele vyjma prvního. Ukazatel K3 se zvýšil až o 3 body, což bylo způsobeno meziročním poklesem tržeb a výrazným zvýšením Cash Flow, které

bylo způsobeno téměř dvojnásobným zvýšením odpisů. Průměrná hodnota celkového ukazatele byla 2,4. V následující tabulce jsou uvedeny výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů včetně bodového ohodnocení, kterého společnost BORS dosáhla.

Tab. 28: Kralickův Quicktest v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)

Kralickův Quicktest		**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
K1	Equity Ratio	0,57	0,50	0,46	0,47	0,47	0,34	0,32	0,34	0,35	0,38
K2	Dluhy - kr. fin. majetek / Cash Flow	3,94	5,24	8,04	6,03	5,29	13,07	5,57	4,65	5,04	4,43
K3	Cash Flow / tržby	0,07	0,07	0,04	0,06	0,06	0,04	0,12	0,14	0,11	0,11
K4	ROA	0,02	0,01	-0,02	0,01	0,02	-0,01	0,02	0,03	0,02	0,03
Bodové vyhodnocení		**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
K1	Equity Ratio	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
K2	Dluhy - kr. fin. majetek / Cash Flow	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3
K3	Cash Flow / tržby	2	2	1	2	2	1	4	4	4	4
K4	ROA	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
PRŮMĚR		**2,50**	**2,25**	**1,75**	**2,25**	**2,25**	**1,50**	**2,75**	**3,00**	**2,75**	**3,00**

Konkurence zde dosáhla nižšího bodového ohodnocení, průměrné skóre společnosti ČSAD bylo 2, které získala ve třech z pěti let. Průměrný výsledek společnosti MOSS byl 1,8, přičemž ve třech z pěti let společnost dosáhla 2 a více bodů. Společnost BORS dosáhla v případě Kralickova Quicktestu pozitivních výsledků. Průměrné výsledky se blížily spíše hodnotám dobrého podniku, pouze v roce 2008 byly výsledky nižší. Rok 2008 získal špatné výsledky ve většině analýz a všeobecně je tento rok charakterizován nízkými ekonomickými výsledky ovlivněnými hospodářskou krizí. Ve srovnání s konkurencí dosáhla společnost BORS nejvyšších výsledků, přestože měla nejnižší hodnocení v případě Altmanova modelu i Indexu IN. Společnost dosáhla dobrého výsledku v posledních třech letech, ve kterých vykazovalo růst také Altmanovo Z‘-skóre, což by mohlo značit pozitivní vývoj v příštích letech.

3.12 Index IN

Analýza pomocí indexu IN05 využívá soustavu poměrových ukazatelů s váhovým systémem. Tento model vychází z dřívějšího modelu indexu IN01, který je modifikací

indexu vyhodnocujícího podnik z pohledu věřitele a indexu vyhodnocujícího podnik z pohledu vlastníka. Vypočtený výsledek je poté zařazen do jednoho ze tří pásem, která určují, zda podnik směřuje k bankrotu, je v šedé zóně, nebo vytváří hodnotu pro vlastníky. Tabulka č. 29 uvádí hodnoty indexu IN05 v letech 2003 až 2012.

Tab. 29: Index IN05 v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)

IN05	Váhy	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
aktiva / cizí zdroje	0,13	2,38	2,03	1,90	1,92	1,94	1,53	1,48	1,52	1,55	1,63
EBIT / nákladové úroky	0,04	3,41	1,82	-2,40	2,27	2,81	-1,03	2,19	3,67	2,24	2,39
EBIT / aktiva	3,97	0,02	0,01	-0,02	0,01	0,02	-0,01	0,02	0,03	0,02	0,03
výnosy / aktiva	0,21	1,35	1,32	1,41	1,43	1,63	1,15	0,95	0,99	1,13	1,21
oběžná akvita / krát. cizí zdroje	0,09	1,42	0,87	0,82	0,94	0,96	1,01	0,88	0,90	0,90	0,88
INDEX		**0,94**	**0,73**	**0,46**	**0,78**	**0,87**	**0,45**	**0,64**	**0,77**	**0,69**	**0,74**

Hodnota z roku 2003 řadí společnost BORS do pásma šedé zóny, které je v intervalu od 0,9 do 1,6, podnik tedy překročil hranici bankrotu jen nepatrně. Ve všech ostatních letech se společnost řadí do pásma, kdy podnik směřuje k bankrotu. Nejnižší hodnoty byly dosaženy v letech 2005 (0,46) a 2008 (0,45). V těchto letech společnost realizovala ztrátu, což se projevilo na ukazateli úrokového krytí (EBIT / nákladové úroky) a také na ukazateli rentability aktiv (EBIT / aktiva), jejichž hodnoty byly záporné. Nejmenší změny v jednotlivých letech nastaly u prvního ukazatele (aktiva / cizí zdroje). Naopak nejvýrazněji se měnily ukazatele úrokového krytí, který má ve výpočtu nejmenší váhu, a rentability aktiv, který má ve výpočtu váhu nejvyšší. Výrazný pokles indexu v roce 2004 (-0,21) byl způsoben snížením všech ukazatelů, nejvíce poklesl ukazatel úrokového krytí (-0,0635). V následujícím roce pokračovalo snižování celkového indexu (-0,27), které bylo opět způsobeno poklesem převážně ukazatele úrokového krytí (-0,1688) a ukazatele rentability aktiv (-0,1030). Tyto ukazatele se podílely největší mírou také na zvýšení celkového indexu v roce 2006. Z vývoje jednotlivých ukazatelů je patrné, že celkový index je ovlivňován zejména ukazatelem úrokového krytí a ukazatelem rentability aktiv. Příkladem může být rok 2009, ve kterém se meziročně zvýšily pouze dva zmíněné ukazatele a všechny ostatní se meziročně snížily, přesto se celkový index meziročně zvýšil o 0,19. Průměrná hodnota ukazatele za období 2003 až 2012 byla 0,71.

Konkurenční společnost ČSAD dosáhla pásma šedé zóny v letech 2008 (0,91) a 2012 (1,03), v ostatních letech se společnost zařadila do pásma bankrotu. Průměrná hodnota celkového indexu byla 0,88. Společnost MOSS dosáhla pásma, kdy podnik vytváří hodnotu pro vlastníka v roce 2008 (1,69), ve všech ostatních letech byl index na úrovni šedé zóny. Největší podíl na vysoké hodnotě indexu v roce 2008 měl ukazatel úrokového krytí, vysokých hodnot ve všech srovnávaných letech dosahoval také ukazatel obratu aktiv. Průměrná hodnota indexu byla 1,28. Společnost BORS dosáhla nejnižších výsledků ze všech tří podniků, hodnoty společnosti se nejvíce blíží hodnotám společnosti ČSAD. Ve srovnání se společností MOSS, která dosáhla nejlepších výsledků, jsou největší rozdíly v ukazatelích úrokového krytí a rentability aktiv. Také hodnoty ukazatele obratu aktiv dosažené společností BORS byly ve srovnání s konkurencí nižší ve všech letech.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V kapitole věnované vlastním návrhům řešení jsou uvedeny doporučené oblasti, na které by se měla společnost zaměřit pro zlepšení dosažených hodnot z pohledu analýzy účetních výkazů. Dále jsou zde uvedeny návrhy pro minimalizaci rizik plynoucích z kurzových pohybů a nízké likvidity obchodních partnerů. V závěru kapitoly je poté vytvořen návrh na rozšíření portfolia značek divize Renault vycházející ze SWOT analýzy.

4.1 Doporučení plynoucí z poměrové analýzy

Z analýzy poměrovými ukazateli je možné určit dvě oblasti, na které by se měl podnik zaměřit. Jedná se o financování podniku pomocí cizích zdrojů (zadluženost podniku) a s nimi spojeným placením nákladových úroků. Další oblastí je problematika nízké rentability společnosti, která má nepříznivý vliv na dosažené výsledky v případě analýz pomocí soustav ukazatelů.

4.1.1 Zadluženost podniku

Zadluženost společnosti lze označit vzhledem k odvětví, ve kterém působí, a také na základě srovnání s konkurencí, za přijatelnou. Avšak je vhodné věnovat pozornost vývoji nákladových úroků, které se meziročně zvyšují i přestože se podíl cizích zdrojů na financování podniku od roku 2009 postupně snižuje. Z pohledu rozvahy se v roce 2012 v porovnání s předchozím rokem snížila většina úvěrových položek, tedy bankovní úvěry a výpomoci, krátkodobé závazky z obchodních vztahů i dlouhodobé závazky z obchodních vztahů. I přes všechna tato snížení závazků společnosti se nákladové úroky v roce 2012 zvýšily o 407 tis. Kč. Je tedy zřejmé, že část závazků společnost nadměrně zatěžuje vzrůstajícími úroky. V tabulce č. 30 je uveden vývoj vybraných položek účetních výkazů společnosti BORS Břeclav a.s. včetně ukazatele celkové zadluženosti podniku.

Tab. 30: Přehled vývoje vybraných položek účetních výkazů (Zdroj: 24)

	2010	2011	2012
Nákladové úroky	3 966,00	4 005,00	4 412,00
Debt Ratio	65,96%	64,72%	61,48%
Cizí zdroje	282 533,00	272 967,00	246 090,00
Dlouhodobé závazky z obchodních vztahů	147 584,00	108 557,00	80 663,00
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	53 642,00	63 976,00	62 577,00
Bankovní úvěry dlouhodobé	0,00	12 000,00	9 600,00
Krátkodobé bankovní úvěry	34 731,00	34 564,00	33 085,00

Společnost by se měla zaměřit na minimalizaci závazků s vysokým úročením. K tomu je potřeba sestavit analýzu úročených dluhů a určit ty, jejichž úročení je nejvyšší. Následně by se měla společnost zaměřit na uspokojování převážně těchto dluhů. V současné době podléhají nejvyššímu úročení závazky plynoucí z nákupu služebních vozidel. Jakmile bude společnost disponovat volnými peněžními prostředky, měla by se zaměřit na prioritní uspokojení těchto závazků.

4.1.2 Soustavy poměrových ukazatelů

Z analýz pomocí soustav poměrových ukazatelů se společnosti BORS podařilo získat pouze jediné prvenství, a to v Kralickově Quicktestu. V případě Indexu IN05 i Altmanova modelu dosáhla konkurence vyššího hodnocení. Společným znakem těchto soustav je výrazné ovlivnění celkového výsledku ukazatelem obratu aktiv, kdy konkurence dosahovala přibližně dvojnásobné výše tohoto ukazatele. Obrat aktiv je vyjádřen jako poměr tržeb a celkových aktiv společnosti a je možné ho považovat za určitou míru efektivnosti, s jakou podnik využívá svůj majetek k tvorbě tržeb. Společnost by se tak měla zaměřit za zvyšování efektivnosti využívání svého majetku. Cílem je určit schopnost majetku vytvářet tržby a tuto schopnost následně přepočíst na jednu korunu, tím podnik získá přehled, kolik tržeb vytvoří 1 Kč určité složky majetku. Při budoucím investičním rozhodování by měl být zohledněn tento ukazatel. Společnost by se tedy měla zaměřit na rozšiřování těch skupin majetku, které jsou schopné generovat nejvyšší tržby. Aktuálně se jedná o divizi nákladní dopravy, která disponuje přibližně třetinovým vozovým parkem ve srovnání s divizí osobní dopravy, přičemž realizuje tržby ve srovnatelné výši s divizí osobní dopravy. Pro stanovení míry tvorby

tržeb určitých složek majetku se vychází ze zůstatkové hodnoty vozových parků divizí osobní dopravy a nákladní dopravy. Zůstatková cena vozového parku divize osobní dopravy činila v roce 2012 celkem 142 346 274 Kč, zůstatková cena vozového parku divize nákladní dopravy činila v roce 2012 celkem 52 558 624 Kč (24). Celkové tržby vytvořené divizí osobní dopravy byly v roce 2012 ve výši 248 080 000 Kč, celkové tržby vytvořené divizí nákladní dopravy byly v roce 2012 ve výši 260 484 000 Kč (24). Na základě těchto údajů je možné stanovit výši tržeb, kterou vytvořila jedna koruna z hodnoty vozového parku dané divize. Data jsou shrnuta v tabulce č. 31, která uvádí, že 1 Kč vozového parku divize osobní dopravy vygeneruje 1,74 Kč tržeb, avšak 1 Kč vozového parku divize nákladní dopravy vygeneruje 4,96 Kč tržeb. Míra tvorby tržeb je v případě divize nákladní dopravy přibližně 2,84 krát vyšší ve srovnání s divizí osobní dopravy.

Tab. 31: Množství tržeb vytvořených z 1 Kč majetku divize osobní a nákladní dopravy (Zdroj: vlastní zpracování dle 24)

Obrat společnosti v roce 2012	**620 200 000**	**Kč**
Tržby vytvořené divizí osobní dopravy (40 % z obratu)	248 080 000	Kč
Zůstatková cena vozového parku divize osobní dopravy	142 346 274	Kč
Množství tržeb vygenerovaných z 1 Kč hodnoty vozového parku divize osobní dopravy	**1,74**	**Kč**
Tržby vytvořené divizí nákladní dopravy (42 % z obratu)	260 484 000	Kč
Zůstatková cena vozového parku divize nákladní dopravy	52 558 624	Kč
Množství tržeb vygenerovaných z 1 Kč hodnoty vozového parku divize nákladní dopravy	**4,96**	**Kč**

V případě budoucích investic volných finančních prostředků by se měl podnik zaměřit na rozšíření vozového parku o nové nákladní vozy v rámci divize nákladní dopravy a spedičních služeb. Pořízení nákladních vozidel je nejčastěji realizováno prostřednictvím finančního leasingu s dobou splácení 5 let, roční splátka se dle dosavadních zkušeností společnosti BORS pohybuje přibližně v rozmezí od 650 tis. Kč do 750 tis. Kč. Společnost by tímto způsobem mohla pořídit 3 nová vozidla s celkovou roční splátkou 2,1 mil. Kč. Zdrojem financování by byl zisk společnosti, který od roku 2010 neklesl pod 3 mil. Kč.

4.2 Řízení rizik

Prvním rizikem, které vychází z analýzy SWOT, je nepříznivý pohyb kurzu české měny. Druhé riziko je spojeno s platební morálkou obchodních partnerů společnosti, jedná se tedy o pohledávky po lhůtě splatnosti.

4.2.1 Zajištění kurzového rizika

Společnost BORS provozuje nákladní dopravu s mezinárodní působností, což znamená, že část tržeb společnosti je realizována v eurech. Při vystavení daňového dokladu zahraničnímu odběrateli tak společnosti vznikají pohledávky v cizí měně, které jsou zpravidla splatné v jiný okamžik, než ve kterém je daňový doklad vystaven. U faktur vystavených je využíván pro přepočet zahraničních měn kurz platný v den uskutečnění účetního případu, tj. den ukončení přepravy, a kurzové rozdíly jsou následně účtovány výsledkově v den inkasa (24). To znamená, že společnost vystaví fakturu v den T a přepočte ji kurzem platným k tomuto dni, splatnost faktury je 60 dnů. Inkaso proběhne v den T+60, ve který je jiný směnný kurz, než v den T a předpokladem je, že společnost v tomto dni také provede směnu přijatých peněžních prostředků z EUR na CZK. Dojde-li v den T+60 k oslabení kurzu české měny (depreciaci), společnost realizuje kurzový zisk, naopak dojde-li k posílení kurzu české měny (apreciaci), společnost realizuje kurzovou ztrátu. Tím zde vzniká možnost realizace teoreticky neomezeného kurzového zisku, nebo kurzové ztráty.

Uzavření měnového forwardu

Jedním ze způsobů zajištění se proti pohybům směnných kurzů je uzavření měnového forwardu. Měnový forward patří do skupiny finančních derivátů a jeho uzavření nabízí většina tuzemských bank. Podstatou měnového forwardu je nákup jedné měny za jinou za kurz, který si zúčastněné strany předem dohodnou. Motivem pro uzavření tohoto derivátu zde není dosažení kurzového zisku, nýbrž minimalizace možnosti vzniku kurzové ztráty.

Zajištění měnovým forwardem lze znázornit na příkladu, kdy společnost poskytne přepravní služby zahraničnímu odběrateli v hodnotě 274 600 Kč, dnem uskutečnění (ukončení přepravy) je 20. 4. 2014 a splatnost faktury je 60 dnů. V den vystavení faktury je platný kurz 27,46 CZK / EUR. Společnost se rozhodne uzavřít s bankou měnový forward se směnným kurzem 27,46 CZK / EUR a splatností T+60. Následující tabulka znázorňuje průběh obchodní transakce.

Tab. 32: Příklad uzavření měnového forwardu (Zdroj: vlastní zpracování)

Poskytnuté služby v hodnotě	**274 600,00**	**CZK**
Kurz platný v den ukončení přepravy (20. 4. 2014)	27,46	CZK/EUR
Faktura vystavena na částku	10 000,00	EUR
Splatnost faktury	60,00	dnů
Kurz v rámci měnového forwardu	27,46	CZK/EUR
Kurz platný v den inkasa (19. 6. 2014)	27,25	CZK/EUR
Inkasovaná částka po přepočtu tržním kurzem	272 500,00	CZK
Inkasovaná částka po přepočtu dohodnutým kurzem	**274 600,00**	**CZK**
Rozdíl	2 100,00	CZK

Z tabulky vyplývá, že společnost nerealizovala žádnou kurzovou ztrátu ani kurzový zisk. Rozdíl, který je v tabulce uveden, lze pouze považovat jako „výnos“ ze zajištění, který ale společnost reálně nevytvořila. V případě, že by byl kurz platný v den inkasa vyšší, než kurz sjednaný v rámci forwardu, vzniklý rozdíl by podnik považoval za „náklad“ na zajištění, ale opět by společnosti žádný náklad reálně nevznikl. Výhodou tohoto zajištění je minimalizace kurzových zisků a ztrát, které následně ovlivňují výsledek hospodaření podniku. Mezi další výhody patří také možnost přesnějšího plánování operativního Cash Flow podniku. Při uzavření měnového forwardu platí následující podmínky (33):

- vypořádání obchodu probíhá nejdříve za 2 dny od uzavření,
- kurz budoucí směny je předem dohodnut,
- forward lze sjednat ve všech měnách uvedených na kurzovním lístku,
- nutnost uzavření rámcové smlouvy.

Některé banky uvádí také minimální objem finančních prostředků, které musí být v rámci forwardu směněny. V případě, že má podnik již uzavřenou rámcovou smlouvu

s bankou, uzavření konkrétního forwardu je poté možné realizovat telefonicky s následnou konfirmací v internetovém bankovnictví. Při sjednávání se vychází převážně z kurzu, jenž je platný v den uzavření forwardu, avšak při větších objemech lze získat od banky výhodnější podmínky. Z pohledu vývoje měnového kurzu koruny vůči euru lze na základě kurzového závazku ČNB předpokládat, že se úroveň kurzu bude pohybovat kolem hodnoty 27 korun za euro přinejmenším až do začátku roku 2015 (34). Společnost BORS realizuje nákup měny přibližně dvakrát měsíčně v objemu od 15 do 50 tis. EUR v závislosti na výkonech společnosti. Pomocí forwardů by tak ročně zajistila 24 nákupů měn v minimální hodnotě 360 tis. EUR.

4.2.2 Řízení pohledávek

Pohledávky jsou aktiva společnosti, jež představují pro podnik zpravidla bezúplatný úvěr, který poskytuje svému obchodnímu partnerovi. K tomu, aby mohl podnik tuto službu svému odběrateli poskytnout, musí získat dodatečné zdroje krytí. Jedním z často využívaných zdrojů krytí pohledávek jsou závazky z obchodních vztahů. Zde by měla být dodržena zásada, která doporučuje, aby splatnost závazků byla delší, než splatnost pohledávek. Tato zásada ovšem neplatí v případě pohledávek po splatnosti, pro které musí podnik získávat dodatečné, a často úročené, zdroje financování. V následující tabulce je uveden vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti od roku 2008 v tis. Kč.

Tab. 33: Pohledávky po lhůtě splatnosti od roku 2008 (Zdroj: 24)

Pohledávky po lhůtě splatnosti od roku 2008 v tis. Kč	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Po lhůtě splatnosti do 30 dnů	7 800	5 247	4 458	7 567	11 970
Po lhůtě splatnosti od 31 do 60 dnů	997	1 115	1 976	1 546	2 349
Po lhůtě splatnosti od 61 do 90 dnů	247	698	404	1 274	772
Po lhůtě splatnosti od 91 do 182 dnů	997	1 103	1 324	512	290
Po lhůtě splatnosti od 183 do 365 dnů	1 666	583	1 260	340	458
Po lhůtě splatnosti nad 366 dnů	1 476	1 907	1 968	2 859	1 338
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku po lhůtě splatnosti	**13 183**	**10 653**	**11 390**	**14 098**	**17 177**
Meziroční změna - relativní	x	-19,19%	6,92%	23,78%	21,84%
Meziroční změna - absolutní	x	-2 530	737	2 708	3 079

Společnost BORS k 31. 12. 2012 vlastnila pohledávky po lhůtě splatnosti v celkové výši 17 177 tis. Kč a trend vývoje těchto pohledávek je od roku 2009 stoupající. V roce 2011 se meziročně zvýšily o 23,78 % (2,7 mil. Kč) a v roce následujícím o 21,84 % (3 mil. Kč).

Upomínání pohledávek po lhůtě splatnosti je v počáteční fázi realizováno samostatně jednotlivými divizemi, resp. odděleními. Proces upomínání je nejdříve v rukou vedoucích středisek a po neúspěchu jsou předávány ředitelům divizí. V případě, že obchodní partner nadále nekomunikuje a upomínání nemá žádný efekt, pohledávky jsou postoupeny správci pohledávek, který se specializuje právě na vymáhání pohledávek po splatnosti. Správce pohledávek má pravomoc zablokovat jakékoliv obchodní operace s obchodním partnerem v podnikovém informačním systému. V případě, že pohledávky nejsou uhrazeny i přes všechna předešlá upomínání, jsou předány právnímu oddělení, které již využívá soudního vymáhání.

Stanovení časového harmonogramu upomínání a úvěrových limitů

Pro celý proces upomínání by měl být stanoven jednotný postup včetně časového harmonogramu jednotlivých úkonů. První upomínku je vhodné odeslat do 5 dnů po uplynutí lhůty splatnosti (t), čímž podnik zamezí zbytečnému vyčkávání obchodních partnerů se špatnou platební morálkou, kteří vyčkávají s úhradou svých závazků až do okamžiku, kdy obdrží první upomínku. Následující upomínku, v pořadí druhou, by měl podnik odeslat po uplynutí dalších 15 dnů (t+20). Postoupení pohledávek správci pohledávek by mělo být učiněno nejpozději 30 dnů (t+30) po uplynutí lhůty splatnosti. Také vymáhání ze strany správce pohledávek by nemělo trvat déle než dalších 30 dnů, po kterých (t+60) je vhodné zvážit následné vymáhání soudní cestou. V pořadí druhá upomínka a každá následující by měly být odeslány s dodejkou, čímž podnik získá písemné potvrzení o přijetí upomínky dlužníkem.

Součástí systému řízení pohledávek bude vyhodnocování bonity obchodních partnerů, na jejímž základě bude každému partnerovi přiřazen úvěrový limit. Zdroje informací pro prověření zákazníka mohou být interní i externí. Hlavním interním

zdrojem informací jsou minulé zkušenosti s obchodním partnerem (14, s. 471). Mezi externí zdroje se řadí finanční výkazy partnera, ratingové agentury, informace o zkušenostech se zákazníkem od jiných obchodních partnerů, obchodní rejstříky nebo centrální registr dlužníků. Na základě získaných informací je následně obchodnímu partnerovi stanoven úvěrový limit, který představuje maximální hodnotu zboží a služeb, které je zákazníkovi povoleno odebrat na dodavatelský úvěr. Dosáhne-li partner hranice úvěru, nebude mu umožněno odebrat další zboží nebo službu, dokud nebude alespoň část úvěru splacena. Cílem tohoto opatření je minimalizace rizika spojeného s nezaplacením pohledávek (14, s. 476). Úvěrové limity partnerů je nutné průběžně aktualizovat, například v případech, kdy obchodní partner uhradí svůj závazek po lhůtě splatnosti, by mělo být provedeno přezkoumání výše stanoveného limitu. Stanovení výše úvěrových limitů bude vykonávat správce pohledávek. Tyto limity budou uvedeny v podnikovém informačním systému, přičemž obchodní partner by měl být informován o stanovení úvěrového limitu a jeho výši.

4.3 Rozšíření portfolia značek divize Renault

Společnost BORS v rámci své divize Renault momentálně nabízí vozy značky Renault a Dacia. Se zástupcem společnosti BORS byl projednán vývoj prodejů těchto značek. Prodeje nových vozů značky Renault jsou od roku 2011 klesající, meziroční pokles prodejů v rámci celé České republiky dosáhl v roce 2013 hodnoty -38 %. Vozy Dacia zaznamenaly meziroční růst, nicméně množství prodaných vozů tvoří polovinu prodejů vozů Renault. Kompenzací klesajících prodejů může být rozšíření portfolia prodávaných automobilů o vozy japonského původu. Vhodnou značkou pro tento účel je automobilka Nissan. Společnost Renault s automobilkou Nissan vytvořila v březnu roku 1999 strategickou alianci „The Renault-Nissan Alliance“, čímž se stali čtvrtou největší automobilovou skupinou na světě (35). Výhodou této aliance je možnost prodeje uvedených značek v rámci jednoho autosalonu. V případě, že by společnost chtěla prodávat vozy jiné značky, musela by pro ni vybudovat samostatný autosalon. Značka Nissan je vhodná také z pohledu nepřítomnosti konkurenčních prodejců v okolí podniku, protože nejbližší prodejní a servisní místo vozů Nissan je umístěno ve městě

Brno (36), které je od Břeclavi vzdáleno přibližně 60 km. Spojení značek Renault a Nissan v rámci jednoho autosalonu je již v České republice realizováno, příkladem je společnost AUTOSALON KUDRNA CZ A.S. se svým autosalonem v Jihlavě, nebo společnost AUTO DOLEŽAL S.R.O. s prodejnou v Ostravě.

Značka Nissan aktuálně nabízí 17 modelů, z nichž je pět zařazeno v kategorii lehkých užitkových vozů. V rámci poprodejních služeb je nabízena standardní tříletá záruka nebo 100 000 ujetých km. Zákazník má také možnost využít prodlouženou pětiletou záruku nebo 5* servisní smlouvu, která zahrnuje až 5 servisů, originální náhradní díly a maziva (37).

Aby mohla společnost BORS tyto vozy nabízet, je nutné splnit několik podmínek stanovených automobilkou Nissan. Mezi tyto podmínky patří například:

- počáteční a průběžné školení personálu autosalonu v oblasti produktů a doprovodných služeb spojených s prodejem vozů,
- venkovní označení prodejny,
- prostorové a estetické oddělení produktů Nissan v interiéru autosalonu,
- prodejce musí trvale disponovat vozovým parkem předváděcích vozidel,
- prodejce musí mít k dispozici prostory pro prezentaci a předávání vozidel.

Pro úpravu exteriéru autosalonu bude nezbytné nechat zhotovit výstrč Nissan, vstupní panel Nissan, 2x podkladový LED pruh a úpravu fasády budovy. Odhadované náklady na zhotovení a montáž externího označení prodejny jsou vyčísleny na 143 500 Kč a jsou sestaveny na základě projednání se zástupci společnosti BORS a reklamní agentury spolupracující se společností BORS. Náklady na školení pracovníků autosalonu jsou odvozeny od nákladů vynaložených podnikem na školení zaměstnanců v rámci značky Renault, a jsou stanoveny na 15 000 Kč. Výdaje spojené s úpravou interiéru autosalonu zahrnují zhotovení interiérového panelu Nissan, závěsného interiérového panelu Nissan, úpravu podlahy autosalonu a ostatní vybavení prodejny. Tyto výdaje jsou stanoveny v předpokládané výši 103 500 Kč. Náklady spojené s opatřením vozového parku jsou kalkulovány na základě cen zvolených modelů automobilů, které by podnik pořídil. Jedná se o modely Nová Micra, Nový Note, Nový Qashqai a Juke. Tyto modely se řadí

k cenově dostupnějším vozům a celková suma potřebná pro pořízení čtyř vozů, po jednom od každého modelu, je 1 250 000 Kč. Ostatní náklady zahrnují především výdaje spojené s uzavřením partnerské smlouvy, cestovní náklady a čas pracovníků věnovaný úpravám autosalonu. Vzhledem k tomu, že lze většinu činností realizovat souběžně, odhadovaný čas pro realizaci úprav autosalonu je 10 dnů. Celkové náklady spojené se zavedením značky Nissan jsou vyčísleny na 1 557 000 Kč, nejnákladnější položkou je pořízení vozového parku, která tvoří 80 % z celkových nákladů. V následující tabulce je uveden souhrnný přehled veškerých nákladů spojených se zavedením prodeje vozů značky Nissan.

Tab. 34: Kalkulace nákladů na zavedení značky Nissan (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	**Náklady v Kč**
Výstrč Nissan	25 000
Vstupní panel Nissan	15 000
2x podkladový LED pruh	50 000
Doprava a montáž	8 500
Úprava fasády	45 000
Úprava exteriéru prodejny celkem	**143 500**
Interiérový panel Nissan	15 000
Závěsný interiérový panel Nissan	3 000
Doprava a montáž	5 500
Úprava podlahy	55 000
Ostatní vybavení prodejny	25 000
Úprava interiéru prodejny celkem	**103 500**
Školení pracovníků	**15 000**
Nová Micra	225 400
Nový Note	253 800
Nový Qashqai	423 000
Juke	347 800
Pořízení vozového parku celkem	**1 250 000**
Ostatní náklady	**45 000**
NÁKLADY CELKEM	**1 557 000**

Přestože se v roce 2013 meziročně snížilo celkové množství nově registrovaných osobních vozů a lehkých užitkových vozů o 5 %, výsledky uvedené Svazem dovozců automobilů pro první tři měsíce roku 2014 naznačují příznivější vývoj, než

v předchozím roce (38). Na základě těchto údajů a údajů získaných od společnosti BORS, lze stanovit odhadované množství prodaných vozů značky Nissan v rozmezí 9 až 20 kusů za rok. V případě, že bude pokračovat tempo prodejů nových vozů nastolené v prvním čtvrtletí tohoto roku, lze očekávat prodeje blížící se horní hranici odhadu. V tabulce odhadované návratnosti investice je kalkulován potenciální zisk vycházející z prodeje 9 kůsu, 15 kusů a 20 kusů nových vozů za rok. Prodejní marže automobilů je poměrně obtížné stanovit, protože odráží velké množství faktorů ovlivňujících prodejní cenu vozu, která je variabilní. Z tohoto důvodu je ve výpočtu zahrnuta odhadovaná průměrná marže ve výši 12 300 Kč za kus. V následující tabulce je uvedena návratnost investice v letech pro jednotlivá množství prodaných vozů.

Tab. 35: Odhadovaná návratnost investice (Zdroj: vlastní zpracování)

Odhadovaná návratnost investice	**Počet prodaných kusů za rok**		
	9	**15**	**20**
Počáteční investice v Kč	1 557 000	1 557 000	1 557 000
Potenciální zisk (počet ks * 12 300) v Kč	110 700	184 500	246 000
Návratnost investice v letech	**14,07**	**8,44**	**6,33**
Počáteční investice (20 % hodnoty vozového parku) v Kč	557 000	557 000	557 000
Návratnost investice v letech‘	**5,03**	**3,02**	**2,26**

Odhadovaná návratnost investice je samozřejmě nejdelší v případě, že prodej vozů bude na nejnižší předpokládané úrovni, kdy by trvala přibližně 14 let. Pokud by počet prodaných kusů dosáhl hodnoty 15, návratnost by se zkrátila na necelých 8,5 let a v případě nejvyšších předpokládaných prodejů by se zkrátila na 6,3 let. Návratnost je ve všech úrovních prodejů poměrně dlouhá, avšak je nutné počítat s tím, že v počáteční investici jsou zahrnuty také výdaje na pořízení vozového parku, který bude představovat pro podnik zásobu. To znamená, že tyto vozy může podnik i nadále prodat a získat tak zpět značnou část výdajů. Pokud bychom do počáteční investice zahrnuly pouze 20 % hodnoty pořízených automobilů, která by představovala nutné snížení hodnoty vozů pro případný prodej, návratnost investice by se v případě 9 prodaných kusů zkrátila na 5 let a v případě 20 kusů na 2,26 let. Výnos ze zavedení nové značky nelze brát pouze jako zisk v podobě marže utržené z prodaných vozů, ale díky rozšířenému portfoliu značek bude autosalon atraktivnější pro potenciální zákazníky, protože zde bude větší množství vystavených modelů.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnocení finanční situace podniku BORS Břeclav a.s. a na základě zjištěných výsledků vytvořit vlastní návrhy řešení vedoucích ke zlepšení dosažených hodnot. Analýza společnosti BORS byla provedena za období 2003 až 2012. Výsledky dosažené podnikem byly následně porovnány s konkurenčními společnostmi, které sloužily pro přibližné určení běžných hodnot odvětví. Tyto výsledky byly následně vyhodnoceny.

Z pohledu poměrových ukazatelů společnost dosáhla nižších výsledků v oblasti likvidity, nicméně likvidita konkurence dosahovala obdobných výsledků, z čehož lze předpokládat, že tyto hodnoty jsou dány především odvětvím, ve kterém společnost působí. Společnost dosáhla také nižších výsledků v případě ukazatele obratu aktiv, který patří do ukazatelů aktivity. Konkurence zde dosahovala téměř dvojnásobných hodnot. Tento nepříznivý výsledek byl způsoben nízkou hodnotu tržeb v porovnání s výší celkového majetku společnosti. Nízká hodnota ukazatele obratu aktiv se poté negativně projevila v soustavách ukazatelů, ve kterých společnost BORS dosáhla nejnižších výsledků vyjma Kralickova Quicktestu, ve kterém dosáhla naopak výsledků nejvyšších. Na tomto prvenství se opět podepsala nízká hodnota tržeb, díky které podnik dosáhl vyšších výsledků v případě ukazatele K3. Z analýzy soustav ukazatelů tedy vyplývá, že dosažené výsledky byly značně ovlivněny mírou schopnosti podniku vytvářet tržby využíváním svých zdrojů.

Na základě zjištěných výsledků byly následně vytvořeny vlastní návrhy řešení, jejichž cílem je zlepšení dosažených hodnot podnikem. Vlastní návrhy jsou zaměřeny na minimalizaci rizika spojeného s pohybem měnových kurzů, za pomoci uzavření měnových forwardů. Další návrh je zaměřen na minimalizaci možných ztrát plynoucích z důvodu platební neschopnosti obchodních partnerů, a jeho cílem je vytvoření limitů dodavatelských úvěrů pro jednotlivé odběratele. Poslední návrh se zaměřuje na rozšíření sortimentu prodávaných vozů o vozy značky Nissan. Cílem tohoto návrhu je zvýšení tržeb divize Renault.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1 RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

2 Česko. *Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví*. In Sbírka zákonů České republiky. 1991, částka 107, s. 2802-2809. Dostupný z: http://portal.gov.cz/zakon/563/1991

3 HINKE, J. a D. BÁRKOVÁ. *Účetnictví 1: Aplikace principů a technik*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3953-3.

4 KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

5 WATERMAN, R. H., T. H. PETERS and J. R. PHILLIPS. *Structure is not organization*. [online]. [cit. 2014-01-25] BUSINESS HORIZONS : 1980. Dostupný z: http://www.tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf

6 SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

7 JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

8 BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

9 KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

10 SYNEK, M., H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

11 SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

12 GRÜNWALD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

13 SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 978-80-247-1997-1.

14 KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

15 KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

16 SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

17 MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2009. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

18 VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

19 VALACH, J. a kolektiv. Finanční řízení podniku. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1997. 246 s. ISBN 80-901991-6-X.

20 ALTMAN, E. I. *Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting the Z-score and ZETA® Models* [online]. 2000 [cit. 2014-01-26]. Dostupný z: http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf

21 Bors Břeclav a.s. *BORS Břeclav a.s. - nákladní a osobní doprava, celní služby, autosalon a servis Renault, tenisový areál* [online]. 2013 © BORS Břeclav a. s. [cit. 2013-12-01]. Dostupný z: http://bors.cz/

22 FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

23 KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

24 Bors Břeclav a.s. *Výroční zprávy za období 2003 až 2012*. [online]. Břeclav: Bors Břeclav a.s., 2012. [cit. 2013-12-15]. Dostupný z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177799&klic=fy2xo0

25 ZaměstnavatelRoku.cz. *Souhrn výsledků Sodexo Zaměstnavatel roku 2012*. [online]. © 2009 – 2014 ZaměstnavatelRoku.cz. [cit. 2014-01-25] Dostupný z: http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/2012/

26 ZaměstnavatelRoku.cz. *Souhrn výsledků Sodexo Zaměstnavatel roku 2013*. [online]. © 2009 – 2014 ZaměstnavatelRoku.cz. [cit. 2014-01-25] Dostupný z: http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/2013/

27 European Commission. *Transport & Environment: Road Vehicles*. [online]. Environment Directorate-General of the European Commission, 2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z: http://ec.europa.eu/environment/air/transport/road.htm

28 Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013. [cit. 2014-02-19]. Dostupný z: http://www.mpsv.cz/cs/871

29 Český statistický úřad. *Mzdy, náklady práce - časové řady*. [online]. Český statistický úřad, 2014. [cit. 2014-02-19]. Dostupný z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

30 Česká národní banka. *Vybrané devizové kurzy*. [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003-2014. [cit. 2014-02-20]. Dostupný z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form_js.jsp

31 Český statistický úřad. *Časové řady vybraných ukazatelů – Břeclav*. [online]. ČSÚ v Brně, 2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr_vybranych_ukazatelu_breclav

32 Ředitelství silnic a dálnic ČR. *Silnice a dálnice v České republice 2013*. [online]. Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2013. [cit. 2014-02-20] Dostupný z: http://www.rsd.cz/rsd/rsd.nsf/0/00712811179E3270C1257C08005CD18B/$file/RSD2013cz.pdf

33 Komerční banka, a.s. *Měnový forward*. [online]. © 2014 Komerční banka – Société Générale Group. [cit. 2014-05-10]. Dostupný z: http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-nad-60-milionu/menovy-forward.shtml

34 Česká národní banka. *Kurzový závazek aneb jak ČNB drží kurz u 27 Kč za euro*. [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003-2014. [cit. 2014-05-10]. Dostupný z: http://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html

35 Renault.com. *The Renault-Nissan Alliance*. [online]. © Renault 2013. [cit. 2014-04-13]. Dostupný z: http://www.renault.com/en/groupe/l-alliance-renault-nissan/pages/l-alliance-renault-nissan.aspx

36 Nissan.cz. *Vyhledávání prodejců a servisů*. [online]. © 2013 Nissan Česká republika. [cit. 2014-04-13]. Dostupný z: http://www.nissan.cz/CZ/cs/tool/find-dealer.html

37 Nissan.cz. *Poprodejní služby*. [online]. © 2013 Nissan Česká republika. [cit. 2014-04-13]. Dostupný z: http://www.nissan.cz/CZ/cs/services-fleet/aftersales-services.html

38 Svaz dovozců automobilů. *Registrace nových OA v ČR 3/2014*. [online]. COPYRIGHT © SDA / CIA. [cit. 2014-04-19]. Dostupný z: http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#str=nova

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ADR = Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route

apod. = a podobně

atd. = a tak dále

a.s. = akciová společnost

CEMT = Conférence européenne des ministres des Transports

CF = Cash Flow

CZK = Česká koruna

č. = číslo

EBIT = Earnings before interest and taxes

EPS = Earnings Per Share

EU = Evropská unie

EUR = EURO

IDS JMK = Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje

ISO = International Organization for Standardization

Kč = Česká koruna

km = kilometr

LRQA = Lloyd´s Register Quality Assurance

MHD = městská hromadná doprava

mil. = milion

např. = například

popř. = popřípadě

ROA = Return on Assets

ROCE = Return on Capital Employed

ROE = Return on Equity

ROS = Return on Sales

s.r.o. = společnost s ručením omezeným

tab. = tabulka

tis. = tisíc

VK = vlastní kapitál

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, VZORCŮ A SCHÉMAT

Tab. 1: Kralickův Quicktest – tabulka pro bodové vyhodnocení (Zdroj: 12)..... 32
Tab. 2: Věková struktura zaměstnanců v letech 2003 až 2012 (Zdroj: 24)..... 38
Tab. 3: Struktura vzdělání zaměstnanců v letech 2003 až 2012 (Zdroj: 24)..... 39
Tab. 4: Doba působení konkurenčních firem na trhu (Zdroj: vlastní zpracování)..... 40
Tab. 5: Velikost vozového parku (Zdroj: vlastní zpracování)..... 41
Tab. 6: Průměrné stáří vozového parku konkurence (Zdroj: vlastní zpracování)..... 41
Tab. 7: Počet zaměstnanců v konkurenčních firmách (Zdroj: vlastní zpracování)..... 42
Tab. 8: Ostatní údaje o konkurenčních firmách (Zdroj: vlastní zpracování)..... 42
Tab. 9: Vývoj minimální mzdy od roku 2003 (Zdroj: 28)..... 47
Tab. 10: Vývoj průměrné mzdy od roku 2003 (Zdroj: 29)..... 47
Tab. 11: Podíl nezaměstnaných osob v produktivním věku (Zdroj: 31)..... 49
Tab. 12: Počet obcí, měst a obyvatel v okrese Břeclav od roku 2000 (Zdroj: 31)..... 49
Tab. 13: Migrace obyvatelstva v okrese Břeclav od roku 2000 (Zdroj: 31)..... 50
Tab. 14: Horizontální analýza aktiv (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)..... 53
Tab. 15: Horizontální analýza pasiv (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)..... 55
Tab. 16: Horizontální analýza výsledovky (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování).. 56
Tab. 17: Horizontální analýza Cash Flow (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)... 58
Tab. 18: Vertikální analýza aktiv (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)..... 59
Tab. 19: Vertikální analýza pasiv (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)..... 60
Tab. 20: Vertikální analýza výsledovky (2003 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování)..... 62
Tab. 21: Ukazatele likvidity v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)..... 63
Tab. 22: Ukazatele zadluženosti v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)..... 64
Tab. 23: Ukazatele rentability v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)..... 65
Tab. 24: Ukazatele aktivity v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)..... 67
Tab. 25: Ukazatele tržní hodnoty v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)..... 68
Tab. 26: Analýza Cash Flow v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)..... 69
Tab. 27: Z‘-skóre v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)..... 73
Tab. 28: Kralickův Quicktest v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)..... 74
Tab. 29: Index IN05 v letech 2003 až 2012 (Zdroj: vlastní výpočet)..... 75
Tab. 30: Přehled vývoje vybraných položek účetních výkazů (Zdroj: 24)..... 78

Tab. 31: Množství tržeb vytvořených z 1 Kč majetku divize osobní a nákladní dopravy (Zdroj: vlastní zpracování dle 24) ... 79
Tab. 32: Příklad uzavření měnového forwardu (Zdroj: vlastní zpracování) ... 81
Tab. 33: Pohledávky po lhůtě splatnosti od roku 2008 (Zdroj: 24) ... 82
Tab. 34: Kalkulace nákladů na zavedení značky Nissan (Zdroj: vlastní zpracování) ... 86
Tab. 35: Odhadovaná návratnost investice (Zdroj: vlastní zpracování) ... 87

Vzorec 1: Horizontální analýza – výpočet procentuální změny (Zdroj: 4, s. 66) ... 21
Vzorec 2: Okamžitá likvidita (Zdroj: 4, s. 91) ... 22
Vzorec 3: Pohotová likvidita (Zdroj: 12, s. 114) ... 23
Vzorec 4: Běžná likvidita (Zdroj: 11, s. 354) ... 23
Vzorec 5: Debt Ratio (Zdroj: 13, s. 221) ... 24
Vzorec 6: Equity Ratio (Zdroj: 13, s. 221) ... 24
Vzorec 7: Debt Equity Ratio (Zdroj: 14, s. 111) ... 24
Vzorec 8: Koeficient úrokového krytí (Zdroj: 14, s. 111) ... 24
Vzorec 9: ROS (Zdroj: 16, s. 255) ... 25
Vzorec 10: ROE (Zdroj: 16, s. 255) ... 25
Vzorec 11: ROA (Zdroj: 12, s. 82) ... 26
Vzorec 12: ROCE (Zdroj: 11, s. 361) ... 26
Vzorec 13: Obrat zásob (Zdroj: 14, s. 109) ... 27
Vzorec 14: Obrat aktiv (Zdroj: 14, s. 108) ... 27
Vzorec 15: Obrat dlouhodobého majetku (Zdroj: 4, s. 103) ... 27
Vzorec 16: Doba obratu pohledávek (Zdroj: 4, s. 103) ... 28
Vzorec 17: Doba obratu závazků (Zdroj: 4, s. 103) ... 28
Vzorec 18: EPS (Zdroj: 4, s. 107) ... 28
Vzorec 19: Účetní hodnota akcie (Zdroj: 14, s. 112) ... 29
Vzorec 20: Cash Flow solventnost (Zdroj: 12, s. 142) ... 29
Vzorec 21: Cash Flow rentabilita VK (Zdroj: 17, s. 75) ... 29
Vzorec 22: Cash Flow výkonnost (Zdroj: 17, s. 75) ... 30
Vzorec 23: Z-skóre pro společnosti neobchodované na burze (Zdroj: 20) ... 31
Vzorec 24: Index IN05 (Zdroj: 10, s. 190) ... 33

Schéma 1: McKinsey 7S Framework (Zdroj: 5) 17
Schéma 2: Porterův model pěti sil (Zdroj: 7, s. 103) 19
Schéma 3: DuPont pyramidový rozklad ukazatele ROE (Zdroj: 1, s. 71) 30
Schéma 4: Organizační schéma společnosti BORS Břeclav a.s. (Zdroj: 24) 36
Schéma 5: Pyramidový rozklad ukazatele ROE (2003 – 2007) (Zdroj: vlastní zpracování) 70
Schéma 6: Pyramidový rozklad ukazatele ROE (2008 – 2012) (Zdroj: vlastní zpracování) 71

Graf 1: Vývoj kurzu CZK/EUR za posledních 5 let (Zdroj: 30) 48

PŘÍLOHY

Příloha 1: Aktiva společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 2: Pasiva společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 4: Přehled o peněžních tocích společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 5: Horizontální analýza aktiv společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 6: Horizontální analýza pasiv společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 8: Horizontální analýza přehledu o peněžních tocích společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 9: Vertikální analýza aktiv společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 10: Vertikální analýza pasiv společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 11: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti BORS Břeclav a.s. (2003 až 2012)
Příloha 12: Finanční ukazatele společnosti ČSAD Hodonín a.s. (2008 až 2012)
Příloha 13: Finanční ukazatele společnosti MOSS logistics s.r.o. (2008 až 2012)