

Analýza ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy Cement Hranice, akciová společnost

Pavla Vaculová

Bakalářská práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla VACULOVÁ**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza ekonomické výkonnosti
a konkurenceschopnosti firmy Cement Hranice, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte literární průzkum a analýzu teoretických a metodologických východisek řešení zadaného úkolu.
2. Analyzujte finanční situaci firmy Cement Hranice, a.s. a vyhodnoťte jeho ekonomický vývoj.
3. Porovnejte ekonomický vývoj firmy Cement Hranice, a.s. s odvětvím a s konkurencí a výsledky interpretujte.
4. Na základě poznatků z provedených analýz formulujte návrh doporučení pro management firmy Cement Hranice, a.s.

Rozsah práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] BREALEY, R.A., MYERS, S.C. Teorie a praxe firemních financí. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 1070 s. ISBN 80-7226-189-4
- [2] SYNEK, M. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7
- [3] PŘIBYLOVÁ, M. a kol. Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X
- [4] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. Podklady skryté v účetnictví. 6. vyd. Praha: Polygon, 2001. 294 s. ISBN 80-7273-047-9
- [5] VRÁBLÍK, M. a kol. Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců. Zlín: CEED, 2004. 376 s. ISBN 80-903433-0-9

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslav Vráblík, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 12. března 2007
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2007

Ve Zlíně dne 1. března 2007

doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je zmapovat současnou situaci společnosti Cement Hranice, a.s. Společnost se pohybuje ve velice specifickém cementářském odvětví, ve kterém působí jen omezené množství výrobců, panují zde ale výrazné konkurenční síly. Z tohoto hlediska je potřeba plně pochopit podmínky tohoto odvětví, aby společnost v tomto oboru uspěla. Předložená bakalářská práce se věnuje současné finanční a ekonomické situaci a samozřejmě také konkurenčnímu postavení společnosti na trhu s cementem.

Klíčová slova:

Konkurenceschopnost, konkurenční síly, hybné síly, finanční analýza, ekonomická výkonnost

ABSTRACT

Tendency of this bachelor work is parsing actual situation of the company Cement Hranice, a.s. The company is functioning in a very specific cement branch, in which is only number of producers functioning but there are strong competitive potencies in the branch. In light of this is very important to understand all rules of this branch to succeed in this field. Submitted bachelor work is going in actual financial and economical situation and of course is gong in competitive situation of the company in the cement branch.

Keywords:

Competitive advantage, competitive potency, motive potency, financial analyse, economic productivity

Děkuji panu Ing. Miroslavu Vráblíkovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl během zpracování mé bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně dne 15. 5. 2007

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KONKURENCESCHOPNOST	11
1.1 METODY ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI.....	12
1.1.1 Analýza konkurence	13
1.1.2 Analýza hybných sil	16
1.1.2.1 Přístup k analýze hybných sil výkonnosti firmy	18
2 FINANČNÍ ANALÝZA	20
2.1 ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU.....	21
2.2 METODY FINANČNÍ ANALÝZY	22
2.2.1 Analýza stavových (absolutních) ukazatelů	22
2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů	23
2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů	23
2.2.3.1 Analýza zadluženosti	24
2.2.3.2 Analýza rentability	25
2.2.3.3 Analýza aktivity	26
2.2.3.4 Analýza likvidity.....	27
2.2.4 Spider analýza	28
2.2.5 Souhrnné ukazatele	28
2.3 VYHODNOCENÍ UKAZATELŮ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 CHARAKTERISTIKA A HISTORIE SPOLEČNOSTI CEMENT HRANICE, A.S.	31
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI.....	31
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	32
3.3 PROFIL A FILOZOFIE FIRMY	33
4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI	34

4.1	ANALÝZA KONKURENCE.....	34
4.1.1	Konkurence v odvětví	34
4.1.2	Potenciální noví konkurenti	35
4.1.3	Dodavatelé.....	35
4.1.4	Kupující.....	35
4.1.5	Substituty.....	36
4.2	ANALÝZA HYBNÝCH SIL	36
4.2.1	P1 - "tržní rasance a flexibilita firmy"	36
4.2.2	P2 - "jistoty a stabilita firmy"	38
4.2.3	P3 - "schopnost realizace rozvojových změn firmy"	39
4.2.4	Vyhodnocení analýzy hybných sil.....	40
5	FINANČNÍ ANALÝZA	42
5.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	42
5.2	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ.....	47
5.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	47
5.3.1	Analýza zadluženosti.....	48
5.3.2	Analýza likvidity	49
5.3.3	Analýza rentability	50
5.3.4	Analýza aktivity	51
5.3.5	Spider analýza	52
5.4	PYRAMIDOVÝ ROZKLAD RENTABILITY VLASTNÍHO KAPITÁLU.....	53
5.5	SOUHRNNÉ UKAZATELE HOSPODAŘENÍ.....	55
5.5.1	Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	55
5.5.2	Z-skóre (Altmanův model).....	55
5.6	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ ANALYZOVANÝCH VÝSLEDKŮ	56
	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU	58
	ZÁVĚR	59
	RESUMÉ	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61

INTERNETOVÉ ZDROJE.....	63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
SEZNAM OBRÁZKŮ	65
SEZNAM TABULEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Po roce 1989 se značně změnilly podmínky existence českých podniků. Hlavní změna spočívala v přechodu z centrálně plánovaného hospodářství na tržní ekonomiku. S touto změnou se české podniky začaly potýkat s velice silným faktorem na trhu a tou byla konkurenceschopnost. A to jak konkurenceschopnost vůči domácím podnikům, tak především s otevřením hranic i vůči tlakům konkurence ze zahraničí.

V současnosti hraje konkurenceschopnost stále velice významnou ba v některých oborech prvořadou roli a v budoucnosti tomu nebude jinak. Její intenzita se bude se zvyšující globalizací trhu spíše zvyšovat.

Management podniku si musí uvědomit, že konkurenceschopnost není synonymem pro dosahování vysokých zisků, ale prvořadým cílem je rozpoznat požadavky zákazníků. Vyhrává ten, kdo je schopný uspokojit přání zákazníků a vyrobit produkt podle jejich požadavků při současné minimalizaci nákladů na tento produkt.

Konkurenceschopnost je však také úzce spjata s ekonomickou situací podniku, pouze podnik se silnou kapitálovou a rozvojovou základnou se dokáže plně přizpůsobit vysokým nárokům a požadavkům zákazníků. Proto je potřeba aby management podniku měl přehled o své hospodářské situaci.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické části. V první tedy teoretické části shrnu dosavadní poznatky a znalosti z oblastí konkurenceschopnosti a dále ekonomické výkonnosti firmy, které budou východiskem pro zpracování praktické části. V této části se budu zabývat konkurenčními silami, které působí na podnik z vnějšího okolí. Pokud chce podnik uspět a dostat konkurenční síly pod kontrolu je potřeba, aby byl podnik vybudován na pevných pilířích, což bude předmětem další analýzy, tedy analýzy hybných sil, která by měla dát odpověď na otázku: Jak je podnik připraven bránit se vnějším konkurenčním silám. Další část bude věnována analýza současného finančního stavu podniku, přičemž budu mapovat jeho vývoj za poslední čtyři roky, tedy v rozmezí let 2003 až 2006. Na základě předcházejících kapitol poté zhodnotím aktuální ekonomickou situaci podniku a zformuluji doporučení možných změn pro management podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Podmínky existence podniku na trhu se neustále vyvíjí, prvořadý cíl však zůstává stejný, a to obstát v tvrdém konkurenčním boji. Aby byl podnik úspěšný a konkurenceschopný je potřeba, aby měl vypracovanou detailní strategii udržení popřípadě posílení své stávající pozice na trhu. Takový podnik bude mít vysokou produktivitu a vysokou jakost ve všech svých procesech při současném zachování nízkých nákladů v těchto procesech a udržení vysoké pružnosti reakce na potřeby zákazníka.

V současnosti se podniky na trhu musí potýkat s rychlými technologickými změnami, vysokou nasyceností trhu a neustále stoupajícími nároky na ochranu životního prostředí. Přizpůsobení se těmto faktorům je rozhodujícím hlediskem pro měření schopnosti přizpůsobit se rychle se vyvíjející ekonomické realitě /12/.

Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou konkurenční výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Být trvale konkurenceschopným podnikem znamená vytvářet „zítřejší“ konkurenční výhody rychleji než soupeři stačí okopírovat jeho „dnešní“ konkurenční výhody. Představitelé firmy se při volbě své podnikatelské orientace musí zaměřit na aspekty konkurenčních výhod přispívajících ke /7/:

- konkurenceschopnosti nabízených produktů,
- konkurenceschopnosti firmy na daných trzích a v daném oboru,
- konkurenceschopnosti oboru jako zdroje pro zhodnocení kapitálových vkladů.

Při posuzování *konkurenceschopnosti produktu* se používají metody strategických analýz – rizika, konkurence a SWOT. Tyto metody napomáhají přijímat rozhodnutí týkající se zavádění nových výrobků na trh, vstup na nový trh, cenové politiky tak, aby podnik dosahoval maximálních příjmů z prodeje /7/.

Nástroje pro zjištění *konkurenceschopnosti firmy* hodnotí konkurenční výhody v poli působení konkurenčních sil, základní metodou je Porterův model pěti konkurenčních sil. Z tohoto pohledu je velmi důležité, aby představitelé podniku dokázali přesně formulo-

vat vizi budoucnosti s ohledem na působení možných rizikových faktorů, které mohou ovlivnit podnikatelské záměry /7/. Jako protipól působení konkurenčních sil stojí v podniku tzv. hybné síly, které jsou založeny na třech pilířích (tržní rasance a flexibilita, ekonomické jistoty a procesní stabilita a schopnost realizace rozvojových změn firmy). Tyto tři síly nám pak dají dohromady jednu výslednou sílu, která se „utká“ s působením sil okolního prostředí /12/.

Konkurenceschopnost oboru, jeho atraktivnost pro kapitálové investice, je posuzována podle ukazatelů dynamiky jeho vývoje. K jejich vyhodnocení slouží poměrně komplikované metodické nástroje, umožňující pracovat s pojmy jako neurčitost budoucí situace a expertní odhad budoucího vývoje.

Konkurenční výhoda přímo ovlivňuje výkonnost podniku. Jedny z nejvýznamnějších výhod jsou konkurenceschopnost v cenách a konkurenceschopnost v nákladech /7/.

Konkurenceschopnosti v cenách lze dosáhnout na trzích s omezenou nabídkou určitého produktu (např. výrobní nebo obchodní využití znalostí). Podnik, který takový produkt dokáže uvést na trh tak dosahuje mimořádného, vysokého zisku, pokud však na trh přichází noví konkurenti mimořádný zisk se snižuje.

Konkurenceschopnost v nákladech znamená, že výrobce je schopen daný výrobek vyrobit s nižšími náklady než konkurence. Při používání běžných nebo pokrokových technologií se poté jedná o velice významnou konkurenční výhodou. Z tohoto ohledu je pro výnosnost podniku stěžejní řízení a ovlivňování nákladů.

Konkurenceschopnost v cenách a nákladech je velmi ovlivněna působením konkurenčních sil na trhu. Působení těchto sil na ceny výrobků a nákladů podniku je popsáno níže.

1.1 Metody analýzy konkurenceschopnosti

Aby podnik uspěl v tvrdém konkurenčním boji a stal se tak úspěšným, je potřeba aby vedení podniku zcela poznalo a porozumělo stávající pozici podniku v okolním prostředí. K tomu slouží řada metod a analýz, na základě nichž lze formulovat plány a strategii budoucího vývoje, aby podnik v konkurenčním boji obstál.

1.1.1 Analýza konkurence

Pokud chce podnik uspět na trhu a být konkurenceschopný, je potřeba aby si plně uvědomil, kdo jsou jeho konkurenti. Nestačí však posuzovat jen stávající rivaly, ale brát v úvahu všechny aspekty vývoje v okolí, tedy všechno, co může narušit jeho rovnováhu na trhu, kde firma působí, nebo chce působit /7/. Cílem je identifikovat velikost trhu, skupiny zákazníků, rozhodující výrobce či dodavatele, distribuční cesty, bariéry vstupu a výstupu, intenzitu konkurence apod. /9/. M. E. Porter identifikoval pět faktorů, které mají zásadní vliv na dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu, neboť jej ovlivňují především ceny, náklady a investice. Obecně tak platí, že pravidla konkurence jsou určena pěti dynamickými konkurenčními silami /12/:

- vstup nových konkurentů,
- hrozba nových výrobků nebo služeb,
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- soupeření mezi stávajícími konkurenty.

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje celkovou intenzitu konkurence v odvětví. Pokud všechny faktory působí příznivě, může dosáhnout více konkurentů vynikajících zisků, ovšem v odvětvích, kde jeden nebo více faktorů působí velmi intenzivně, nemusí firmy dosáhnout příliš velkých zisků, i při nejlepší snaze /8/.

Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic. Dohadovací schopnost kupujících ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat, a stejně působí i hrozba zavedení nových výrobků, substitutů. Dohadovací schopnost kupujících může také ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupci požadují nákladný servis. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření v oblastech vývoje či propagace. Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a zároveň podněcuje investice k odrazení těchto konkurentů /8/.

Síla působení kteréhokoli z těchto pěti faktorů je funkcí struktury odvětví, neboli základních ekonomických a technických rysů odvětví. Výnosnost daného odvětví pak přímo závisí na jeho struktuře, ta se však může v průběhu času postupně měnit. Proto je hlavním cílem konkurenční strategie podniku poznat a pochopit pět konkurenčních faktorů lépe než konkurence. V některých odvětvích jsou tyto úkoly hlavní podstatou konkurenční strategie, podniky však nejsou vězni struktury svého odvětví a jak již bylo výše řečeno, časem se vyvíjí, tak mohou podniky faktory ovlivnit ve svůj prospěch. Změnou určitého faktoru, tak může dojít například k podstatné změně přitažlivosti odvětví a to jak k lepšímu, tak ovšem i k horšímu /8/.

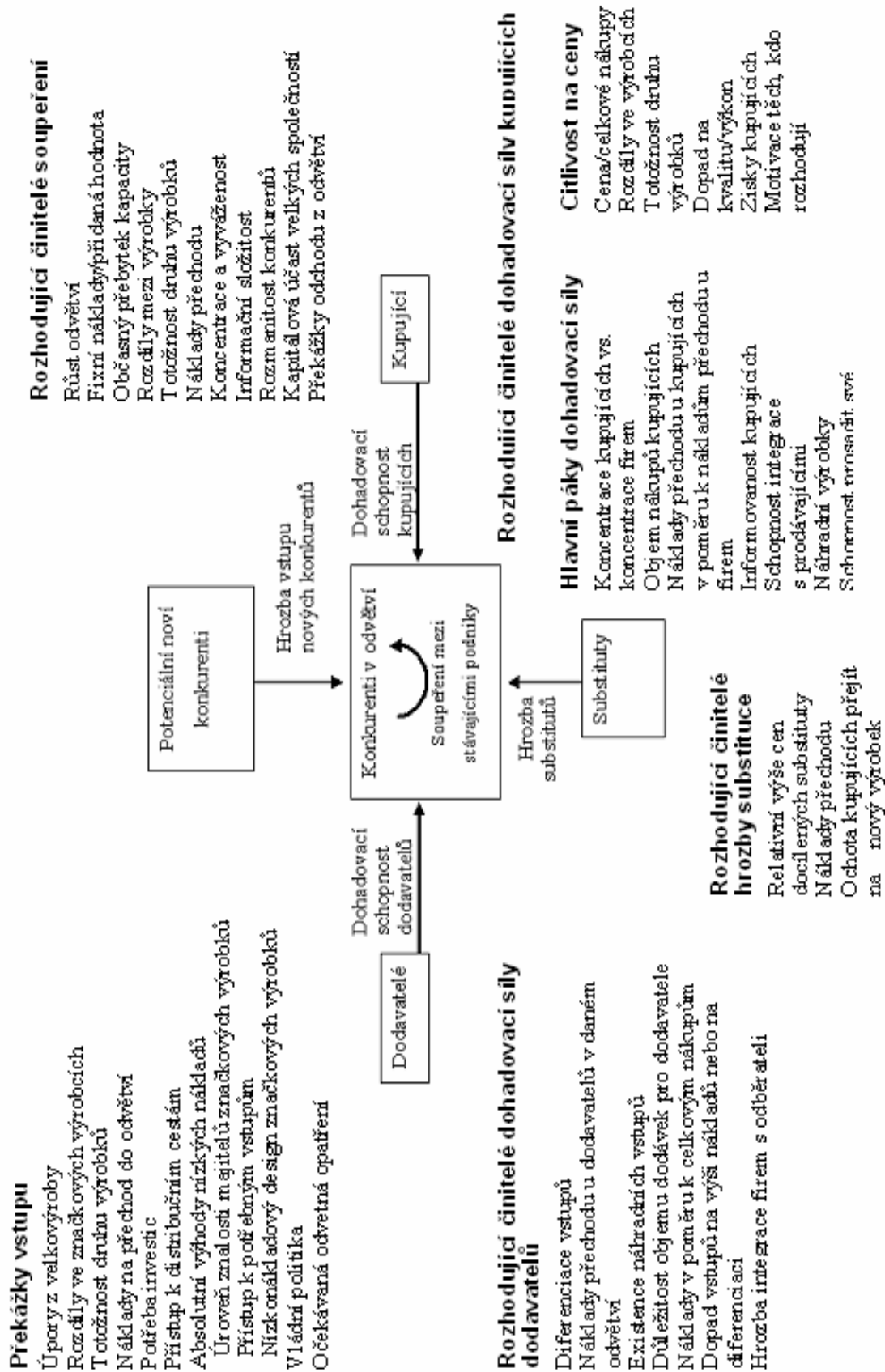
Každé odvětví je významově jedinečné a má svou specifickou strukturu. Systémový rámec pěti konkurenčních faktorů umožňuje firmě, aby pronikla do složitosti problémů a přesně určila faktory, které jsou pro konkurenci v jejím odvětví rozhodující /8/.

Na obrázku (Obr. 1) je znázorněn Porterův model konkurenčních sil. Jsou zde současně uvedeni činitelé jednotlivých konkurenčních sil, kteří ovlivňují intenzitu působení dané síly a tím i celého odvětví.

Každá konkurenční síla může znamenat pro podnik potenciální hrozbu, proti které je potřeba se chránit. Tabulka (Tab. 1) znázorňuje příklady možných hrozeb a následný způsob obrany proti nim.

Konkurenční síla	Možná hrozba	Způsob obrany
Stávající rivalové	Zhoršení pozice na trhu	• Superiorita produktu
		• Nižší cena
		• Doplnkové výhody
Nový producent	Převzetí části zákazníků	Vysoká vstupní bariéra
Substituce	Přechod zákazníků k jiným producentům	Učinit vlastní produkt těžko nahraditelným
Dodavatel	Zvyšování ceny dodávek (vstupů)	Omezení obchodní převahy dodavatele
Odběratel	Tlak na nízké nákupní ceny	Omezit obchodní převahy odběratele

Tab. 1: Ochrana proti vlivu konkurenčních sil /7/



Obr. 1: Porterův model konkurenčních sil /8/

1.1.2 Analýza hybných sil

Důkladná znalost konkurenčního okolí firmy je nespornou výhodou, aby však firma v tomto prostředí mohla uspět, musí být vybudována na silných základech, aby tak unesla konkurenční tlak okolí. Žádoucím cílovým stavem je adekvátní obrana firmy proti možným hrozbám konkurence. Zároveň podnik musí mít schopnost pružně využít možnost expanze při konkurenci slabé. Aby byla firma schopna takto reagovat, musí na to být odpovídajícím způsobem vybavena. Taková firma by měla být založena na třech nosných firemních pilířích, které slouží jako „štít“ před konkurenčními silami daného odvětví /12/.

Pilíř P₁ – Tržní transakce a flexibilita firmy

První pilíř tvoří svým složením základní předpoklad pro možný úspěch každé firmy bez omezení. Slučuje takové firemní nástroje, které by měly poskytnout odpověď na jednu ze základních otázek quo vadis, neboli, kam kráčíš. Dále také odpovídá na neméně důležitou otázku a to „co a jak prodat“, v dnešní době se jedná o otázku existenčního charakteru .

Obsahová náplň pilíře P₁ je:

- mise a vize,
- cíle,
- strategie,
- distribuce,
- controlling.

Pilíř P₂ – Ekonomické jistoty a procesní stabilita firmy

Tento pilíř v sobě zahrnuje všechny důležité procesy související s předmětem podnikání a samozřejmě také s dalšími činnostmi, které jsou s předmětem podnikání nutně vzájemně propojeny. Veškeré tyto činnosti jsou pro firmu existenčně důležité, tzn. žádná z nich nesmí být opomenuta, nebo jí nesmí být přikládán větší či menší význam. Pokud budou všechny tyto procesy správně zabezpečeny, může se tvrdit, že se jedná o stabilní firmu. Pokud by však některé činnosti byly opomenuty, mohlo by dojít ke ztrátě stability celé firmy a s tím souvisí i omezení dalšího rozvoje. Tento pilíř nám jinými slovy podá odpověď na to „co a jak vyrobit“.

Obsahová náplň pilíře P₂ jsou procesy předmětu podnikání a to:

- řízení,
- finance,
- znalosti,
- lidé,
- IS/IT,
- organizační struktura.

Pilíř P₃ – Schopnost realizace rozvojových změn firmy

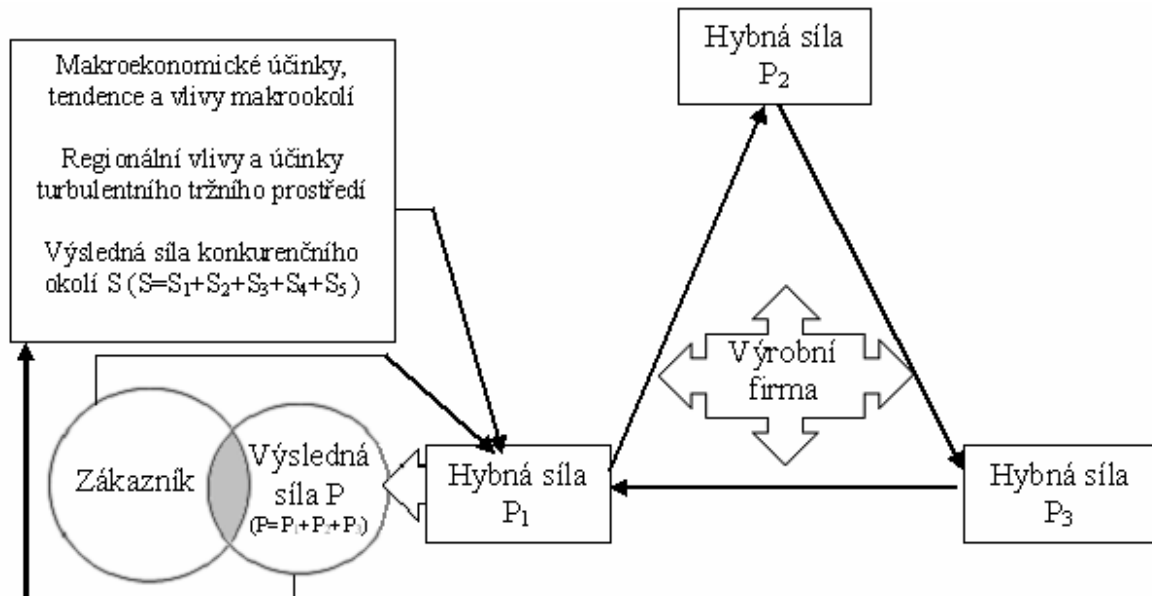
V současnosti je na tento pilíř kladen největší důraz a to z důvodu existence turbulentního prostředí na trhu a nutnosti systematických reakcí na jeho výkyvy. Pilíř P₃ v sobě nese všechny změny, které firma provádí, a tím se snaží udržet si svou konkurenční výhodu na trhu. Vhodnou otázkou, která by odpovídala tomuto pilíři, bych mohla formulovat jako „co a jak změnit“.

Hlavními body pilíře P₃ mimo jiné jsou:

- inovace,
- zvyšování produktivity,
- realizace úspor,
- zlepšování kvality.

Vzájemné působení hybných sil a vlivů okolního prostředí je znázorněno na obrázku (Obr. 2). Okolní prostředí je reprezentováno jak konkurenčním okolím, tak i makrookolím a okolím regionálním. Toto okolní prostředí se svými příležitostmi a hrozbami vstupuje do první hybné síly. Stejně tak do této síly vstupují impulsy od zákazníků. První hybná síla, svou výbavou tzv. „regulačním blokem“, transformuje dané okolní příležitosti, hrozby, ale především zákaznické impulsy na reálné podněty. Cesta těchto podnětů pak pokračuje do druhé hybné síly, představující veškeré procesy a celý vnitřní systém firmy. V této síle se realizují podněty, které nevyžadují systémové úpravy. Uzavírající třetí síla s náplní veškerých změn uvnitř firmy je poslední, ve které se realizují podněty vyžadující změny. Celý

koloběh se uzavírá opět první hybnou silou. Tyto tři síly nám pak dají dohromady jednu výslednou sílu, která se „utká“ s očekáváním zákazníků a s okolním prostředím /12/.



Obr. 2: Model hybných sil v „klasické“ výrobní firmě /12/

1.1.2.1 Přístup k analýze hybných sil výkonnosti firmy

Analýza hybných sil vychází z nerozlišené celistvosti jevů. Pomocí této analýzy se myšlenkově rozčleňuje skutečnost na její části, elementy, vlastnosti, relace a procesy. Tento postup umožňuje poznat jednotlivé stránky zkoumaného jevu, to však ke komplexnímu řešení daného problému nestačí, velmi důležité je především odhalovat vztahy mezi jednotlivými částmi, vlastnostmi a stránkami věci a najít tak vnitřní souvislosti předmětu, jeho fungování, dynamiku a tím celkovou povahu jevu.

Analýza hybných sil se skládá ze souboru otázek, které se týkají charakteristiky jednotlivých pilířů podniku, a jsou sestaveny tak, aby poskytly co nejnáročnější obraz situace podniku. Těžiště analýzy je směřováno do oblasti analýzy hybných sil výkonnosti, respektive následné konkurenceschopnosti firmy. Při volbě určité odpovědi přidělujeme body od 1 do 10 s tím, že maximální počet bodů 10 vyjadřuje situaci, kdy by všichni respondenti firmy shodně přisoudili posuzovanému rozvojovému a utvářejícímu procesu či dílčímu kroku nejvyšší hodnocení v diagnostikační škále – pásmu bodů, následovně (Tab.2):

Pásmo bodů	Příklad č.1	Příklad č.2	Příklad č.3	Příklad až č.n
0-20 bodů	- špatné	- velmi malé	- velmi pomalé	- apod.
21-40 bodů	- nedosti dobré	- poměrně malé	- spíše pomalé	- apod.
41-60 bodů	- dostatečné	- ani velké ani malé	- dosti rychlé	- apod.
61-80 bodů	- dobré	- značně velké	- velmi rychlé	- apod.
81-100bodů	- výborné	- velmi velké	- okamžité	- apod.

Tab. 2: Diagnostikační škála pro analýzu hybných sil /12/

Anonymní dotazníkový průzkum se provádí u zaměstnanců a manažerů firmy. Aby tento průzkum podal objektivní informace je potřeba, aby se tohoto průzkumu zúčastnilo minimálně 21 osob. Těžiště analytické části je směřován do oblasti analýzy hybných sil výkonnosti, respektive konkurenceschopnosti podniku.

Výrazný vliv na podnik mají také faktory makrookolí. Tyto faktory jsou charakteristické tím, že jsou externí ve vztahu k danému konkurenčnímu okolí, ovlivňují poptávku a přímo působí na podnikový zisk. Mnoho těchto faktorů se stále mění a tento proces změn sám o sobě skýtá prostor pro nesčetné příležitosti, ale i hrozby. Důležité je pochopit význam těchto faktorů makrookolí a odhadnout účinek těchto změn /12/.

2 FINANČNÍ ANALÝZA

Každý podnik se neustále vyvíjí a je ovlivňován mnoha faktory jak z vnějšího tak i vnitřního prostředí. Je potřeba, aby podnik na tyto faktory reagoval, jelikož některé změny by mohly negativně ovlivnit jeho chod. Proto firmy musí neustále analyzovat situaci a postavení podniku, aby zabránil případným negativním dopadům. V této souvislosti se sestavuje finanční analýza, která podává vedení podniku přehled a vybraných ukazatelích hospodaření podniku a napomáhá přijímat důležitá rozhodnutí.

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, jak podnik v minulosti hospodařil, jakých úspěchů či naopak neúspěchů dosáhl, kde se mu podařilo splnit stanovené požadavky, či naopak kde se vyskytly určité rezervy a současně komplexně posuzuje současnou finanční a ekonomickou situaci společnosti za pomoci specifických postupů a metod a dává tím podklady pro budoucí rozhodnutí.

Informace získané z výsledků finanční analýzy podávají přehled o finanční důvěryhodnosti a spolehlivosti podniku, finančním potenciálu pro budoucí vývoj a celkovém finančním zdraví. Poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Poskytuje tak cenné informace nejen pro samotný podnik, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjati hospodářsky, finančně apod. a ovlivňují jejich rozhodování o příštích vztazích. Mezi tyto uživatele patří především akcionáři, obchodní partneři, státní či zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti a v neposlední řadě i odborná veřejnost.

Manažeři podniku potřebují finanční analýzu jak pro krátkodobé, tak především pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Pro správné finanční řízení podniku je však nezbytné nejen pravidelně posuzovat zisky či namátkou zvolené výsledky finanční analýzy, ale především řádně porozumět významu jednotlivých ukazatelů, posoudit jejich důležitost pro daný podnik či odvětví a využít jak pozitivních, tak negativních výsledků finanční analýzy pro další plánování a budoucí rozvoj společnosti.

Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje přijímat správná rozhodnutí při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální kapitálové struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, či při rozdělování zisku /6/.

2.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro sestavení kvalitní finanční analýzy je zapotřebí mnoha podkladů z různých oblastí, aby bylo možno komplexně posoudit celkovou situaci podniku. Zdroje potřebné pro sestavení kvalitní finanční analýzy se obecně můžou rozdělit do dvou skupin, jsou to finanční informace a ostatní informace /4/.

Finanční informace lze získat z:

- vnitropodnikových účetních výkazů,
- předpovědí finančních analytiků či top manažerů,
- burzovního zpravodajství,
- hospodářských zpráv informačních médií.

Ostatní informace jsou následující:

- firemní statistiky,
- oficiální ekonomické statistiky,
- zprávy auditorů či manažerů,
- nezávislé komentáře a prognózy v odborném tisku,
- odhady analytiků z různých institucí.

Finanční analýza firmy se zaměřuje na informace uváděné v rozvaze, ve výsledovce a ve výkazech cash-flow. Z údajů, uváděných v těchto dokumentech, jsou standardními metodami konstruovány jednotlivé finanční ukazatele. Jejich využívání k hodnocení efektivnosti hospodaření firmy umožňuje rychlejší orientaci vedení firmy ve velkém objemu účetních údajů, obsažených v citovaných dokumentech. Při posuzování souboru základních finančních ukazatelů a především při jejich interpretaci nesmí představitelé firmy zapomínat na to, že /7/:

- finanční ukazatele jsou ukazatele analytické, poukazují na některé poruchy v podnikatelské výkonnosti firmy, neodhalují však příčiny jejich vzniku;

- některé ukazatele mají stejnou vypovídací schopnost, ukazují na jeden určitý rys hospodaření firmy z různých úhlů pohledu, ale jejich hodnota se nesmí zásadně lišit;
- při posuzování jednotlivých ukazatelů je nutné srovnání s výsledky hospodaření firmy v předcházejících obdobích anebo s konkurenty;
- výsledky hospodaření firmy za uplynulé období nelze extrapolovat na budoucí vývoj;
- finanční ukazatele jsou vypočítávány z účetních dokladů a účetnictví není vhodný nástroj pro postihnutí dynamických fluktuací v aktuální hodnotě jednotlivých zdrojů, využívaných pro podnikání firmy.

2.2 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy lze členit na metody elementární a vyšší. Mezi vyšší metody patří matematicko-statistické a nestatistické metody, jejichž zjištění je však značně komplikované, proto je pro potřeby běžné finanční analýzy snadnější použít jen elementárních metod.

Mezi základní elementární metody finanční analýzy patří /4/:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů,
- souhrnné ukazatele hospodaření.

2.2.1 Analýza stavových (absolutních) ukazatelů

Jedná se o první a nejsnáze proveditelný krok finanční analýzy, potřebné údaje jsou totiž obsaženy v účetních výkazech a lze je přímo použít. Z těchto údajů se sestavuje analýza vývojových trendů, tedy vývoj jednotlivých položek v čase. Dále lze zjistit procentní

zastoupení komponent, kdy se jednotlivé položky výkazů vyjádří jako procentní podíly těchto komponent /4/.

2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace z pohledu likvidity podniku. Mezi nejvýznamnější ukazatel se zde řadí čistý pracovní kapitál (ČPK), což je rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Velikost čistého pracovního kapitálu má značný vliv na platební schopnost podniku. Tedy pokud má být podnik likvidní je potřeba, aby krátkodobý majetek minimálně pokryl či lépe převyšoval výši krátkodobého kapitálu /4/.

2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Je jednou z nejoblíbenějších metod analýzy finančních výkazů především proto, že umožňuje získat rychlý a nenákladný věrný obraz o základních finančních charakteristikách podniku /4/.

Poměrové ukazatele často upozorňují na významné souvislosti, ale jejich interpretace vyžaduje další pátrání po jevech, jež se za nimi skrývají. Jsou jen pomocníkem analýzy a interpretace jevů a jejich výpočtem však skutečná analýza teprve začíná. Bylo by chybou domnívat se, že je možné stanovit nějaké obecné univerzální doporučené hodnoty ukazatelů, neboť pak by bylo velice jednoduché srovnat vypočtené a doporučené ukazatele a rozhodnout, zda jsou dobré nebo špatné. Je však možné porovnat námi vypočtené ukazatele s průměrnými výsledky za celé odvětví, v němž zkoumaný podnik působí. Průměrné hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů jsou k dispozici na Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR a ČSÚ /6/.

V průběhu historie se vyvinula široká řada poměrových ukazatelů, které podávaly více či méně důležité informace. Dlouholetou praxí se však vyčlenily základní ukazatele, které podávají ucelený pohled na finanční situaci podniku. Ukazatelé se dělí do skupin podle závislosti na určité finanční oblasti podniku a jsou rozčleněny do čtyř základních skupin /4/:

- ukazatelé zadluženosti,

- ukazatelé rentability,
- ukazatelé aktivity,
- ukazatelé likvidity.

2.2.3.1 Analýza zadluženosti

Zahrnuje řadu ukazatelů, které hodnotí strukturu vloženého kapitálu z hlediska vlastnictví, porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje. Tyto ukazatele slouží jako indikátory rizika, které podnik podstupuje při daném složení vlastního a cizího kapitálu. Zadluženost však není vysloveně negativní charakteristikou. Pokud je výše cizích zdrojů udržena v patřičných mezích, je pro podnik mnohdy velmi užitečná. Vždy by přitom měl usilovat o finanční strukturu s minimálními náklady na kapitál a odpovídající strukturu majetku. Kvalitní finanční struktura by měla pozitivně ovlivňovat rentabilitu a současně neohrožovat likviditu podniku.

Poměr vlastního a cizího kapitálu je nejen v různých odvětvích, ale i v podnicích různý. Spíše tradičně se uplatňuje obecná zásada, že vlastní kapitál má být pokud možno vyšší než cizí vzhledem k tomu, že cizí kapitál je nutné splatit. Nízký poměr vlastního kapitálu k cizímu se považuje za určitou finanční slabost podniku a ohrožení její stability vzhledem ke spoléhání se na cizí kapitál. Jestliže vlastníci zajišťují menší podíl celkového investovaného kapitálu, riziko podnikání nesou především věřitelé, což může vést k obtížím při získávání úvěru, popř. k jeho získávání za horších podmínek.

Základním ukazatelem zadluženosti je poměr celkových cizích zdrojů k celkovým aktivům, nazývaný **ukazatel celkové zadluženosti**. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 a 60%, ovšem tato hodnota může z těchto mezí vybočit v závislosti na konkrétním odvětví /6/.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Dalším významným ukazatelem je míra zadluženosti, která je často nazývána spíše finanční páka. Udává, zdali použití cizího kapitálu přispívá k zhodnocení kapitálu vlastního či nikoli. Tento ukazatel je úzce spjat s rentabilitou /6/.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Mezi další ukazatele zadluženosti patří např. krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem nebo dlouhodobými zdroji, dále úrokové krytí a jiné.

2.2.3.2 Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Ukazatelé rentability ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a zadluženosti na výsledek hospodaření. Představují relativní ukazatele, které je možné použít pro srovnání v čase i pro mezipodnikové srovnávání výkonnosti /4/.

Rentabilita je obecně definována jako poměr určité formy zisku a vloženého kapitálu či jiné finanční veličiny. U jednotlivých ukazatelů se využívá čistého zisku, zisku před zdaněním nebo zisku před zdaněním a úroky. V jmenovateli zlomku může poté být vlastní kapitál, celkový vložený kapitál, dlouhodobý kapitál, nebo i tržby, náklady aj. Ukazatelů rentability se používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku, pomocí nichž se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení vloženého kapitálu.

Jedním z mnoha ukazatelů je rentabilita vlastního kapitálu (return on equity – ROE), která vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Tento ukazatel je definován jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu /6/:

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

Dalšími důležitými ukazateli jsou rentabilita tržeb, aktiv a celkového kapitálu /6/.

Pyramidový rozklad rentability

Součástí analýzy rentability je rozklad syntetických ukazatelů na ukazatele dílčí, které jsou v příčinném vztahu s rentabilitou, tzv. Du Pont analýza, tento systém finanční analýzy je také znám pod pojmem pyramidový rozklad rentability. Nespornou výhodou

příčinných ukazatelů rentability je, že lze identifikovat objektivní vazby mezi nimi a vliv změn hodnot jednotlivých příčinných ukazatelů na změnu hodnoty ukazatele rentability /14/.

Tato analýza je jednou z mnoha soustav ukazatelů, které slouží pro usnadnění vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli používanými při finanční analýze /6/.

2.2.3.3 *Analýza aktivity*

Ukazatelé aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Cílem této analýzy je zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená.

Základní ukazatelé aktivity se člení na dvě formy, jsou to obrat a doba obratu. Ukazatelé obratu vyjadřují, kolikrát za rok se daná položka využije při podnikání, ukazatelé doby obratu vyjadřují, jak dlouho tento obrat trvá, tedy počet dní, za který se položka obrátí. V praxi se využívá spíše ukazatelů doby obratu.

Významnými ukazateli jsou doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. První z ukazatelů, doba obratu pohledávek, vyjadřuje dobu existence kapitálu v podobě pohledávek, což je časový úsek od okamžiku prodeje nebo obchodního úvěru, až do obdržení platby od odběratele. Vyjadřuje ochotu odběratelů, resp. dlužníků zaplatit svůj závazek v určitém okamžiku během doby splatnosti. Pokud je doba obratu pohledávek příliš vysoká, může to znamenat problémy s krátkodobou platební schopností podniku. Průměrná doba obratu závazků je časový úsek od vzniku závazku do doby jeho úhrady. V zájmu podniku je, aby doba obratu závazků byla minimálně stejná, v lepším případě delší než doba obratu pohledávek. Rozdílná délka těchto dvou ukazatelů přímo ovlivňuje likviditu podniku. Pokud je doba obratu závazků větší než součet obratu zásob a pohledávek, znamená to, že dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby, na druhou stranu však může být ohrožena likvidita podniku. Mezi výší likvidity a aktivity existuje velmi úzká vazba a je proto třeba hledat určitý kompromis /4/.

2.2.3.4 Analýza likvidity

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu. Pravděpodobnost jejího zachování je proto logicky součástí globální charakteristiky finančního zdraví podniku.

Finanční riziko vyplývající hlavně ze struktury finančních zdrojů má i časovou dimenzi. Jde o to, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky (dluhy). Pro zodpovězení této otázky je důležitý rozbor vzájemných vztahů mezi položkami aktiv na jedné straně a položkami pasiv na straně druhé, konkrétně mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky /14/.

Ukazatelé likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit (majetkové složky) s tím, co je nutno zaplatit (závazky). Podle požadované míry jistoty měření se využívá majetkových složek s různou dobou likvidnosti, tedy přeměnitelnosti na peníze. Nejvíce likvidní jsou tak peníze v hotovosti nebo na účtech a nejméně likvidní je dlouhodobý majetek, se kterým se proto v ukazatelích likvidity nekalkuluje. Základní ukazatelé likvidity se tedy odvozují od oběžného majetku /4/.

Likvidita podniku je velmi úzce spjatá s rentabilitou podniku. Pokud je v podniku umrtveno příliš velké množství prostředků v oběžných aktivech, snižuje se výnosnost podniku, z čehož vyplývá, že vysoká likvidita a tím i vysoký čistý pracovní kapitál (rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů) mohou snižovat rentabilitu podnikání.

Likviditu lze nejnázatěji určit pomocí tří základních ukazatelů a to běžné, pohotovostní a hotovostní likvidity. Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku, tedy kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Tato aktiva by měla být schopná přeměny v peněžní prostředky ve zhruba stejné době, v jaké jsou splatné krátkodobé závazky. Je však potřeba zvážit, která aktiva jsou reálná, a která ukazatel jen uměle zvyšují. Je možné, že se v oběžném majetku vyskytuje mnoho nedobytných pohledávek, nebo neprodejných zásob, jejichž likvidnost je minimální. Doporučené hodnoty běžné likvidity se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. Zdá se tedy, že se dá obecně tvrdit, že optimální poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků by měl být 2:1, to však nemusí platit u ně-

kterých typů společností, které pro svou činnost využívají ve velké míře jen oběžných aktiv a tím je u nich běžná likvidita vysoká.

Ukazatel pohotovosti likvidity již počítá jen s více likvidní částí oběžných aktiv, kterou jsou krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek, tedy oběžná aktiva bez zásob. Je tedy logické, že doporučené hodnoty pro tento ukazatel jsou menší než u předešlého a to v rozmezí 1 – 1,5. Ukazatel hotovostní likvidity udává, jakou část krátkodobých závazků je možno ihned splatit stávajícími peněžními prostředky, tedy penězi v hotovosti v pokladně a penězi na účtech. Obvykle by se tento ukazatel měl pohybovat od 0,2 do 0,5, pokud jsou hodnoty vyšší, často to svědčí o neefektivním využití finančních prostředků s dopadem do rentability podniku.

Tyto uvedené ukazatele však hodnotí budoucí likviditu podniku odvozeně a staticky a je nutné je chápat jako orientační charakteristiky. Samotný fakt, že podnik dosahuje zisku, nedává ještě záruku, že je schopen hradit své závazky. Proto se v tržní ekonomice využívá peněžních toků jako nástroje analýzy likvidity za daný časový interval. Zde se využívá čistého pracovního kapitálu /6/.

2.2.4 Spider analýza

K porovnání výsledků čtyř základních skupin poměrových ukazatelů jedním pohledem slouží tzv. Spider analýza, která využívá paprskového grafu. Graf obsahuje kromě křivky vyjadřující výši ukazatelů společnosti také linii odvětví (= 100%), která slouží jako základna pro výpočet polohy ukazatelů konkrétního podniku. Křivky v grafu lze snadno interpretovat. Zjednodušeně lze říci, že čím je křivka podniku položena dále od středu grafu, tím je na tom podnik lépe. Tato interpretace má však jistá omezení, např. příliš vysoké hodnoty u ukazatelů likvidity svědčí o neefektivním umrtvování peněz v různých formách oběžného majetku, či příliš vysoký podíl vlastního kapitálu může snižovat možnosti využití finanční páky /5/.

2.2.5 Souhrnné ukazatele

Řada studií finančních analytiků se snaží vyřešit problém, které ukazatele pro zhodnocení finanční situace podniku a jeho výkonnosti vybrat a jakou významnost jim přisoudit. Tyto průzkumy většinou vyjadřují kvalitu rozlišování „zdravého“ a „nemocného“ pod-

niku. Nejoperativnějším je ztotožnění „nemocného“ podniku s podnikem s ohroženou likviditou. Ukazatelé jsou tedy vybírány s ohledem na to, jak jsou schopny rozlišit podnik s dobrou a ohroženou schopností dostát svým závazkům a jsou shrnovány do jedné charakteristiky ve formě bankrotních indikátorů /6/.

Mezi nejznámější indikátory patří Z-skóre, neboli tzv. Altmanův model bankrotu, který vypovídá o finanční situaci podniku. Pokud je hodnota Z vyšší než 2,99, má firma uspokojivou finanční situaci, při $Z = 1,81$ až 2,99 nevyhraněnou finanční situaci a při Z menší než 1,81 má velmi silné finanční problémy.

Významným ukazatelem výkonnosti podniku je ekonomická přidaná hodnota (EVA). Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své akcionáře. V podstatě představuje rozdíl mezi tzv. operativním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, tj. přebytek zisku po odečtení oportunitních nákladů na dlouhodobě vázaný kapitál.

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

kde ROE je rentabilita vlastního kapitálu, r_e jsou náklady na vlastní kapitál a VK je vlastní kapitál /4/.

2.3 Vyhodnocení ukazatelů

Při hodnocení výsledků analýzy je potřeba rozpoznat, co je dobré a co lepší nebo horší. Je tedy potřeba srovnávat s jinými výsledky, s jinými hodnotami, které však mají stejný věcný obsah i rozsah. Cílem by tak mělo být poznání pozice podniku na základě srovnání a následné posílení stávající pozice /6/.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA A HISTORIE SPOLEČNOSTI CEMENT HRANICE, A.S.

3.1 Základní údaje o akciové společnosti

Cement Hranice, akciová společnost (dále jen „společnost“), byla založena jednorázově dle ustanovení § 25 zákona č. 104/1990 Sb. na základě zakladatelského plánu ze dne 8.3.1991 a přijatých stanov. Akciová společnost vznikla zapsáním do obchodního rejstříku Krajského soudu v Ostravě dne 14.3.1991. Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba cementu.

Sídlo společnosti je na adrese Hranice I – Město, Bělotínská 288, 753 39.

Společnost má základní kapitál ve výši 510 219 tis. Kč.

Na základě smlouvy o fúzi ze dne 21.6.2006 došlo ke sloučení společností Cement Hranice, akciová společnost a CEMOS Ostrava, a.s., s rozhodným dnem fúze 1. 1. 2006. Nástupnickou společností se stala společnost Cement Hranice, akciová společnost, na niž přešlo jmění zanikající společnosti CEMOS Ostrava, a.s.

Dne 14. 9. 2006 valná hromada společnosti (jediný akcionář, tj. Dyckerhoff Aktiengesellschaft) přijala rozhodnutí o zrušení zaknihované podoby akcií. Základní kapitál společnosti je k 31.12.2006 rozvržen na 1 700 731 ks kmenových akcií o jmenovité hodnotě 300 Kč na majitele. Akcie mají listinou podobu.

3.2 Historie společnosti

Akciová společnost Cement Hranice, a. s. je součástí německého cementářského koncernu Dyckerhoff. Hlavním výrobním programem firmy je výroba cementu, který firma produkuje více než padesát let. V posledních letech je část výrobního programu věnována i výrobě suchých maltových a omítkových směsí, pojiva pro zdění a omítání, lepidel tmelů.



Obr. 3: Cement Hranice, a.s. a

V dubnu 1954 byla v Hranicích uvedena do provozu nově vybudovaná cementárna s technologickým zařízením na mokrý způsob výroby. Hned v prvním roce provozu bylo v cementárně dosaženo plánovaného kapacitního výkonu rotačních pecí a vyrobeno téměř 140 000 tun slínku a 115 000 tun cementu. V průběhu dalších let je denní produkce zvýšena na 1 400 tun slínku, ze kterého jsou namílány vysoce kvalitní cementy. Cement z Hranic byl použit na mnoha důležitých stavbách v tuzemsku a exportován také do mnoha zemí zejména evropského kontinentu.

Provoz postupně vyžadoval dílčí modernizace výrobní technologie, jež byly zaměřeny především na zvýšení časového a kapacitního využití výrobních agregátů, zlepšení pracovních podmínek a snížení negativních dopadů na životní prostředí v okolí cementárny. Přes řadu úspěchů v tomto směru výrazné zlepšení umožnila až rozsáhlá modernizace a rekonstrukce cementárny v letech 1987 - 1992.

Mimo ekonomické a kvalitativní aspekty bylo při rekonstrukci cementárny pamatováno na **ekologii výroby** - například **odprašovací zařízení** za více než 150 milionů korun snížilo emise, použitá technologie třístupňového výpalu slínku s předkalcinací podstatně snížila emise oxidů dusíku a síry. Veškeré škodliviny jsou měřeny spolehlivými přístroji a hodnoty přenášený do programu řídicího systému, který v případě překročení povolených hodnot ihned vyřadí zařízení z provozu.

Už od prvních let existence cementárny byla značná pozornost věnována vzhledu nejbližšího okolí závodu. K několika desítkám tisíc vysázených stromků a keřů přibyla už v 50. letech soustava retenčních nádrží, v nichž je zachyceno přes 200 000 kubíků vody,

kteřá je zásobárnou technologické vody. Některé plochy sice musely ustoupit rekonstrukci, ale po jejím ukončení se ve výsadbě pokračuje. Záměrem firmy je vytvořit příjemné a estetické prostředí nejen v samotném závodě, ale i v jeho okolí.

3.3 Profil a filozofie firmy

Cementárna v Hranicích se dosahovanými parametry zařadila k nejmodernějším cementářským provozům v Evropě. Slinek je vyráběn podstatně efektivnějším způsobem a je z něj v současnosti namíláno devět produktů. Jde o šest druhů cementu pro obecné použití, deklarovaných podle evropské harmonizované normy EN 197-1, dále vysokopecní cement a dvě třídy pojiva pro zdění a omítání, vyráběné podle podnikových norem. V roce 2003 společnost získala certifikáty systémů managementu dle ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14 001:2005.

Cement Hranice, akciová společnost věnuje otázce minimalizace vlivu výrobní činnosti na životní prostředí dlouhodobě mimořádnou pozornost. Každoročně jsou stanovovány cíle specifikující okruhy činností ke zmírňování negativních vlivů na všechny složky životního prostředí. Konkrétní dopady na životní prostředí, plnění cílů zaměřených na zlepšování ochranu životního prostředí, jakož i environmentální profil akciové společnosti jsou vedením firmy pravidelně přezkoumávány a na základě výsledků jsou navrhována a ukládána konkrétní opatření k dalšímu zlepšování.

Dlouhodobou koncepcí firmy v oblasti kvality je vysoká jakost vyráběné produkce. V laboratoři firmy Cement Hranice, a. s. je ověřována kvalita nakupovaných materiálů a surovin, vyráběných a expedovaných výrobků. Pomocí moderní technologie vzorkování, přípravy vzorků a vyhodnocování moderními laboratorními přístroji je řízena výroba cementu. Cílem je nejen splnění kvalitativních požadavků zákazníka, ale zejména rovnoměrnost dosahovaných parametrů ve výrobě.

V současnosti je Cement Hranice, a. s. úspěšnou, dynamicky se rozvíjející firmou, která dosahuje trvale dobrých výsledků. K dlouhodobé prosperitě přispívá mimo moderního technologického zařízení také kvalitní kolektiv zaměstnanců s tvůrčím přístupem k práci. Mezi důležité cíle této firmy patří dlouhodobé uspokojování zákazníků doprovázené kvalitou vyráběného sortimentu s ohledem na ochranu životního prostředí.

4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI

4.1 Analýza konkurence

Jak již bylo výše zmíněno, pokud chce firma uspět na trhu, je potřeba, aby do detailu poznala své konkurenty a konkurenční prostředí. V následující kapitole se budu zabývat pěti konkurenčními silami, které působí na firmu, jak je popsal M. E. Porter. Níže uvedené poznatky jsem čerpala z analýzy konkurenčních sil, která je zpracována v příloze P V, konkrétně je tvořena tabulkami S₁ až S₅.

4.1.1 Konkurence v odvětví

Největšími producenty cementu v České republice jsou tyto firmy /17/:

- Českomoravský cement, a.s.
- Cement Hranice, a.s.
- Holcim (Česko), a.s.
- Lafarge Cement, a.s.

Tito producenti jsou členy Svazu výrobců cementu ČR. Samostatný svaz vznikl s cílem vzájemné podpory členů svazu v oblasti technické, výrobní, ekologické a organizační, pro řešení společných technických, technologických, dopravních a environmentálních otázek. Koordinuje řešení problematiky životního prostředí, podporuje vědu a techniku, pořádá společné odborné akce, spolupracuje s externími tuzemskými a zahraničními odbornými institucemi /17/.

Cementářské odvětví je specifické především svou kapitálovou náročností. S výrobou cementu souvisí vysoké fixní náklady spojené s vlastnictvím náročných technologií, což umožňuje vyrábět cement jen velmi silným společnostem se zahraničním kapitálem. Na trhu tak existuje jen omezené množství silných konkurentů. Mezi nimi panuje silná rivalita, v současnosti však ve správných mezích gentlemanského souboje. Vzhledem k charakteru cementářské výroby, který neumožňuje vyrábět velké množství různorodých výrobků a jsou do jisté míry velice podobné, tak i konkurenční strategie nemají přílišnou šanci se výrazným způsobem lišit. Avšak oblastí, ve kterých by bylo možné konku-

renční výhodu je víc, což soutěžení značně stěžuje, jelikož musí být více komplexní, nelze se zaměřit na jednu výhodu. Trh z cementem je z velké části ovlivněn vývojem stavebního průmyslu, který v posledních letech zaznamenává značný růst. Tato situace se tak odráží i v rostoucí trendu spotřeby cementu, což souvisí se značnými tlaky na získávání nových kontraktů. Každopádně tendence k udržení se na trhu jsou velmi intenzivní, jelikož se jedná o obor, kde jsou sjednávány velké a především dlouhodobé kontrakty a případný odchod z odvětví by sebou nesl příliš velké ztráty.

4.1.2 Potenciální noví konkurenti

Možnost vstupu nových konkurentů do cementářského odvětví je značně omezena. Je to především z hlediska získání základní suroviny pro výrobu cementu, jelikož množství ložisek vápence je omezeno, další překážkou je vysoká kapitálová náročnost (technologie, normy, legislativa), což eliminuje malé společnosti. Důležitým bodem je také možnost odbytu, v současnosti jsou potřeby zákazníků na trhu s cementem plně pokryty stávajícími cementárnami, nový výrobce by tak měl problém najít pro svůj produkt odbytiště. Spotřebitelé navíc vykazují vysokou loajálnost vůči svým dodavatelům

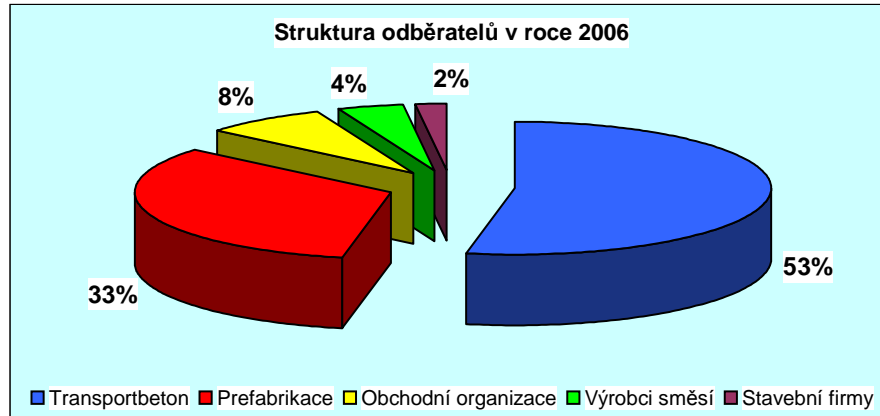
4.1.3 Dodavatelé

Hlavní surovinou pro výrobu cementu je vápenec, který je získáván v lokalitě dvou lomů v blízkém okolí cementárny. Dobývací území vápence je zajištěno na několik desítek let dopředu. S ohledem na cementářskou technologii se mezi nejdůležitější dodavatele řadí výrobci elektrické energie a dodavatelé černého uhlí. Výrobci elektrické energie jsou získáváni pomocí každoročních výběrových řízení zhruba z desítky producentů. Z tohoto pohledu je tak vyjednávací pozice výrobců elektrické energie slabší než u dodavatelů černého uhlí, kterých je na trhu velmi málo, mohou si tak klást i vyšší požadavky.

4.1.4 Kupující

Vyjednávací schopnost zákazníků je závislá na velikosti a sortimentu jejich objednávek a také na jejich regionální příslušnosti. Zákazníkům jde především o vysokou kvalitu jak výrobků tak i služeb. Zákazníci tak vytváří relativně vysoký tlak na uspokojení těchto požadavků. Vzhledem k velikosti a významnosti zákazníků je potřeba uspokojovat jejich

přání, nebo se o to alespoň snažit. Složení odběratelů společnosti Cement Hranice je znázorněno na následujícím grafu (Obr 4).



Obr. 4: Struktura odběratelů v roce 2006

4.1.5 Substituty

Cement je stavební materiál s natolik specifickými vlastnostmi, že v současnosti neexistuje adekvátní náhrada, která by měla totožné charakteristiky. Vývoj je však nezadržitelný a proto existuje značná možnost, že se v budoucnu jistá náhrada cementu objeví. Tato prognóza je však zaměřena do vzdálené budoucnosti, v blízké budoucnosti je pravděpodobnost výskytu substitutu nízká.

4.2 Analýza hybných sil

Na základě anonymního dotazníkového průzkumu u zaměstnanců a managerů firmy jsem získala informace o postavení hybných sil ve společnosti. Tento průzkum absolvovalo celkem 21 respondentů. Zpracovaná analýza je uvedena v příloze P V.

4.2.1 P1 - "tržní rasance a flexibilita firmy"

Firemní vize je dobře propracovaná, drobné nedostatky jsem však shledala k nevelké orientaci na zákazníka, co se týče servisu po dodávce, dále je firma značně orientovaná na domácí trh a oblasti exportu již klade poměrně malý význam, to je však dáno rentabilitou přepravy. Přeprava cementu je značně nákladná, proto se vyplatí je do určité vzdálenos-

ti od cementárny. Mise a vize firmy je stanovena tak, aby společnost Cement Hranice, a.s. udržela svou stávající pozici na trhu a byla i nadále efektivní a konkurenceschopná.

Firma má jasně stanovené cíle, kterých chce dosáhnout. Hlavní cíl firmy je být efektivní konkurenceschopnou firmou, která maximalizuje vložené prostředky vlastníků. Tento cíl je rozpracován v odvozených cílech, přičemž podle skutečné situace je možné měnit způsob dosažení cílů pomocí vypracovaných alternativ. V cílech firmy není věnována velká pozornost vývoji a výzkumu, vzhledem k charakteru cementu zde však neexistuje možnost významných inovací. V rámci inovací je v možnostech firmy zaměřit se na rozšíření a zkvalitnění sortimentu doplňkových výrobků (maltové a lepící směsi).

Firma má vypracovaný kvalitní dlouhodobý strategický plán budoucího vývoje. Ten určuje základní parametry hlavních oblastí podnikání, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. V strategickém plánu jsou zahrnuta možná budoucí rizika ve vývoji situace na trhu, proto jsou také vypracovány alternativy firemní strategie. Firemní strategie je do značné míry podobná strategiím konkurence, nezajišťuje tedy společnosti příliš velkou konkurenční výhodu.

Distribuce firmy je na poměrně vysoké úrovni, velký důraz je kladen na flexibilitu, jelikož v cementářském odvětví často dochází ke změnám v zakázkách. Management tedy klade vysoký význam na možná rizika ze strany odběratelů. V globálu však můžu tvrdit, že firma má vybudovanou kvalitní distribuční síť a to nejen na tuzemském trhu, ale i pro export do příhraničních oblastí Slovenska. Možné nedostatky však vidím v systému řízení, styk se zákazníky je v současnosti zprostředkováván prostřednictvím telefonu, pošty a osobních setkáních, v blízké budoucnosti se však zavede systém komunikace se zákazníky v elektronické podobě.

Firemní controlling je na velice vysoké úrovni. Ve firmě slouží jako velmi účinný nástroj řízení, jsou v něm zahrnuty nejdůležitější body řízení: stanovení cílů a jednotlivých úkolů, jejich koordinace, řízení rizik a kontrola plnění dle plánu. Controlling má ve firmě jednoznačně pozitivní vliv, ať už jde o vysokou úroveň plnění plánů, ovlivnění kalkulací, nebo i podporu řídicích pracovníků. Velmi kladné je také zpracovávání reportů pro mateřskou centrálu, kde je následně vypracována nákladovost výroby pro porovnání výsledků v rámci celé skupiny Dyckerhoff.

4.2.2 P2 - "jistoty a stabilita firmy"

Management firmy si uvědomuje význam procesního řízení, naprostá většina procesů ve firmě je tak kryta normami ISO. Realizované procesy ve většině vedou ke stabilizaci a jistotě firmy, jelikož napomáhají řešit problémy a nedostatky firmy. Je však potřeba aby procesní postupy byly ve firmě rozpracované do detailu a umožnily tak ještě efektivnější řízení.

Firma má jasnou představu o řízení svých procesů. Má vybudován systém řízení, ten zabezpečuje firemní plánování, organizování, zabezpečování a kontrolu, avšak s jistými drobnými rezervami. Firma uplatňuje demokratický styl řízení, jisté mantinely jsou však stanoveny pevně vlastníkem, tedy skupinou Dyckerhoff.

Firma věnuje své ekonomické situaci velkou pozornost. Finanční odbor zpracovává analýzu nákladů a celkovou finanční analýzu a vytváří tak přehledný systém své hospodářské situace. Firma má silný potenciál jak v kapacitě výroby, tak i kapitálové základně. Vskutku velmi značné rezervy je možné spatřit v rozvoji majetku. Tento pomalý růst je způsoben dostatečnou majetkovou vybaveností firmy, ať už se jedná o hmotná aktiva, tak i peněžní, vzhledem k vysoké likviditě firmy. Nevyužitou příležitostí je možná kooperace s jinými firmami v oboru, která je zde značně omezena, vzhledem však k nevelkému počtu výrobců cementu a značné konkurenci, je tento stav pochopitelný.

Informace jsou v současnosti považovány za jeden z nejcennějších zdrojů řízení, management firmy tento názor plně sdílí. Uvědomuje si, že informace jsou nepostradatelné jak v řízení, tak v konkurenčním boji a čím více informací má firma k dispozici, tím lepších může dosáhnout výsledků. Firma má vybudovaný kvalitní informační systém, který slouží jako velice efektivní nástroj řízení. V dnešní době jsou informační systémy a technologie naprostou nezbytností, ve firmě je zaveden originální informační systém SAP, v blízké budoucnosti bude zprovozněn elektronický systém určen pro zákazníky, zlepší se tak kvalita a rychlost komunikace mezi firmou a klienty.

Firma uplatňuje pozitivní řízení lidských zdrojů. Má zřízen útvar, který se věnuje řízení lidských zdrojů, a to pomocí moderních metod, které umožňují dosahovat velmi dobrých výsledků. Firma má dobře zmapována pracovní místa s definovanými funkcemi a

pravomocemi jednotlivých pracovníků, což hodnotím velice pozitivně. Dále je velice přínosný vybudovaný systém hodnocení s přesně stanovenými kritérii na pracovníky.

Firma prošla v posledních pěti letech významnou reorganizací v rámci zefektivnění řízení a úspor nákladů. V současnosti má pevně stanovenou organizační strukturu a v zásadě neuvažuje o změně či jejím rozšíření. Organizační struktura je v podstatě rozdělena do delegací se stanovenými pravomocemi pracovníků. Je v ní také vytvořen prostor pro přizpůsobení se k možným změnám. Jako velký nedostatek však vidím kontakt se zákazníkem. Firma by jistě měla posílit marketingový útvar a posílit útvar prodeje. Trh s cementem je však nasycený a noví zákazníci se získávají obtížně, firma by se však měla zaměřit na získání zákazníků pro svou doplňkovou výrobu (maltové a lepící směsi).

4.2.3 P3 - "schopnost realizace rozvojových změn firmy"

Vzhledem k charakteru firmy, tedy výrobě cementu, nehrají inovace zásadní roli, tvoří tak nejslabší článek druhé hybné síly výkonnosti podniku. V tomto oboru je však proces inovací velice náročný a dlouhodobý, což vysvětluje tuto situaci, stejně jako fakt, že postavení inovací ve firmě je v podstatě srovnatelný s ostatními tuzemskými i zahraničními konkurenty. Firma by se však mohla zaměřit na inovace v oblasti svého doplňkového sortimentu. Pozitivní je, že inovační a výrobní politika firmy se z většiny odvíjí od přání zákazníků.

Rozvojové a utvářející firemní procesy spojené s produktivitou jsou na dobré úrovni, každá však sebou nese i jisté rezervy. Je pozitivní, že firma pravidelně posuzuje stav své produktivity a při případných problémech dokáže patřičnými opatřeními produktivitu zvyšovat dle předem připravených plánů. Jako velmi dobré také je, že firma má přehled o produktivitě svých konkurentů. Negativně však působí fakt, že firma řeší jen velice omezeně problém růstu produktivity z problému likvidity nebo nízké produktivity.

Firma klade oblasti úspor velkou váhu, o čemž svědčí i zavedení projektu Dyckerhoff 21, zaměřený na úspory v oblastech údržby, výroby, administrativy a nákupu, který přináší velmi dobré výsledky. Stále však v jednotlivých oblastech úspor existují rezervy, firma by se měla zaměřit na zlepšení plánu úspor technických prostředků a úspor při realizaci svých výrobků, s čímž jsou spojeny především vysoké náklady na přepravu cementu.

Kvalita výrobků je jedním z prvořadých úkolů firmy. Jsou na ni kladeny vysoké nároky, v souladu s normami ISO 9000:2001 a 14001:2005. Velmi pozitivní je, že firma má zpracovány vlastní směrnici řízení kvality a jakosti a plně ji využívá. Řízením kvality se zabývá specializovaný útvar, který provádí pravidelné kontroly jakosti. Kladem je skutečnost, že firma má mnoho informací o systému řízení kvality u svých konkurentů.

Reengineering ve firmě není na příliš vysoké úrovni, zlepšování firemních procesů je využíváno spíše jen z části. Firma je se současným stavem hospodářské výkonnosti spíše spokojena a zásadní změny zatím nechystá. Je však potřeba, aby si management firmy uvědomil, že aby firma zůstala výkonná a konkurenceschopná je neustálý rozvoj velice důležitý a měl by mu být přisouzen větší význam.

Firma je ovlivňována celou řadou faktorů z vnějšího okolí, které na její výkonnost působí v různé síle. Nejvíce firmu ovlivňuje makroekonomické, technologické a legislativní okolí, významný vliv je také ze strany regionálního ale i světového okolí a s tím související integrace české ekonomiky. Proti těmto účinkům by se firma měla bránit kvalitně vybudovanými firemními pilíři.

4.2.4 Vyhodnocení analýzy hybných sil

Při posouzení výkonnosti firmy z hlediska hybných sil konstatuji, že současná situace je příznivá. Všechny tři firemní pilíře však vykazují jisté rezervy. Pokud se management firmy zaměří na zlepšování některých klíčových oblastí je více než pravděpodobné, že posílí svou pozici jak v ekonomické oblasti, tak i v postavení na trhu, tedy konkurenceschopnosti. Nejstabilnějším pilířem firmy je první pilíř, který vyjadřuje tržní rasanici a flexibilitu firmy, z toho vyplývá, že má stanovenou vizi svého podnikání a cíle, kterých chce dosáhnout pomocí jasně stanovené strategie. Strategie firmy je důkladně propracovaná a připravena reagovat na případné změny jak ve vnitřním, tak vnějším okolí firmy. V cementářském odvětví je velice důležité mít kvalitně vybudovanou distribuční síť, v tomto ohledu má firma ještě jisté rezervy, ale i tak je stávající situace dobrá. Na velmi vysoké úrovni je ve firmě controlling, který slouží jako velice účinný nástroj firemního řízení. Klíčové oblasti druhého pilíře jsou také na velmi uspokojivé úrovni. Za slabší oblast však považuji organizaci, zde by bylo potřeba prioritně se zaměřit na komunikaci se zákazníky. Nejslabší článek jsem spatřila ve třetím firemním pilíři, který se zabývá realizací roz-

vojových změn ve firmě. Tento stav však vyplývá z poměrně statického charakteru cementářského průmyslu, který je závislý na cementářských technologiích, jejichž vývoj však neuskutečňují výrobci, ale specializované odborné ústavy. Změny jsou uskutečňovány pouze na nižších úrovních, jako je změna dílčích procesů, úspora nákladů, nedochází zde však k výrazným nebo dokonce převratným inovacím, které by tak umožnily získat významnou konkurenční výhodu na trhu. V této oblasti se firma nejvíce zaměřuje na kvalitu svých výrobních procesů a následně výrobků, které jsou pro konkurenceschopnost velice důležité. Účinný systém pevných firemních pilířů je obranným nástrojem proti vlivům makrookolí stejně jako proti vlivům konkurenčních sil na trhu.

5 FINANČNÍ ANALÝZA

Podklady pro vypracování následující finanční analýzy jsem čerpala z účetních výkazů společnosti Cement Hranice, a.s. z let 2003 až 2006, ty jsem následně ve většině případů porovnávala s výsledky odvětví, ve kterém společnost působí (OKEČ 26 – výroba ostatních nekovových minerálních výrobků). Zdrojem pro tyto data byly údaje zveřejněné na portálu MPO ČR. Absolutní hodnoty jsou uváděny v tisících Kč.

5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Společnost Cement Hranice, a.s. je průmyslový podnik, čemuž odpovídá i jeho majetkové složení, jak je patrné z tabulky (Tab. 3), kdy podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech je vyšší než podíl oběžného majetku. Tento rozdíl se však od roku 2004 zmenšuje, přičemž v roce 2006 je poměr dlouhodobého a oběžného majetku již téměř vyrovnán. K tomuto stavu přispělo zejména úplné snížení dlouhodobého finančního majetku. Tento majetek představoval podíl v ovládané osobě (CEMOS Ostrava, a.s.) a v roce 2006 byla investice vyloučena proti vlastnímu kapitálu společnosti CEMOS Ostrava, a.s. při sloučení k rozhodnému dni 1.1.2006. Což bylo zapříčiněné fúzí obou firem.

Jako pozitivní vývoj vidím bezesporu snižování zastoupení dlouhodobých pohledávek na oběžném majetku, což je způsobeno umořováním půjčky, kterou poskytla společnost Cement Hranice, a.s. společnosti ZAPA Beton, a.s. která je splatná do konce roku 2008. Současné zvyšování podílu krátkodobých pohledávek je také dobrým trendem. Podíl krátkodobého finančního majetku na oběžných aktivech v letech 2004 a 2006 je značně vysoký, což se zdá být negativním ukazatelem. Většinu tohoto majetku však tvoří termínované vklady a depositní směnky, které přináší společnosti výnosy a současně se jedná o relativně vysoce likvidní finanční prostředky, jelikož jejich splatnost je do jednoho roku. Musím však podotknout, že vzhledem k vysoké hotovostní likviditě by mohla společnost uvažovat i o dlouhodobějších investicích, které by jí mohly přinést daleko vyšší zhodnocení při současném zachování velice solidní likvidity. Existují však jistá omezení v dlouhodobém investování související s finanční strategií celé skupiny Dyckerhoff, které je společnost Cement Hranice, a.s. podřízena.

V tis. Kč	2003		2004		2005		2006	
AKTIVA CELKEM	2 194		2 078		2 210		2 215 499	
	131	100%	440	100%	418	100%		
Dlouhodobý majetek	1 495		1 432		1 412		1 190 205	
	861	68%	674	69%	424	64%		54%
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	1 089	0%	5 228	0%	4 098	0%	2 969	0%
	1 321		1 254		1 221			
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	718	60%	567	60%	826	55%	1 187 236	54%
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	173 054	8%	172 879	8%	186 500	8%		0%
Oběžná aktiva	697 855	32%	644 998	31%	797 716	36%	1 024 583	46%
<i>Zásoby</i>	88 980	4%	77 061	4%	79 123	4%	103 553	5%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	210 727	10%	96 000	5%	64 970	3%	32 926	1%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	378 972	17%	335 525	16%	600 159	27%	573 481	26%
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	19 176	1%	136 412	7%	53 464	2%	314 623	14%
<i>Časové rozlišení</i>	415	0%	768	0%	278	0%	711	0%
PASIVA CELKEM	2 194		2 078		2 210		2 215 499	
	131	100%	440	100%	418	100%		100%
Vlastní kapitál	1 148		1 325		1 653		1 756 314	
	988	52%	950	64%	627	75%		79%
<i>Základní kapitál</i>	510 219	23%	510 219	25%	510 219	23%	510 219	23%
<i>Kapitálové fondy</i>	6 089	0%	6 089	0%	6 092	0%	6 269	0%
<i>Rez. fondy, neděl. fond a ost</i>	224 369	10%	223 892	11%	223 886	10%	223 526	10%
<i>VH minulých let</i>	16	0%	85 172	4%	254 107	11%	253 176	11%
<i>VH běžného účetního období</i>	408 295	19%	500 578	24%	659 323	30%	763 124	34%
Cizí zdroje	1 045		752 490		556 791		459 185	
	143	48%		36%		25%		21%
<i>Rezervy</i>	249 248	11%	263 683	13%	75 390	3%	107 656	5%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	220 153	10%	62 330	3%	237 590	11%	59 010	3%
<i>Krátkodobé závazky</i>	574 111	26%	426 477	21%	243 811	11%	292 519	13%
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	1 631	0%		0%		0%		0%

Tab. 3: Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – Cement Hranice, a.s.

/vlastní zpracování autorky/

Na straně pasiv se rok od roku zvětšuje rozdíl mezi zastoupením vlastního kapitálu a cizích zdrojů. To je způsobeno neustálým růstem položky vlastního kapitálu, což při stálé výši základního kapitálu znamená, že společnost je trvale zisková. Dále je zřejmé, že společnost využívá stále více svých vlastních zdrojů na úkor cizích zdrojů, které zaznamenaly v letech 2003 až 2006 prudký pokles o 56%. Výrazná změna v rozvaze se uskutečnila v položkách závazků mezi roky 2003 a 2004. Společnost přijala v průběhu roku 2003 dlouhodobou půjčku od společnosti CEMOS Ostrava a.s. ve výši 160 000 tis. Kč. Půjčka byla původně splatná v průběhu roku 2005 a proto byla k 31.12.2004 vykázána jako krátkodobý závazek. Vlivem fúze firem však tato půjčka zanikla.

V tis. Kč	2003	2004	03/04	2005	04/05	2006	05/06
AKTIVA CELKEM	2 194 131	2 078 440	-5%	2 210 418	6%	2 215 499	0%
Dlouhodobý majetek	1 495 861	1 432 674	-4%	1 412 424	-1%	1 190 205	-16%
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	1 089	5 228	380%	4 098	-22%	2 969	-28%
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	1 321 718	1 254 567	-5%	1 221 826	-3%	1 187 236	-3%
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	173 054	172 879	0%	186 500	8%		-100%
Oběžná aktiva	697 855	644 998	-8%	797 716	24%	1 024 583	28%
<i>Zásoby</i>	88 980	77 061	-13%	79 123	3%	103 553	31%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	210 727	96 000	-54%	64 970	-32%	32 926	-49%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	378 972	335 525	-11%	600 159	79%	573 481	-4%
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	19 176	136 412	611%	53 464	-61%	314 623	488%
<i>Časové rozlišení</i>	415	768	85%	278	-64%	711	156%
PASIVA CELKEM	2 194 131	2 078 440	-5%	2 210 418	6%	2 215 499	0%
Vlastní kapitál	1 148 988	1 148 988	0%	1 653 627	44%	1 756 314	6%
<i>Základní kapitál</i>	510 219	510 219	0%	510 219	0%	510 219	0%
<i>Kapitálové fondy</i>	6 089	6 089	0%	6 092	0%	6 269	3%
<i>Rez. fondy, neděl. fond a ost</i>	224 369	223 892	0%	223 886	0%	223 526	0%
<i>VH minulých let</i>	16	85 172	532225%	254 107	198%	253 176	0%
<i>VH běžného účetního období</i>	408 295	500 578	23%	659 323	32%	763 124	16%
Cizí zdroje	1 045 143	752 490	-28%	556 791	-26%	459 185	-18%
<i>Rezervy</i>	249 248	263 683	6%	75 390	-71%	107 656	43%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	220 153	62 330	-72%	237 590	281%	59 010	-75%
<i>Krátkodobé závazky</i>	574 111	426 477	-26%	243 811	-43%	292 519	20%

Tab. č. 4: Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – Cement Hranice, a.s.
/vlastní zpracování autorky/

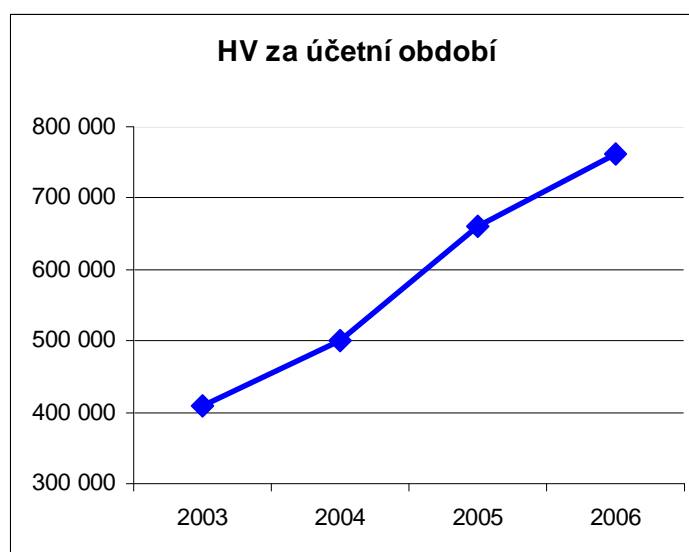
Výrobní charakter společnost Cement Hranice, a.s. potvrzují i údaje z tabulky, která znázorňuje vývojové trendy položek výkazů zisků a ztrát (Tab. 5). Většinu výnosů představují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Je pozitivní, že tyto tržby mají spíše vzrůstající charakter, v roce 2006 se zvýšily o 15% oproti předcházejícímu roku, současně však stoupá i výkonová spotřeba. V konečném důsledku, tak skutečný zisk z prodeje vlastních výrobků a služeb nerostl stejně rychle jako tržby, což souviselo se značným nárůstem nákladů na elektrickou energii a černé uhlí. Velice významným trendem je bezesporu neustálé zvyšování jak provozního výsledku hospodaření, tak i výsledku hospodaření za běžnou činnost, který se za poslední tři roky zvýšil dokonce o 87%, tento vysoký nárůst byl do značné míry ovlivněn výnosem za prodej přidělených emisních povolenek. Také zde se projevilo zavedení projektu Dyckerhoff 21, zaměřeného na úspory v oblastech údržby, výroby, administrativy a nákupu. Pozitivní vliv na zisky firmy má také příznivý vývoj stavebnictví v posledních letech, který je doprovázen zvýšením spotřeby cementu v České republice. Vývoj hospodářských výsledků je přehledně znázorněn níže (Tab. 6).

V tis. Kč	2003	2004	03/04	2005	04/05	2006	05/06
Výkony	1 501 015	1 490 350	-1%	1 502 259	1%	1 733 449	15%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 515 267	1 493 960	-1%	1 497 563	0%	1 717 043	15%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-14 334	-10 058	-30%	1 901	-119%	13 130	591%
Aktivace	82	6 448	7763%	2 795	-57%	3 276	17%
Výkonová spotřeba	579 730	558 453	-4%	582 992	4%	701 156	20%
Spotřeba materiálu a energie	322 657	332 957	3%	353 469	6%	444 382	26%
Služby	257 073	225 496	-12%	229 523	2%	256 774	12%
Přidaná hodnota	921 285	931 897	1%	919 267	-1%	1 032 293	12%
Osobní náklady	100 190	94 425	-6%	95 318	1%	97 319	2%
Mzdové náklady	73 418	69 075	-6%	68 882	0%	69 507	1%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24 856	23 664	-5%	24 896	5%	26 192	5%
Sociální náklady	1 916	1 686	-12%	1 540	-9%	1 620	5%
Daně a poplatky	5 300	5 184	-2%	5 858	13%	5 388	-8%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	157 475	160 046	2%	140 352	-12%	117 659	-16%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	18 694	33 641	80%	220 214	555%	215 025	-2%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 664	5 595	236%	182 575	3163%	174 077	-5%
Tržby z prodeje materiálu	17 030	28 046	65%	37 639	34%	40 948	9%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	20 446	28 456	39%	35 479	25%	51 220	44%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	541	887	64%	328	-63%	670	104%
Prodaný materiál	19 905	27 569	39%	35 151	28%	50 550	44%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	88 052	-23 878	-127%	-29 470	23%	-4 219	-86%
Ostatní provozní výnosy	7 029	2 361	-66%	522 642	22036%	549 916	5%
Ostatní provozní náklady	14 124	16 550	17%	529 192	3098%	576 631	9%
Provozní výsledek hospodaření	561 421	687 116	22%	885 394	29%	953 236	8%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	9 353	185	-98%		-100%		0%
Prodané cenné papíry a podíly	9 402	174	-98%		-100%		0%
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	61	440	621%	380	-14%	1 688	344%
Výnosové úroky	4 133	11 964	189%	9 139	-24%	13 947	53%
Nákladové úroky	1 623	5 600	245%	5 295	-5%	50	-99%
Ostatní finanční výnosy	47 565	2 623	-94%	3 520	34%	6 793	93%
Ostatní finanční náklady	49 146	6 575	-87%	8 514	29%	6 668	-22%
Finanční výsledek hospodaření	1 841	2 863	56%	3 640	27%	15 710	332%
Daň z příjmů za běžnou činnost	154 768	189 401	22%	229 711	21%	205 822	-10%
- splatná	178 915	187 224	5%	214 451	15%	224 402	5%
- odložená	-24 147	2 177	-109%	15 260	601%	-18 580	-222%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	408 494	500 578	23%	659 323	32%	763 124	16%
Mimořádné výnosy	1		-100%		0%		0%
Mimořádné náklady	200		-100%		0%		0%
Mimořádný výsledek hospodaření	-199		-100%		0%		0%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	408 295	500 578	23%	659 323	32%	763 124	16%
Výsledek hospodaření před zdaněním	563 063	689 979	23%	889 034	29%	968 946	9%

Tab. 5: Vývojové trendy položek výkazů zisků a ztrát – Cement Hranice, a.s. /vlastní zpracování autorky/

	2003	2004	2005	2006
Provozní HV	561 421	687116	885394	953236
Finanční HV	1 841	2 863	3 640	15 710
Mimořádný HV	-199	0	0	0
HV za účetní období	408 295	500 578	659 323	763 124
EBT	563 063	689 979	889 034	968 946
EBIT	564 686	695 579	894 329	968 996

Tab. 6: Vývoj hospodářského výsledku – Cement Hranice, a.s. /vlastní zpracování autorky/



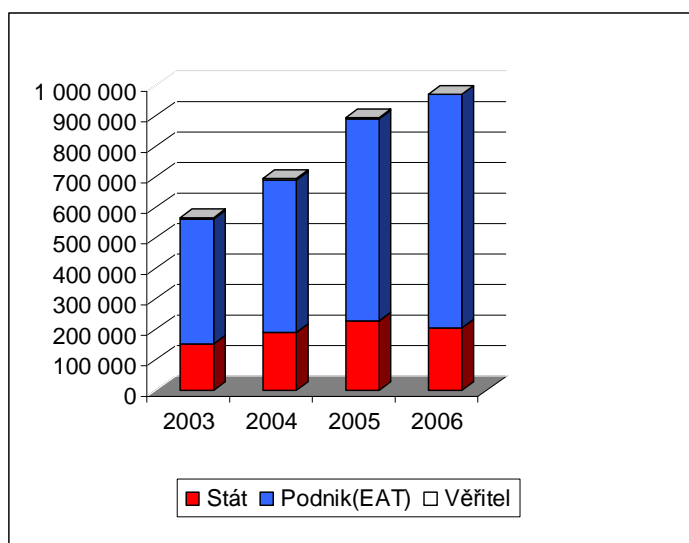
Obr. 5: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2002 – 2003 /vlastní zpracování autorky/

Tabulka (Tab. 7) je jen dalším důkazem příznivého vývoje společnosti, kdy se neustále zvyšuje čistý zisk společnosti, čemuž odpovídá i daňová povinnost, která také stoupá, ovšem daleko mírnějším tempem než zisk.

	2002	2003	2004	2005	2006
EBIT	521 485	564 686	695 579	894 329	968 996
Věřitel	496	1 623	5 600	5 295	50
Stát	153 412	154 768	189 401	229 711	205 822
Podnik(EAT)	367 577	408 295	500 578	659 323	763 124

Tab. 7: Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním – Cement Hranice, a.s.

/vlastní zpracování autorky/



Obr.6: Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním v letech 2002 – 2003

/vlastní zpracování autorky/

5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

	2003	2004	2005	2006
Čistý pracovní kapitál	123 744	218 521	553 905	732 064

Tab. 8: Vývoj čistého pracovního kapitálu – Cement Hranice, a.s. */vlastní zpracování autorky/*

Vývoj čistého pracovního kapitálu hodnotím jako velmi kladný. Společnost měla dostatek zdrojů pro splácení svých krátkodobých závazků a navíc měla ještě dostatečnou rezervu peněžních prostředků pro krytí případných neočekávaných závazků. Navíc má tento ukazatel stále vzrůstající tendenci.

5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Jelikož analýza poměrových ukazatelů patří mezi nejoblíbenější nástroje finanční analýzy společnosti, budu se těmito ukazatelům věnovat ve značné míře. Nejprve vyhodnotím zadluženost společnosti, poté její schopnost hradit své závazky (likvidita), důležité jsou také ukazatele rentability a v neposlední řadě také ukazatele aktivity.

5.3.1 Analýza zadluženosti

	2003	2004	2005	2006
Celková zadluženost	47,63%	36,20%	25,19%	20,73%
Míra zadluženosti	0,91	0,65	0,34	0,26
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	21,06%	8,28%	42,67%	12,85%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	16,08%	5,15%	12,56%	3,25%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,77	0,80	1,17	1,48
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	0,92	0,85	1,34	1,53
Ukazatel úrokového krytí	347,9	124,2	168,9	19379,9

Tab. 9: Ukazatelé zadluženosti, majetkové a finanční struktury – Cement Hranice, a.s.

/vlastní zpracování autorky/

	2003	2004	2005	2006
Celková zadluženost	42,97%	41,63%	43,65%	47,14%
Míra zadluženosti	0,79	0,73	0,78	0,90
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	17,84%	19,62%	18,05%	24,22%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	18,42%	20,47%	24,00%	28,32%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,97	0,95	0,95	0,88
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,19	1,19	1,25	1,22
Ukazatel úrokového krytí	10,1	10,1	10,7	11,8

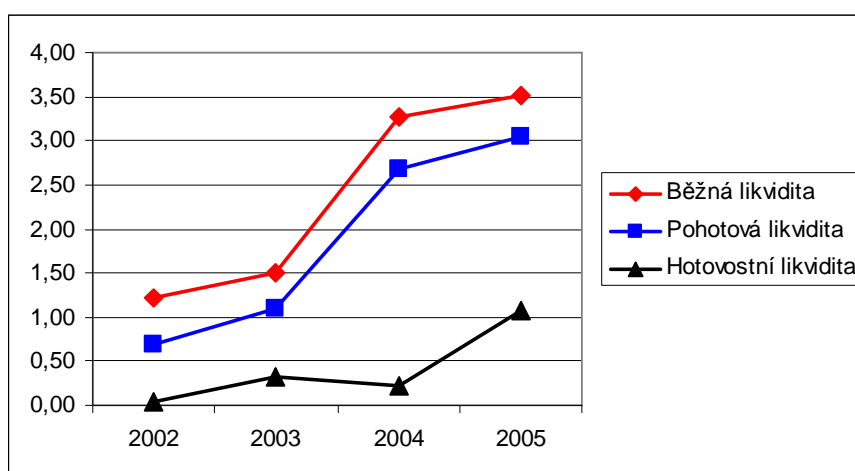
Tab. 10: Ukazatelé zadluženosti, majetkové a finanční struktury – odvětví /vlastní zpracování autorky/

Vývoj celkové zadluženosti ve společnosti Cement Hranice, a.s. má již od roku 2003 stále klesající charakter (Tab. 9), což je způsobeno neustálým snižováním cizích zdrojů na financování aktivit společnosti. Tento vývoj se však neshoduje se stavem v odvětví (Tab. 10), kdy se celková zadluženost pohybuje v rozmezí 41% až 47%, což je dáno tím, že v tomto odvětví je potřeba značného kapitálu, který společnost Cement Hranice, a.s. již vytváří sama a nemá tedy zapotřebí si kapitál půjčovat, je však potřeba uvědomit si, že určitá výše zadlužení je většinou užitečná, jelikož cizí kapitál sebou často nese menší náklady, než použití kapitálu vlastního. Snižování celkové zadluženosti se odráží v následujícím ukazateli, a to míře zadluženosti, tedy poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu, který znamená také klesající charakter. K výraznému výkyvu došlo v roce 2005 u poměru dlouhodobých cizích zdrojů s celkovými cizími zdroji, které bylo zapříčiněno zvýšením dlouhodobých závazků, což jsem popsala již výše (str. 41). Od roku 2005 se společnosti daří dodržet zlaté pravidlo financování, tedy že svůj dlouhodobý majetek pokryla dlouhodobými zdroji, což byl v odvětví každoroční jev. Vzhledem k minimu úročených cizích zdrojů se ukazatel úrokového krytí značně liší od odvětvového průměru. Tento stav poukazuje na dostatečně vysokou kapacitu pro případné přijetí dalších bankovních úvěrů.

5.3.2 Analýza likvidity

	2002	2003	2004	2005	2006
Běžná likvidita	0,51	1,21	1,51	3,27	3,50
Pohotová likvidita	0,35	0,69	1,11	2,68	3,04
Hotovostní likvidita	0,05	0,03	0,32	0,22	1,08

Tab. 11: Ukazatelé likvidity – Cement Hranice, a.s. /vlastní zpracování autorky/



Obr. 7: Vývoj likvidity – Cement Hranice, a.s. v letech 2002 – 2006 /vlastní zpracování autorky/

	2002	2003	2004	2005	2006
Běžná likvidita	1,4	1,66	1,76	1,89	1,82
Pohotová likvidita	0,95	1,23	1,29	1,35	1,32
Hotovostní likvidita	0,14	0,31	0,31	0,34	0,32

Tab. 12: Ukazatele likvidity – odvětví /vlastní zpracování autorky/

Vývoj likvidity u společnosti Cement Hranice je do jisté míry srovnatelný s vývojem v odvětví. Jednotlivé ukazatele likvidity mají stoupající charakter, u společnosti je však zvýšení markantnější. Na začátku sledovaného období, tedy v roce 2003 byly hodnoty u všech stupňů likvidity relativně nízké. Zato v posledních třech letech se tento stav obrátil a v roce 2005 již byly všechny hodnoty nad odvětvovým průměrem a to výrazným způsobem. Troufnu si však tvrdit, že tyto hodnoty jsou již příliš vysoké, že tedy v oběžném majetku je umrtveno příliš mnoho prostředků, které by bylo možné využít mnohem účelněji a přinesly by společnosti vyšší zisky. V posledních dvou letech se hodnoty ukazatelů značně liší od doporučených hodnot MPO ČR. U běžné likvidity by měla hodnota být v rozmezí 1,5 – 2, u pohotové likvidity 1 – 1,5 a u hotovostní likvidity by měla být okolo 0,2 -0,5. Značný rozdíl je však dán charakterem činnosti.

5.3.3 Analýza rentability

	2003	2004	2005	2006
Rentabilita tržeb	26,8%	33,4%	39,2%	40,4%
Rentabilita výnosů	35,6%	45,1%	39,6%	38,4%
Rentabilita celkového kapitálu	25,7%	33,5%	40,5%	43,7%
Rentabilita vlastního kapitálu	35,5%	43,6%	39,9%	43,5%

Tab. 13: Ukazatele rentability – Cement Hranice, a.s. /vlastní zpracování autorky/

	2003	2004	2005	2006
Rentabilita tržeb	7,3%	8,1%	8,0%	8,7%
Rentabilita výnosů	10,9%	11,4%	11,2%	11,2%
Rentabilita celkového kapitálu	9,7%	10,4%	10,5%	11,0%
Rentabilita vlastního kapitálu	10,7%	11,5%	12,2%	14,2%

Tab. 14: Ukazatele rentability – odvětví /vlastní zpracování autorky/

Ukazatele rentability prokázaly, že společnost Cement Hranice, a.s. je trvale vysoce zisková, velice výrazně přesahuje průměrné hodnoty rentabilit v odvětví, což dokazuje, že se jedná o velice silnou společnost, tyto vysoké hodnoty jsou odrazem úspěšné aplikace projektu Dyckerhoff 21, zaměřeného na úsporu nákladů. Je také pozitivní, že hodnoty rentability tržeb mají stoupající charakter, ovšem současně bych mohla vyjádřit obavu, že při daných hodnotách již růst nebude výrazněji pokračovat a dojde ke stagnaci, což ovšem při daných hodnotách je i tak velice uspokojivé. Další vynikající charakteristikou je také rentabilita vlastního kapitálu, jelikož je zřejmé, že podnik dokáže skvěle zhodnotit vklady vložené vlastníkem společnosti. Zatímco se rentabilita vlastního kapitálu v odvětví pohybuje kolem 10 – 15%, u společnosti dosahuje hodnot kolem 40%.

	2003	2004	2005	2006
EBT/EBIT	1,00	0,99	0,99	1,00
A/VK	1,91	1,81	1,34	1,26
Multiplikátor	1,90	1,79	1,33	1,26

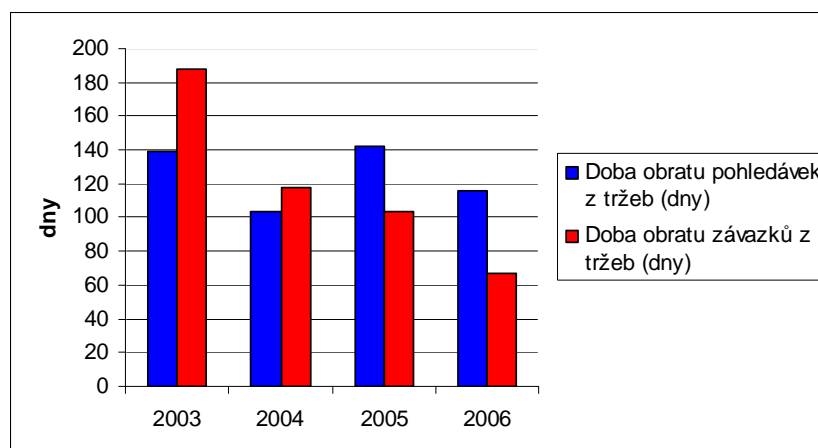
Tab. 15: Multiplikátor vlastního kapitálu – Cement Hranice, a.s. /vlastní zpracování autorky/

Jelikož je hodnota multiplikátoru kapitálu akcionářů stále větší než jedna, znamená to, že pokud by se společnost rozhodla zvýšit podíl cizích zdrojů v kapitálové struktuře, mělo by to jistě pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Zvýšením cizích zdrojů by se výrazně posílil vliv finanční páky a současně by mírně poklesl ukazatel úrokové redukce zisku, v konečném důsledku by však rentability vzrostla.

5.3.4 Analýza aktivity

	2003	2004	2005	2006
Obrat celkových aktiv z tržeb	0,70	0,72	0,76	0,85
Obrat celkových aktiv z výnosů	0,72	0,74	1,02	1,14
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	139	104	143	115
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	187	117	103	67

Tab. 16: Ukazatele aktivity – Cement Hranice, a.s. /vlastní zpracování autorky/



Obr. 8: Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2002 – 2006 /vlastní zpracování autorky/

	2003	2004	2005	2006
Obrat celkových aktiv z tržeb	0,80	0,82	0,85	0,86
Obrat celkových aktiv z výnosů	0,89	0,92	0,94	0,98
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	108	95	92	93
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	102	102	89	109

Tab. 17: Ukazatele aktivity – odvětví /vlastní zpracování autorky/

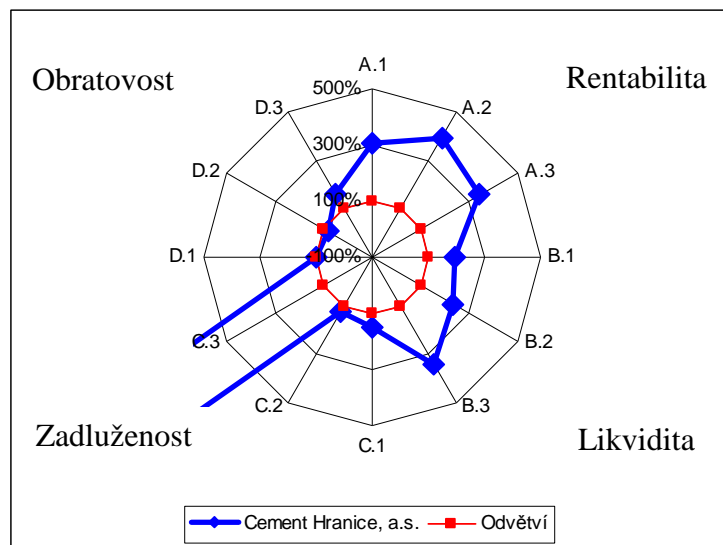
Pro obrat celkových aktiv se všeobecně doporučuje minimální vhodná hodnota rovna jedné, to však neplatí v odvětví, ve kterém působí společnost Cement Hranice, a.s., jelikož k jejímu provozu je zapotřebí vysoké majetkové vybavenosti. Dlouhodobý majetek tak tvoří většinou část celkových aktiv, především v roce 2003, rozdíl se však postupně snižuje, což se projevuje i na růstu hodnoty obratu aktiv rychleji než je tomu v průměru v odvětví. To dokazuje, že společnost zefektivnila využívání svého majetku. Velice zajímavé je také porovnat vývoj doby obratu pohledávek a závazků společnosti. Od roku 2003 se neustále snižuje doba, za kterou je společnost schopna uhradit své závazky, což znamená, že si buduje velice dobré vztahy k dodavatelům. Na druhé straně však neustále kolísá doba obratu pohledávek, která v průměru neklesá pod 100 dní. Tento stav souvisí s charakterem činnosti klientů. Naprostá většina zákazníků působí v oblasti stavebnictví, kde působí značné sezónní vlivy, dlouhou lhůtou splatnosti tak firma pomáhá svým klien-

tům překrýt sezónní výkyvy. V roce 2005 a 2006 je doba obratu pohledávek vyšší než závazků, což znamená, že se společnost dostala do postavení věřitele a úvěruje tak své odběratele.

5.3.5 Spider analýza

		Cement	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	43,5%	14,2%
	A.2 Rentabilita aktiv	43,7%	11,0%
	A.3 Rentabilita výnosů	38,4%	11,2%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	3,50	1,82
	B.2 Pohotová likvidita	3,04	1,32
	B.3 Hotovostní likvidita	1,08	0,32
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál/Aktiva	0,79	0,52
	C.2 Krytí dlouh. majetku dlouh. kapitálem	1,53	1,22
	C.3 Úrokové krytí	19379,92	11,82
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	0,85	0,86
	D.2 Obratovost pohledávek	3,12	3,88
	D.3 Obratovost závazků	5,38	3,32

Tab. 18: Porovnání poměrových ukazatelů v roce 2006 – Cement Hranice, a.s. a odvětví
/vlastní zpracování autorky/



Obr. 9: Poměrové ukazatele – Cement Hranice, a.s. a odvětví v roce 2006 /vlastní zpracování autorky/

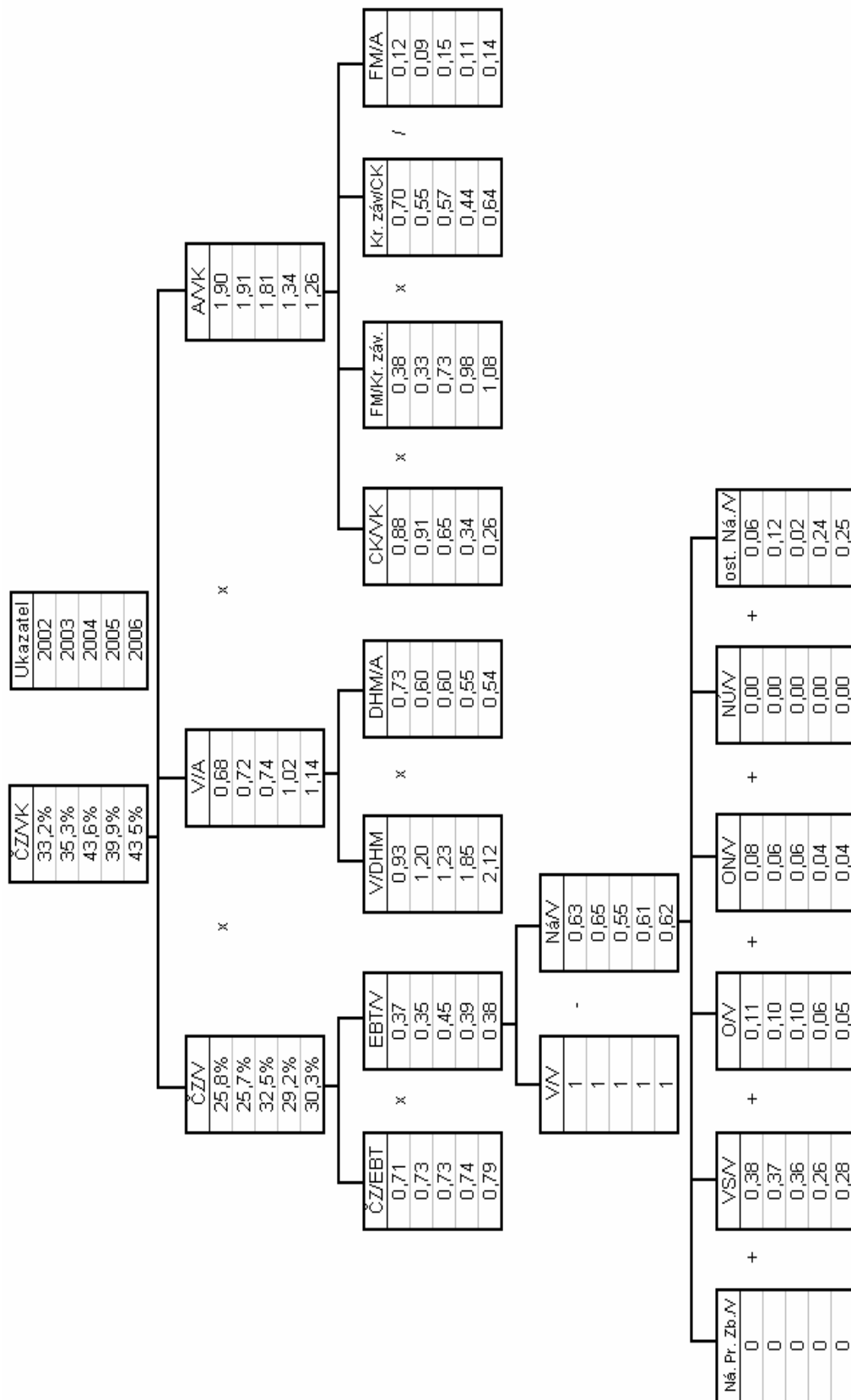
Z tabulky (Tab. 18) i grafu (Obr. 9) je zřejmé, že společnost dosahuje v daných parametrech minimálně stejných, ale ve většině výrazně vyšších hodnot. Jak již bylo zmíněno výše, čím dále se ukazatel umístěn od středu tím lépe, až na nějaké výjimky. Například likvidita je právě touto výjimkou. Velice výrazně převyšuje hodnoty obvyklé v odvětví, což

svědčí o neefektivním umrtvování peněz v oběžném majetku a to především u krátkodobého finančního majetku. Společnost by tak měla začít uvažovat o dlouhodobějších investicích, které jí přinesou větší zisk. Uchování krátkodobých finančních zdrojů je však součástí strategie skupiny Dyckerhoff, pro kterou slouží jako významný zdroj pro investice v jiných regionech. Odvětvový průměr také několikanásobně převyšují ukazatele rentability, které svědčí o pevném a silném postavení podniku. Určitou anomálií je ve Spider analýze úrokové krytí společnosti. Dosahuje tak výrazně nadprůměrných hodnot, že nebylo možné jej ani zaznamenat v grafu. Tento popsany rozdíl je způsoben velice nízkými nákladovými úroky, jelikož kapitál společnost se skládá jen z minima úročených zdrojů. Ostatní dva ukazatele zadluženosti jsou již srovnatelné s odvětvím, z toho vyplývá, že společnost používá k financování srovnatelného množství cizích zdrojů jako ostatní firmy v odvětví, avšak pouze minimum z nich jsou úročené zdroje, což je ovšem v odvětví nezvyklé. Z pohledu obratovosti mohu konstatovat, že se společnost pohybuje ve stejných hodnotách jako jiné firmy z odvětví.

5.4 Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu

Jelikož je ukazatel rentability vlastního kapitálu jedním z nejdůležitějších poměrových ukazatelů, jistě je potřeba prozkoumat jej podrobněji. K tomu slouží pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu, kde je přehledně znázorněn vliv rentability tržeb, obratovosti aktiv a finanční páky na tento významný ukazatel (Obr. 10).

Rentabilitu vlastního kapitálu kladně ovlivňuje vysoká rentabilita tržeb a také působení finanční páky, ta se však časem snižuje. Tento pokles kompenzuje zvyšování obratovosti aktiv, což svědčí o lepší využívání majetku společnosti. To potvrzuje i následný rozklad obratovosti aktiv, kdy klesá zastoupení dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech, čímž se i zlepšuje obratovost tohoto majetku. Finanční páka je silně ovlivněna dvěma faktory a to, klesající mírou zadlužení (zatímco vlastní kapitál se časem zvyšuje, cizí zdroje se naopak využívají méně) a zvyšující se hotovostní likviditou. Jak jsem již uvedla výše, rentabilita tržeb je velmi dobrá a to díky dlouhodobě vysokým stabilním ziskům.



Obr. 10: Rozklad rentability vlastního kapitálu v letech 2002-2006 /vlastní zpracování autorů/

5.5 Souhrnné ukazatele hospodaření

5.5.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

	2003	2004	2005	2006
bezriziková sazba	4,1%	4,8%	3,5%	3,7%
$r_{\text{podnikatelské}}$	2,43%	3,66%	2,92%	3,04%
r_{LA}	2,0%	2,0%	1,1%	0,9%
r_{FinStab}	5%	1%	0%	0%
WACC	13,19%	11,56%	7,53%	7,66%
r_e^1	13,11%	11,56%	7,53%	7,66%
ROE	35,5%	43,6%	39,9%	43,5%
VK (tis.Kč)	1 148 988	1 148 988	1 653 627	1 756 314
EVA (v tis. Kč)	257 633	367 716	534 761	628 528

Tabulka 19: Výpočet ukazatele EVA – Cement Hranice, a.s. /vlastní zpracování autorky/

Z tabulky (Tab. 19) je zřejmé, že hodnota ekonomické přidané hodnoty je ve všech sledovaných letech kladná, to znamená, že společnost svou činností zvyšovala hodnotu vložených prostředků vlastníků. Tato hodnota se navíc v čase dále zvyšuje. Kladných hodnot ekonomické přidané hodnoty bylo docíleno díky nízkým nákladům na vlastní kapitál při současně vysoké rentabilitě tohoto kapitálu

5.5.2 Z-skóre (Altmanův model)

	2003	2004	2005	2006
0,717 x ČPK/A	0,04	0,08	0,18	0,24
0,847 x ČZ/A	0,16	0,20	0,25	0,29
3,107 x EBIT/A	0,80	1,04	1,26	1,36
0,420 x VK/Cizí zdroje	0,46	0,64	1,25	1,61
0,998 x T/A	0,69	0,72	0,76	0,85
Z-skóre	2,15	2,68	3,70	4,35

Tab. 20: Výpočet Altmanova Z-skóre – Cement Hranice, a.s. /vlastní zpracování autorky/

Altmanův model vypovídá o finanční situaci podniku. Z tohoto pohledu můžu usoudit, že společnost má velmi uspokojivou finanční situaci, zejména v posledních dvou letech. V letech 2003 a 2004 hodnoty Z-skóre nedosáhly hodnoty 2,99, společnost se tak pohybovala v tzv. šedé zóně, tedy její finanční situace byla nevyhraněná. V roce 2005 však byla tato hodnota výrazně překročena a v roce 2006 již dosáhlo Z-skóre výše 4,35, což dokazuje sílu tohoto podniku.

5.6 Závěrečné zhodnocení analyzovaných výsledků

V rámci podrobné finanční analýzy jsem zhodnotila současný stav společnosti. Na závěr pouze stručné shrnutí.

V oblasti likvidity vykazuje společnost značných přebytků. To znamená, že na jedné straně se nevyskytnou problémy s platební neschopností, ale na straně druhé jsou zadržovány vysoké peněžní sumy v krátkodobém finančním majetku, kde ovšem nepřinášejí takový zisk, který by bylo možné dosáhnout dlouhodobější investicí. Firma si tak musí uvědomit, zdali v souladu se strategií skupiny Dyckerhoff potřebuje takovou výši finančního majetku v blízké budoucnosti, nebo zdali si může dovolit tyto prostředky investovat a tak na delší dobu odložit jejich spotřebu.

Analýza zadluženosti prokázala, že do roku 2004 firma financovala svá aktiva cizími zdroji a míra zadlužení byla přiměřená v porovnání s odvětvím. Od roku 2005 však míra zadlužení velmi výrazně klesá, což je způsobeno větším využíváním vlastního kapitálu na úkor cizích zdrojů. Rozdíl mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji se tak začal zvětšovat. Dalším možným nedostatkem je malé využívání úročených cizích zdrojů, především krátkodobých a dlouhodobých bankovních úvěrů. Na jedné straně sice firma dosahuje natolik vysokých zisků, že své projekty může financovat z vlastních zdrojů, na druhé straně tak nevyužívá možností finanční páky, kdy určitá výše zadluženosti zvyšuje rentabilitu kapitálu.

I přes slabé využívání finanční páky dosahuje firma vysokých hodnot rentability, což je zapříčiněno vysokými výnosy z kapitálu a současně maximální úsporou nákladů na kapitál. To dokazuje, že se společnost Cement Hranice, a.s. jeví jako silná a stabilní firma.

Jako lehce negativní vývoj bych zhodnotila dobu obratu pohledávek, zatímco v odvětví již v roce 2004 klesla doba zaplacení pohledávek pod 100 dnů, u společnosti Cement Hranice, a.s. se dlouhodobě drží nad sto dnů. To je zapříčiněno specifickými podmínkami se strategickými klienty, kterým je poskytnuta lhůta splatnosti delší než 100 dnů. Při současné situaci s firemní likviditou to sice nevidím, jako výrazný problém, ale pokud by likvidita firmy klesla, mohlo by to mít pro negativní dopad. Firma tak prostřednictvím svých obchodních zástupců pravidelně své odběratele kontaktuje při řešení případných opožděných plateb.

Z finančního pohledu mohu konstatovat, že firma je „zdravá. Jako každý subjekt na trhu má však také své slabiny. Jistý problém spatřuji v likviditě a malém využívání cizích zdrojů k financování. Ve většině oblastí ale dosahuje výrazně nadprůměrných výsledků v porovnání s konkurencí v odvětví, jde tedy o silnou a z finančního hlediska vysoce konkurenceschopnou firmu.

ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Společnost Cement Hranice, a.s. je velmi silnou firmou v cementářském odvětví. V tomto odvětví panují dosti silné konkurenční síly, proti kterým je potřeba se bránit. Aby firma v konkurenčním prostředí uspěla musí být vybudována na třech pevných firemních pilířích. Díky důkladné analýze těchto pilířů budu formulovat následující doporučení.

Firemní pilíře společnosti jsou relativně silné, každý však má určité rezervy. Zejména třetí pilíř zabývající se rozvojovými změnami by měl projít značnou změnou, jelikož v souboji s konkurencí by mohl být právě jeho výraznou slabinou. Inovace by se měly zaměřit na doplňkový sortiment, tedy maltové a lepicí směsi, jelikož ve výrobě cementu jsou změny téměř vyloučeny. Značné rezervy jsem shledala i ve druhém firemním pilíři, který se zabývá firemní stabilitou a jistotami, zde by se firma měla především zaměřit na zlepšení komunikace se zákazníky a to především na elektronické on-line úrovni.

Společnost Cement Hranice, a.s. je ziskovou a velice prosperující firmou. Její finanční situace je velice dobrá, i v této oblasti bych však formulovala několik doporučení.

Značné problémy jsem shledala v oblasti likvidity. Ta je velice vysoká, jak v porovnání s doporučenými hodnotami ministerstva průmyslu, tak i v porovnání s konkurencí v odvětví. Z tohoto pohledu je ve firmě značné množství umrtvených peněžních prostředků, které přinášejí jen malé nebo žádné zhodnocení. Proto bych doporučila krátkodobé finanční prostředky investovat do dlouhodobých cenných papírů nebo investic, kde by zhodnocení výrazně vzrostlo, zároveň však neohrozilo strategii skupiny Dyckerhoff.

Další nevyužitou výhodu vidím v zanedbávání daňového štítu, jelikož firma nevyužívá téměř vůbec financování svých investic z úročených zdrojů. Pokud by se firma rozhodla použít takové zdroje k financování vedlo by to k snížení nákladů na kapitál a tím i větší rentabilitě kapitálu.

ZÁVĚR

Společnost Cement Hranice a.s. působí ve velmi specifickém odvětví, ve výrobě cementu. To se vyznačuje velkou kapitálovou náročností, omezenými zdroji surovin, vysokými požadavky na ochranu životního prostředí a legislativu, relativně stabilním konkurenčním prostředím apod. Charakter produktu je navíc do jisté míry jedinečný. Jedná se o hojně používaný stavební materiál, který v současné době nemá ve svém použití významného substitutu s podobnými vlastnostmi. V současnosti podporuje spotřebu cementu také fakt, že v posledních letech dochází k velkému rozmachu v oboru stavebnictví, které je jedním z hlavních odběratelů této suroviny. Tento vývoj se předpokládá i v letošním roce. Podle hospodářských novin z 12. 4. 2007 zaznamenalo stavebnictví v únoru letošního roku rekordní růst a ocitlo se na tříletém maximu, což umožnilo velmi příznivé počasí. Dále sektor táhly levné hypotéky, růst životní úrovně a na druhou stranu stále převládající obavy ze zvýšení daně na stavbu bytů. V blízké budoucnosti tak může společnost těžit z této situace, ekonomové však soudí, že stavebnictví současné tempo nevydrží donekonečna. Upozorňují na zvolna klesající počet nově zahajovaných staveb bytových domů, signálem blížícího se ochlazení je podle nich i mírný pokles nezaměstnanosti v oboru.

Hrozbou, se kterou se však již delší dobu musí společnost potýkat je dovoz levnějšího cementu ze zahraničí a to především ze Slovenska, kde jsou prodejní ceny nižší než na území České republiky. Tento fakt se projevil ve snižování prodejních cen, to nutí společnost vytvářet vysoký tlak na snižování výrobních nákladů cementu. V této oblasti se v současnosti projevují úspěchy ze zavedení projektu Dyckerhoff 21, který je zaměřený na úspory v oblastech údržby, výroby, administrativy a nákupu. Díky tomuto projektu se i přes klesající tržby z prodeje daří zvyšovat zisk a tím i přidanou hodnotu společnosti.

V tomto odvětví má možnost uspět jen silná společnost a tou Cement Hranice, a.s. bezesporu je. To dokazují výsledky finančních analýz z posledních let. Společnost dosáhla v posledních čtyřech letech vysokých obrátů i zisků. Svou činností zvyšovala hodnotu vložených prostředků vlastníků a tím i celkovou hodnotu podniku. Firma je také vybudována na třech stabilních pilířích, které ji ochraňují před vlivy okolního prostředí.

RESUMÉ

The company Cement Hranice, a.s. is functioning in a very special branch, it produce cement. This branch is characterized by sizable capital demanding, limiting origin of base material, strong claims on environment guarding and legislation and relatively stable competitive ambient. Cement is in a manner unique product. It is much-used building material, which has not got substitute with similar characteristics. In this time is cement consumption growing because the building industry records progress in recent years. This progress is going to continue in this year too. In accordance whit article in *Hospodářské noviny* (published on 12. 4. 2007) reach the building industry in February in this year record-breaking progress thanks to very kindly weather. The progress of building industry favoured easy encumbrances, increase of living standards and on the other hand ascendant fears for increase of building taxes. The company will profit from this situation in the near future. The economists think that building industry will not retain this rate of growth. They advert to slowly decreasing new-begun apartments houses. The sign of forthcoming regression is gentle decrease of employment in field of building industry.

The threat which has the company to take account of, is the cement import from abroad especially from Slovakia. Their sales prices are lower than in our country. This fact resulted in gentle price-cutting and so the company has to demean generating costs of cement. In this area has been displaying the success of the project Dyckerhoff 21. This project is centred on cost economies, in the concrete on servicing, producing, administrative and marketing costs. Although the sales are sinking, the profit and added value of the company is rising, thanks to this project.

In this branch, only a vigorous company can succeed. Cement Hranice, a.s. is that kind of company. Results of financial analyse evidence that. The company achieved high turnovers and profits over the last four years. The value of contribution of capital as well as the value of the company is rising. The company is constructed on three stable pillars, which protected it against influence of ambient surrounding.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BREALEY, R.A., MYERS, S.C. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 1070 s. ISBN 80-7226-189-4.
- [2] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Podklady skryté v účetnictví*. 6. vyd. Praha : Polygon, 2001. 294 s. ISBN 80-7273-047-9.
- [3] KOTLER, P. *Marketing a management* . 10. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Podnikové finance : Studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 293 s. ISBN 80-7318-457-5.
- [5] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Řízení podnikových financí : Sběrka příkladů*. 3. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2006. 83 s. ISBN 80-7318-458-3.
- [6] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [7] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy : Strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha : EKOPRESS, s.r.o., 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [8] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda : Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Karel Marek; Vladimír Irgl. Praha 1 : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [9] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-x
- [10] SOUČEK, Z. *Firma 21. století : Předstihněme nejlepší !!!*. 1. vyd. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [11] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7

- [12] VRÁBLÍK, M. a kol. Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců. Zlín : CEED, 2004.376 s. ISBN 80-903433-0-9.
- [13] Výroční zprávy CEMENT HRANICE, a.s. za rok 2003, 2004, 2005, 2006

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [14] KRÁŘ, M. *EURTIB Leonardo da Vinci 2001* [online]. 2001 [cit. 2007-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://leonardo.utb.cz/html/iobsah.htm>>.
- [15] *MPO : Analytické materiály MPO* [online]. 2002-2007 [cit. 2007-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>>.
- [16] *Cement Hranice : skupina Dyckerhoff* [online]. 2006 [cit. 2007-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cement.cz/>>.
- [17] *Svaz výrobců cementu : členové svazu* [online]. 2005 [cit. 2007-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.svcement.cz/clenove-svazu.html>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
EN	Harmonizované evropské normy
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
ČSN	České technické normy
IS/IT	Informační systémy a informační technologie
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ks	kusy
Kč	Koruna česká
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
ČR	
např.	například
r_e	náklady na vlastní kapitál
resp.	respektive
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
Z	hodnota Z-skóre

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterův model konkurenčních sil /8/

Obr. 2: Model hybných sil v „klasické“ výrobní firmě /12/

Obr. 3: Cement Hranice, a.s.

Obr. 4: Struktura odběratelů v roce 2006

Obr. 5: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2002 – 2003

Obr.6: Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním v letech 2002 – 2003

Obr. 7: Vývoj likvidity – Cement Hranice, a.s. v letech 2002 - 2006

Obr. 8: Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2002 - 2006

Obr. 9: Poměrové ukazatele – Cement Hranice, a.s. a odvětví v roce 2006

Obr. 10: Rozklad rentability vlastního kapitálu v letech 2002-2006

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Ochrana proti vlivu konkurenčních sil /7/

Tab. 2: Diagnostikační škála pro analýzu hybných sil /12/

Tab. 3: Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – Cement Hranice, a.s.

Tab. č. 4: Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – Cement Hranice, a.s.

Tab. 5: Vývojové trendy položek výkazů zisků a ztrát – Cement Hranice, a.s.

Tab. 6: Vývoj hospodářského výsledku – Cement Hranice, a.s.

Tab. 7: Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním – Cement Hranice, a.s.

Tab. 8: Vývoj čistého pracovního kapitálu – Cement Hranice, a.s.

Tab. 9: Ukazatelé zadluženosti, majetkové a finanční struktury – Cement Hranice, a.s.

Tab. 10: Ukazatelé zadluženosti, majetkové a finanční struktury – odvětví

Tab. 11: Ukazatelé likvidity – Cement Hranice, a.s.

Tab. 12: Ukazatele likvidity – odvětví

Tab. 13: Ukazatele rentability – Cement Hranice, a.s.

Tab. 14: Ukazatele rentability – odvětví

Tab. 15: Multiplikátor vlastního kapitálu – Cement Hranice, a.s.

Tab. 16: Ukazatele aktivity – Cement Hranice, a.s.

Tab. 17: Ukazatele aktivity – odvětví

Tab. 18: Porovnání poměrových ukazatelů v roce 2006 – Cement Hranice, a.s. a odvětví

Tabulka 19: Výpočet ukazatele EVA – Cement Hranice, a.s.

Tab. 20: Výpočet Altmanova Z-skóre – Cement Hranice, a.s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Finanční výkazy společnosti k 31. 12. 2003

Příloha P II: Finanční výkazy společnosti k 31. 12. 2004

Příloha P III: Finanční výkazy společnosti k 31. 12. 2005

Příloha P IV: Finanční výkazy společnosti k 31. 12. 2006

Příloha P V: Analýza hybných sil - formuláře

PŘÍLOHA P I: FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI K 31. 12. 2003

ROZVAHA v plném rozsahu k 31. prosinci 2003 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo
Cement Hranice, akciová společnost
Bélotínská 288
753 39 Hranice I - Město
Česká republika

Rok	Měsíc	IČ
2003	12	15 50 40 77

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Min.účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+62)	001	4 725 368	-2 531 237	2 194 131	2 105 488
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	3 965 506	-2 469 645	1 495 861	1 755 011
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	4 729	- 3 640	1 089	578
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	4 150	- 3 636	514	578
4.	Ocenitelná práva	008	74	- 4	70	
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	505		505	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	3 669 264	-2 347 546	1 321 718	1 531 445
B.II.1.	Pozemky	014	136 117	- 2 041	134 076	136 120
2.	Stavby	015	1 141 825	- 492 100	649 725	708 150
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 247 937	-1 742 093	505 844	639 582
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	111		111	110
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	10 341		10 341	13 917
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	3 090		3 090	5 759
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	129 843	- 111 312	18 531	27 807
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023	291 513	- 118 459	173 054	222 988
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	291 490	- 118 459	173 031	213 564
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				8 788
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	23		23	1 056
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Cement Hranice, akciová společnost

Rozvaha (nekonsolidovaná)

K 31. prosinci 2003

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Min.účetní období Netto
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+47+57)	031	759 447	- 61 592	697 855	350 213
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	109 950	- 20 970	88 980	107 989
C.I.1.	Materiál	033	54 272	- 20 970	33 302	37 865
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	32 503		32 503	45 645
	3. Výrobky	035	23 145		23 145	24 337
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	30		30	142
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 46)	039	210 727		210 727	634
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041	210 239		210 239	
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dohadné účty aktivní	044				
	6. Jiné pohledávky	045	488		488	634
	7. Odložená daňová pohledávka	046				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.48 až 56)	047	419 594	- 40 622	378 972	206 041
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	219 105	- 28 489	190 616	143 916
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049	125 689		125 689	
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				
	6. Stát - daňové pohledávky	053	61 148		61 148	60 590
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054	1 264		1 264	1 148
	8. Dohadné účty aktivní	055				1
	9. Jiné pohledávky	056	12 388	- 12 133	255	386
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.58 až 61)	057	19 176		19 176	35 549
C.IV.1.	Penize	058	247		247	76
	2. Účty v bankách	059	18 929		18 929	8 343
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060				27 130
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	061				
D.I.	Časové rozlišení (ř.63+64+65)	062	415		415	264
D.I.1.	Náklady příštích období	063	259		259	258
	2. Komplexní náklady příštích období	064				
	3. Příjmy příštích období	065	156		156	6

Cement Hranice, akciová společnost

Rozvaha (nekonsolidovaná)

K 31. prosinci 2003

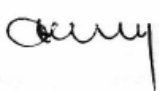
Označ.	PASIVA	řad.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.67+84+117)	066	2 194 131	2 105 488
A.	Vlastní kapitál (ř.68+72+77+80+83)	067	1 148 988	1 108 438
A.I.	Základní kapitál (ř.69+70+71)	068	510 219	510 219
A.I.1.	Základní kapitál	069	510 219	510 219
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
3.	Změny základního kapitálu	071		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.73 až 76)	072	6 089	6 089
A.II.1.	Emisní ažio	073		
2.	Ostatní kapitálové fondy	074	6 089	6 089
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	075		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.78+79)	077	224 369	224 553
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	078	217 237	217 237
2.	Statutární a ostatní fondy	079	7 132	7 316
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.81+82)	080	16	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	16	
2.	Něuhrazená ztráta minulých let	082		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	083	408 295	367 577
B.	Cizí zdroje (ř.85+90+101+113)	084	1 045 143	997 050
B.I.	Rezervy (ř.86 až 89)	085	249 248	211 378
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086	60 758	54 998
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
3.	Rezerva na daň z příjmů	088	179 000	143 000
4.	Ostatní rezervy	089	9 490	13 380
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.91 až 100)	090	220 153	84 300
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	091		
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092	160 000	
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
6.	Vydané dluhopisy	096		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
8.	Dohadné účty pasivní	098		
9.	Jiné závazky	099		
10.	Odložený daňový závazek	100	60 153	84 300

Cement Hranice, akciová společnost

Rozvaha (neconsolidovaná)

K 31. prosinci 2003

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.102 až 112)	101	574 111	701 372
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	102	53 105	36 268
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103	1	
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105	505 054	634 292
5.	Závazky k zaměstnancům	106	4 595	7 060
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	2 684	2 786
7.	Stát - daňové závazky a dotace	108	1 012	1 943
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	639	554
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasivní	111	6 840	18 339
11.	Jiné závazky	112	181	130
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.114+115+116)	113	1 631	
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115	1 631	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C.I.	Časové rozlišení (ř.118+119)	117		
C.I.1.	Výdaje příštích období	118		
2.	Výnosy příštích období	119		

Sestaveno dne:	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou:
5. února 2004	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

k 31. prosinci 2003

(v tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2003	12	15 50 40 77

Obchodní firma a sídlo
 Cement Hranice, akciová společnost
 Běloutínská 288
 753 39 Hranice I - Město
 Česká republika

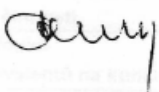
Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. obd.	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03		
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	1 501 015	1 339 232
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 515 267	1 347 938
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 14 334	- 8 772
II.3.	Aktivace	07	82	66
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	579 730	542 445
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	322 657	309 302
B.2.	Služby	10	257 073	233 143
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	921 285	796 787
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	100 190	117 155
C.1.	Mzdové náklady	13	73 418	86 329
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	24 856	27 658
C.4.	Sociální náklady	16	1 916	3 168
D.	Daně a poplatky	17	5 300	4 683
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	157 475	152 774
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	18 694	16 027
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 664	3 678
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	17 030	12 349
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	20 446	15 108
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	541	1 831
F.2.	Prodáný materiál	24	19 905	13 277
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	88 052	46 391
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7 029	4 342
H.	Ostatní provozní náklady	27	14 124	7 428
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	561 421	473 617

Cement Hranice, akciová společnost

Výkaz zisku a ztráty (nekonsolidovaný)

K 31. prosinci 2003

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. obd.	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	9 353	985
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	9 402	1 034
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	61	1 121
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	- 900	- 10
X.	Výnosové úroky	42	4 133	55 779
N.	Nákladové úroky	43	1 623	496
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	47 565	5 042
O.	Ostatní finanční náklady	45	49 146	14 018
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	1 841	47 369
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	154 768	153 412
Q.1.	-splatná	50	178 915	143 612
Q.2.	-odložená	51	- 24 147	9 800
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	408 494	367 574
XIII.	Mimořádné výnosy	53	1	7
R.	Mimořádné náklady	54	200	4
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58	- 199	3
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	408 295	367 577

Sestaveno dne:	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou:
5. února 2004	

PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI K 31. 12. 2004

Cement Hranice, akciová společnost

Rozvaha (nekonsolidovaná)

K 31. prosinci 2004

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Min.účetní období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	694 686	- 49 688	644 998	697 855
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	97 611	- 20 550	77 061	88 980
C.I.1.	Materiál	033	51 639	- 20 550	31 089	33 302
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	30 541		30 541	32 503
	3. Výrobky	035	15 048		15 048	23 145
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	383		383	30
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	96 000		96 000	210 727
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	96 000		96 000	210 239
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				488
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	364 663	- 29 138	335 525	378 972
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	211 149	- 27 071	184 078	190 616
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	81 667		81 667	125 689
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	67 244		67 244	61 148
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 412		1 412	1 264
	8. Dohadné účty aktivní	056				
	9. Jiné pohledávky	057	3 191	- 2 067	1 124	255
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	136 412		136 412	19 176
C.IV.1.	Peníze	059	265		265	247
	2. Účty v bankách	060	55 327		55 327	18 929
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	80 820		80 820	
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	768		768	415
D.I.1.	Náklady příštích období	064	723		723	259
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066	45		45	156

Cement Hranice, akciová společnost

Rozvaha (nekonsolidovaná)

K 31. prosinci 2004

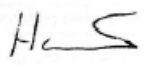
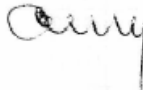
Označ.	PASIVA	řád.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	2 078 440	2 194 131
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	1 325 950	1 148 988
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	510 219	510 219
A.I.1.	Základní kapitál	070	510 219	510 219
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073	6 089	6 089
A.II.1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	6 089	6 089
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	078	223 892	224 369
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	217 237	217 237
	2. Statutární a ostatní fondy	080	6 655	7 132
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	85 172	16
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	85 172	16
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	500 578	408 295
B.	Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)	085	752 490	1 045 143
B.I.	Rezervy (ř.87 až 90)	086	263 683	249 248
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	61 906	60 758
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3. Rezerva na daň z příjmů	089	186 940	179 000
	4. Ostatní rezervy	090	14 837	9 490
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	091	62 330	220 153
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		160 000
	3. Závazky - podstatný vliv	094		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
	6. Vydané dluhopisy	097		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8. Dohadné účty pasivní	099		
	9. Jiné závazky	100		
	10. Odložený daňový závazek	101	62 330	60 153

Cement Hranice, akciová společnost

Rozvaha (nekonsolidovaná)

K 31. prosinci 2004

Označ.	PASIVA	řad.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	426 477	574 111
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	62 405	53 105
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	161 516	1
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	185 239	505 054
5.	Závazky k zaměstnancům	107	3 867	4 595
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	2 375	2 684
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	844	1 012
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	520	639
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	9 665	6 840
11.	Jiné závazky	113	46	181
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115+116+117)	114		1 631
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		1 631
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C.I.	Časové rozlišení (ř.119+120)	118		
C.I.1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 26. ledna 2005	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou: <div style="text-align: center;">  <p>CEMENT HRANICE, S. R. O. akciová společnost 753 39 Hranice</p>  </div>
--------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

k 31. prosinci 2004

(v tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2004	12	15504077

Obchodní firma a sídlo

Cement Hranice, akciová společnost

Bělčická 288

753 39 Hranice I - Město

Česká republika

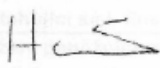

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03		
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	1 490 350	1 501 015
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 493 960	1 515 267
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 10 058	- 14 334
II.3.	Aktivace	07	6 448	82
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	558 453	579 730
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	332 957	322 657
B.2.	Služby	10	225 496	257 073
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	931 897	921 285
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	94 425	100 190
C.1.	Mzdové náklady	13	69 075	73 418
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	23 664	24 856
C.4.	Sociální náklady	16	1 686	1 916
D.	Daně a poplatky	17	5 184	5 300
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	160 046	157 475
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	33 641	18 694
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5 595	1 664
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	28 046	17 030
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	28 456	20 446
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	887	541
F.2.	Prodaný materiál	24	27 569	19 905
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 23 878	88 052
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 361	7 029
H.	Ostatní provozní náklady	27	16 550	14 124
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	687 116	561 421

Cement Hranice, akciová společnost

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)

K 31. prosinci 2004

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. obd.	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	185	9 353
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	174	9 402
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	440	61
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		- 900
X.	Výnosové úroky	42	11 964	4 133
N.	Nákladové úroky	43	5 600	1 623
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 623	47 565
O.	Ostatní finanční náklady	45	6 575	49 146
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	2 863	1 841
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	189 401	154 768
Q.1.	-splatná	50	187 224	178 915
Q.2.	-odložená	51	2 177	- 24 147
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	500 578	408 494
XIII.	Mimořádné výnosy	53		1
R.	Mimořádné náklady	54		200
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		- 199
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	500 578	408 295
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	689 979	563 063

Sestaveno dne: 26. ledna 2005	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou:  CEMENT HRANICE <i>akciová společnost</i> 753 39 Hranice 1 
--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PŘÍLOHA P III: FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI K 31. 12. 2005

ROZVAHA v plném rozsahu k datu 31.12.2005 (v tisících Kč)		Cement Hranice, akciová společnost IČO 15504077 Bělotínská 288 753 39 Hranice I- Město			
		31.12.2005			31.12.2004
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		4 720 198	2 509 780	2 210 418	2 018 440
B.	Dlouhodobý majetek	3 881 177	2 468 753	1 412 424	1 432 674
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>9 302</i>	<i>5 204</i>	<i>4 098</i>	<i>5 228</i>
B.I.3.	Software	9 117	5 080	4 037	1 127
B.I.4.	Ocenitelná práva	185	124	61	122
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				3 979
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>3 571 326</i>	<i>2 349 500</i>	<i>1 221 826</i>	<i>1 254 567</i>
B.II.1.	Pozemky	136 428	2 041	134 387	134 562
B.II.2.	Stavby	1 148 775	544 776	603 999	623 554
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 270 297	1 802 683	467 614	427 875
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	91		91	73
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5 980		5 980	43 699
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	9 755		9 755	15 549
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				9 255
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>300 549</i>	<i>114 049</i>	<i>186 500</i>	<i>172 879</i>
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	300 549	114 049	186 500	172 879
C.	Oběžná aktiva	838 743	41 027	797 716	584 998
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>94 673</i>	<i>15 550</i>	<i>79 123</i>	<i>77 061</i>
C.I.1.	Materiál	47 152	15 550	31 602	31 089
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	31 050		31 050	30 541
C.I.3.	Výrobky	16 441		16 441	15 048
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	30		30	383
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>64 970</i>		<i>64 970</i>	<i>97 075</i>
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	64 000		64 000	96 000
C.II.7.	Jiné pohledávky	970		970	1 075
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>625 636</i>	<i>25 477</i>	<i>600 159</i>	<i>274 450</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	213 163	23 410	189 753	184 078
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	404 269		404 269	81 667
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	4 331		4 331	7 244
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 617		1 617	1 412
C.III.9.	Jiné pohledávky	2 256	2 067	189	49
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>53 464</i>		<i>53 464</i>	<i>136 412</i>
C.IV.1.	Peníze	111		111	265
C.IV.2.	Účty v bankách	30 173		30 173	55 327
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	23 180		23 180	80 820
D. I.	Časové rozlišení	278		278	768
D.I.1.	Náklady příštích období	275		275	723
D.I.3.	Příjmy příštích období	3		3	45

		31.12.2005	31.12.2004
	PASIVA CELKEM	2 210 418	2 018 440
A.	Vlastní kapitál	1 653 627	1 325 950
<i>A. I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>510 219</i>	<i>510 219</i>
A. I. 1.	Základní kapitál	510 219	510 219
<i>A. II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>6 092</i>	<i>6 089</i>
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	6 092	6 089
<i>A. III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>223 886</i>	<i>223 892</i>
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	217 237	217 237
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	6 649	6 655
<i>A. IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>254 107</i>	<i>85 172</i>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	254 107	85 172
<i>A. V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>659 323</i>	<i>500 578</i>
B.	Cizí zdroje	556 791	692 490
<i>B. I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>75 390</i>	<i>76 743</i>
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	62 994	61 906
B. I. 4.	Ostatní rezervy	12 396	14 837
<i>B. II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>237 590</i>	<i>62 330</i>
B. II. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	160 000	
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	77 590	62 330
<i>B. III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>243 811</i>	<i>553 417</i>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	63 964	62 405
B. III. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	1 116	161 516
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5 504	185 239
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	4 561	3 867
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 426	2 375
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	155 662	127 784
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	4	520
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	10 533	9 665
B. III. 11.	Jiné závazky	41	46

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v druhovém členění

období končící k

31.12.2005

(v tisících Kč)

Cement Hranice, akciová společnost**IČO 15504077**

Bělotinská 288

753 39 Hranice I- Město

		Období do 31.12.2005	Období do 31.12.2004
II.	Výkony	1 502 259	1 490 350
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 497 563	1 493 960
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 901	-10 058
II.3.	Aktivace	2 795	6 448
B.	Výkonová spotřeba	582 992	558 453
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	353 469	332 957
B.2.	Služby	229 523	225 496
+	Přidaná hodnota	919 267	931 897
C.	Osobní náklady	95 318	94 425
C.1.	Mzdové náklady	68 882	69 075
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24 896	23 664
C.4.	Sociální náklady	1 540	1 686
D.	Daně a poplatky	5 858	5 184
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	140 352	160 046
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	220 214	33 641
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	182 575	5 595
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	37 639	28 046
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	35 479	28 456
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	328	887
F.2.	Prodaný materiál	35 151	27 569
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-29 470	-23 878
IV.	Ostatní provozní výnosy	522 642	2 361
H.	Ostatní provozní náklady	529 192	16 550
*	Provozní výsledek hospodaření	885 394	687 116
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		185
J.	Prodané cenné papíry a podíly		174
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	380	440
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-4 410	
X.	Výnosové úroky	9 139	11 964
N.	Nákladové úroky	5 295	5 600
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 520	2 623
O.	Ostatní finanční náklady	8 514	6 575
*	Finanční výsledek hospodaření	3 640	2 863
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	229 711	189 401
Q 1.	- splatná	214 451	187 224
Q 2.	- odložená	15 260	2 177
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	659 323	500 578
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	659 323	500 578
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	889 034	689 979

PŘÍLOHA P IV: FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI K 31. 12. 2006

ROZVAHA v plném rozsahu k datu 31.12.2006 (v tisících Kč)		Cement Hranice, akciová společnost IČO 15504077 Bělotinská 288 753 39 Hranice I- Město			
		31.12.2006			31.12.2005
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	4 976 216	2 760 717	2 215 499	2 049 412
B.	Dlouhodobý majetek	3 899 499	2 709 294	1 190 205	1 240 551
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>9 538</i>	<i>6 569</i>	<i>2 969</i>	<i>4 098</i>
B.I.3.	Software	9 124	6 387	2 737	4 037
B.I.4.	Ocenitelná práva	185	182	3	61
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	229		229	
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>3 889 961</i>	<i>2 702 725</i>	<i>1 187 236</i>	<i>1 236 453</i>
B.II.1.	Pozemky	145 135	2 041	143 094	143 017
B.II.2.	Stavby	1 332 116	746 954	585 162	608 203
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 390 873	1 953 730	437 143	469 407
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	91		91	91
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20 382		20 382	5 980
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 364		1 364	9 755
C.	Oběžná aktiva	1 076 006	51 423	1 024 583	808 576
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>121 810</i>	<i>18 257</i>	<i>103 553</i>	<i>79 122</i>
C.I.1.	Materiál	60 213	17 409	42 804	31 603
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	46 529	848	45 681	31 049
C.I.3.	Výrobky	14 939		14 939	16 440
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	129		129	30
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>32 926</i>		<i>32 926</i>	<i>64 970</i>
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	32 000		32 000	64 000
C.II.7.	Jiné pohledávky	926		926	970
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>606 647</i>	<i>33 166</i>	<i>573 481</i>	<i>600 410</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	289 139	33 166	255 973	189 971
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	314 932		314 932	404 143
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky				4 478
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 295		2 295	1 629
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	207		207	
C.III.9.	Jiné pohledávky	74		74	189
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>314 623</i>		<i>314 623</i>	<i>64 074</i>
C.IV.1.	Peníze	173		173	117
C.IV.2.	Účty v bankách	129 450		129 450	30 357
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	185 000		185 000	33 600
D. I.	Časové rozlišení	711		711	285
D.I.1.	Náklady příštích období	634		634	281
D.I.3.	Příjmy příštích období	77		77	4

		31.12.2006	31.12.2005
	PASIVA CELKEM	2 215 499	2 049 412
A.	Vlastní kapitál	1 756 314	1 653 257
A.I.	Základní kapitál	510 219	510 219
A.I.1.	Základní kapitál	510 219	510 219
A.II.	Kapitálové fondy	6 269	6 092
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	6 269	6 092
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	223 526	223 886
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	217 237	217 237
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	6 289	6 649
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	253 176	253 737
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	253 176	253 737
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	763 124	659 323
B.	Cizí zdroje	459 185	396 155
B.I.	Rezervy	107 656	75 390
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	64 021	62 994
B.I.4.	Ostatní rezervy	43 635	12 396
B.II.	Dlouhodobé závazky	59 010	77 590
B.II.10.	Odložený daňový závazek	59 010	77 590
B.III.	Krátkodobé závazky	292 519	243 175
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	75 859	64 358
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5 078	5 504
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	4 124	4 561
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 644	2 426
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	166 117	155 662
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy		4
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	37 595	10 619
B.III.11.	Jiné závazky	1 102	41

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
Cement Hranice, akciová společnost
IČO 15504077

 období končící k
 31.12.2006
 (v tisících Kč)

 Bělotínská 288
 753 39 Hranice I- Město

		Období do 31.12.2006	Období do 31.12.2005
II.	Výkony	1 733 449	1 503 500
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 717 043	1 498 804
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	13 130	1 901
II.3.	Aktivace	3 276	2 795
B.	Výkonová spotřeba	701 156	587 272
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	444 382	353 764
B.2.	Služby	256 774	233 508
+	Přidaná hodnota	1 032 293	916 228
C.	Osobní náklady	97 319	95 318
C.1.	Mzdové náklady	69 507	68 882
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	26 192	24 896
C.4.	Sociální náklady	1 620	1 540
D.	Daně a poplatky	5 388	6 635
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	117 659	150 476
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	215 025	221 132
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	174 077	182 631
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	40 948	38 501
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	51 220	35 513
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	670	342
F.2.	Prodaný materiál	50 550	35 171
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-4 219	-40 307
IV.	Ostatní provozní výnosy	549 916	522 941
H.	Ostatní provozní náklady	576 631	531 523
*	Provozní výsledek hospodaření	953 236	881 143
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	1 688	421
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		-4 410
X.	Výnosové úroky	13 947	9 262
N.	Nákladové úroky	50	119
XI.	Ostatní finanční výnosy	6 793	3 520
O.	Ostatní finanční náklady	6 668	8 778
*	Finanční výsledek hospodaření	15 710	8 716
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	205 822	229 711
Q 1.	- splatná	224 402	214 451
Q 2.	- odložená	-18 580	15 260
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	763 124	660 148
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	763 124	660 148
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	968 946	889 859

PŘÍLOHA P V: ANALÝZA HYBNÝCH SIL - FORMULÁŘE

Analýza hybné síly P₁ - MISE A VIZE

Klíčová firemní oblast		P ₁ / 1								∅ součtu bodů
		MISE A VIZE								
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky										
č. 1	Mise a vize jsou podřízeny cíle, strategie, distribuce a controlling firmy.									9
č. 2	Mise a vize firmy má skutečnou realizační bázi.									8
č. 3	Mise a vize firmy zabezpečuje úspěch u zákazníků.									7
č. 4	Mise a vize vytváří prostor pro servis u zákazníka.									6
č. 5	Mise a vize firmy je přehodnocována pro účel posílení hybné síly P ₁ .									8
č. 6	Mise a vize utváří adresně hlavní cíl firmy.									9
č. 7	Mise a vize firmy odráží adresnou orientaci na trh.									6
č. 8	Mise a vize dávají reálný základ pro strategické firemní alternativy.									8
č. 9	Firemní vize vyjadřuje jasnou orientaci na export firmy.									4
č. 10	Mise vyjadřuje jasnou představu o efektivní firmě.									9
Bodová škála 1 + 10										Celkem bodů 74

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza hybné sily P₁ - CÍLE

Klíčová firemní oblast	P ₁ / 2	CÍLE	∅ součtu bodů
	Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		
č. 1	Cíle vycházejí ze slabých a silných stránek firmy ve vztahu ke konkurentům.	8	8
č. 2	Cíle ve firmě se přehodnocují ve vztahu ke zvolené strategii.	9	9
č. 3	Cesty k firemním cílům jsou alternativní.	8	8
č. 4	Cíle firmy odrážejí misi a vizi.	9	9
č. 5	Cíle jsou postaveny na finančních, materiálních a personálních zdrojích.	9	9
č. 6	Cíle charakterizují čeho chce firma skutečně dosáhnout.	9	9
č. 7	Hlavní firemní cíl je dopracován do odvozených cílů.	9	9
č. 8	Hlavní cíl firmy odráží maximalizaci bohatství vlastníků podniku.	9	9
č. 9	Cíle firmy naplňují maximalizaci výnosnosti investic.	8	8
č. 10	Cíle odrážejí nezbytný potenciální výzkum a vývoj ve firmě.	6	6
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 84

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza hybné síly P₁ - STRATEGIE

Klíčová firemní oblast	P ₁ / 3	STRATEGIE	∅ součtu bodů
	Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		
č. 1	Strategie firmy míří skutečně do vzdálenější budoucnosti.	8	8
č. 2	Strategie zajišťuje firmě specifickou konkurenční výhodu.	6	6
č. 3	Strategie určuje základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy apod.	9	9
č. 4	Strategie sleduje dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.	9	9
č. 5	Strategie určuje zásadním způsobem úkoly pro taktické a operativní řízení.	9	9
č. 6	Firemní strategie je základem plánu postupu k dosahování firemních cílů.	9	9
č. 7	Varianty strategie firmy jsou kompatibilní.	8	8
č. 8	Firemní strategie naplňuje princip permanentnosti.	8	8
č. 9	Firemní strategie naplňuje princip tvůrčího přístupu.	8	8
č. 10	Firemní strategie je postavena tak, že umožňuje práci s rizikem v čase.	8	8
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 82

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza hybné síly P₁ - DISTRIBUCE

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₁ / 4	∅ součtu bodů
		DISTRIBUCE	
č. 1	Distribuce firmy je postavena na strategických alternativách a flexibilitě.	9	9
č. 2	Distribuce firmy je zaměřena do oblasti expanze, omezení, stability či jejich kombinací.	7	7
č. 3	Distribuce firmy je posuzována z pohledu rizik.	8	8
č. 4	Zabezpečovány jsou všechny dostupné firemní cesty pro účinnou distribuci.	8	8
č. 5	Neexistuje přímá blokáda dosavadních distribučních cest.	8	8
č. 6	Firma má vybudovány aktivní distribuci na zahraniční trhy.	7	7
č. 7	Firma má vybudovány distribuci jako systém.	7	7
č. 8	Součástí firemní distribuce je účinná propagace a komunikace.	7	7
č. 9	Firma má vybudován obchodní provoz jako systém.	7	7
č. 10	Firma buduje moderní skladovou technologii.	7	7
Bodová škála 1 + 10			Celkem bodů 75

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza hybné síly P₁ - CONTROLLING

Klíčová firemní oblast		P ₁ / 5	CONTROLLING	∅ součtu bodů
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky				
č. 1	Controlling je pojímán jako účinný nástroj firemního řízení.			9
č. 2	Controlling ve firmě zahrnuje stanovení cílů a úkolů a jejich srovnávání přes plán.			9
č. 3	Controlling ve firmě zjišťuje odchylky a způsoby zajištění jejich odstaňování.			9
č. 4	Controlling ve firmě plní poradenskou činnost pro řídicí pracovníky.			8
č. 5	Controlling plní firemní koordinační funkci.			8
č. 6	Controlling ve firmě se podílí na plánu podnikového zisku.			9
č. 7	Firemní controlling není zaměřován s interním auditem.			8
č. 8	Firemní controlling slouží k přezkušování stanovených firemních cílů.			7
č. 9	Firemní controlling účinně působí na čtvrtletní firemní plány.			9
č. 10	Firemní controlling ovlivňuje přípravu kalkulací.			9
Bodová škála 1 + 10				Celkem bodů 85
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

Analýza hybné síly P₂ - PROCESY

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 1	PROCESY	∅ součtu bodů								
	Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky											
č. 1	Procesy ve firmě jsou pokryty a řídí se dle norem ISO.	9		9								
č. 2	Firma má jasno v tom, co je to procesní řízení.	9		9								
č. 3	Firemní procesy řízení odrážejí nezbytné změny.	8		8								
č. 4	Realizované firemní procesy vedou k jistotě a stabilitě firmy.	8		8								
č. 5	Založené firemní procesy řeší problémy a nedostatky firmy.	8		8								
č. 6	Procesy se ve firmě dělí na dílčí a podružné.	8		8								
č. 7	Realizované firemní procesy vyvolávají změny v organizaci firmy.	7		7								
č. 8	Založené procesy jsou dostačující pro řešení nových problémů a úkolů ve firmě.	8		8								
č. 9	Založené procesy utvářejí vytyčené firemní plány.	8		8								
č. 10	Procesy jsou postaveny na plánování změn, implementaci, metodách a dosavadních prakt. zkušenostech firmy.	8		8								
Bodová škála 1 ÷ 10				Celkem bodů 81								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₂ - ŘÍZENÍ

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₂ / 2	ŘÍZENÍ	∅ součtu bodů
č. 1	Firma uplaňuje demokratický styl řízení.	7		7
č. 2	Firma má vybudován systém řízení a jeho normu.	8		8
č. 3	Systém řízení firmy má vybudován zpětnou vazbu mezi majiteli a zaměstnanci.	7		7
č. 4	Systém řízení firmy odráží komplex firemních změn.	7		7
č. 5	Systém řízení zabezpečuje firemní plánování, organizování, zabezpečování a kontrolu.	9		9
č. 6	Systém řízení ve firmě zajišťuje nejprve zjednodušení procesů a následně její optimalizaci.	8		8
č. 7	Systém řízení firmy zabezpečuje co centralizovat a co decentralizovat.	8		8
č. 8	Systém řízení firmy využívá nejmodernější a nejúčinnější metody.	8		8
č. 9	Systém řízení firmy pojímá oblast auditu.	8		8
č. 10	Systém řízení firmy spoluutváří moderní organizační strukturu podniku.	8		8
Bodová škála 1 + 10				Celkem bodů 78

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza hybné síly P₂ - EKONOMIKA

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₂ / 3	EKONOMIKA	∅ součtu bodů
č. 1	Firma je dostatečně vybavena hospodářskými prostředky a pracovníky.	9		9
č. 2	Podnikové činnosti se opírají o zajištěnou majetkovou a kapitálovou strukturu.	9		9
č. 3	Firma analyzuje vztahy mezi náklady, výnosy a ziskem.	9		9
č. 4	Firma má vybudovaný systém vazeb marketingu a inovací.	7		7
č. 5	Nákupní činnosti jsou ve firmě řízeny tak, aby nenastaly propady ve výrobě a nevznikaly ztráty.	9		9
č. 6	Firma má dostatečnou provozní kapacitu výrob.	9		9
č. 7	Firma rozšiřuje svůj majetek.	3		3
č. 8	Firma aplikuje moderní způsoby finančního řízení.	9		9
č. 9	Firma kooperuje a fúzuje úspěšně s jinými firmami.	3		3
č. 10	Firma má založenu efektivní rozborovou činnost.	9		9
Bodová škála 1 + 10				Celkem bodů 76
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

Analýza hybné síly P₂ - INFORMATIKA

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 4	INFORMATIKA	∅ součtu bodů
	Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky			
č. 1	Firma pokládá informace pro vlastní řízení za jeden z nejcennějších zdrojů.	8		8
č. 2	Firma má účinný a efektivní informační systém.	9		9
č. 3	Firma sleduje informační systémy spolu s vlivy tuzemského a zahraničního trhu.	8		8
č. 4	Zodpovědní pracovníci ve firmě mají volný přístup k informacím.	8		8
č. 5	Firma rozvíjí informace o vnitropodnikových procesech.	8		8
č. 6	Firma využívá v plném rozsahu informací v rozhodovacích procesech.	8		8
č. 7	Adekvátní informace jsou k dispozici všem pracovníkům firmy.	7		7
č. 8	Pracovníci mají "zájem" o tzv. informační povinnost.	7		7
č. 9	Informační systém umožňuje prosazovat výrazné změny v řízení firmy.	8		8
č. 10	Firma je komplexně připravena zavádět nejmodernější IS/IT.	8		8
Bodová škála 1 + 10				Celkem bodů 79
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

Analýza hybné síly P₂ - PRACOVNÍCI

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 5		∅ součtu bodů								
		PRACOVNÍCI										
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky												
č. 1	Firma uplatňuje v plném rozsahu pozitivní řízení lidských zdrojů.	8		8								
č. 2	Firma má zřízen útvar pro řízení lidských zdrojů.	8		8								
č. 3	Zaměstnanci znají zpětnou vazbu z politiky řízení lidských zdrojů.	7		7								
č. 4	Firma analyzuje jednotlivá zaměstnanecká místa.	7		7								
č. 5	Firma vytváří technické podmínky související s bezpečností práce pracovníků.	8		8								
č. 6	Firma má vybudovány pracovní režimy, úvazky, přestávky apod.	8		8								
č. 7	Firma oceňuje a zabezpečuje jednotlivá pracovní místa.	8		8								
č. 8	Firma má vypracovány kritéria a používá metody hodnocení výkonu pracovníků.	8		8								
č. 9	Firma má vybudován systém výběru nových spolupracovníků.	8		8								
č. 10	Firma reaguje na nabídky trhu práce.	7		7								
Bodová škála 1 + 10				Celkem bodů 77								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₂ - ORGANIZACE

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 6	ORGANIZACE	φ součtu bodů
	Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky			
č. 1	Firma má zmapovány faktory ovlivňující strukturu její organizace.	7		7
č. 2	Změnám organizace předchází prioritně změny procesní.	7		7
č. 3	Záměrem firmy je vznik procesně orientované firmy.	7		7
č. 4	Firma neuvažuje o zásadní změně dosavadní organizační struktury.	8		8
č. 5	Firma buduje realizační týmy pro složitější výroby.	7		7
č. 6	Firma uvažuje o svých odloučených pracovištích na úseku servisu.	3		3
č. 7	Firma má rozpracovány delegace a pravomoci pracovníků.	8		8
č. 8	Organizační struktura je dostatečně flexibilní vůči možným změnám v chování zákazníků.	8		8
č. 9	Firma uvažuje s reorganizací a posílením útvaru prodeje.	3		3
č. 10	Firma buduje účinný marketingový útvar.	3		3
Bodová škála 1 + 10				Celkem bodů 61

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza hybné síly P₃ - INOVACE

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 1	INOVACE	∅ součtu bodů
č. 1	Inovační a výrobní politika firmy je odvinuta od požadavků zákazníků.			8
č. 2	Firemní inovace jsou srovnatelné s tuzemskou a světovou úrovní.			7
č. 3	Zisk z inovací je postačující pro rozvojové záměry firmy.			4
č. 4	Firma buduje útvar technického rozvoje.			3
č. 5	Technický rozvoj bude pro firmu prioritní před dílčími komerčními zakázkami.			3
č. 6	Firma má některý z udělených patentů nebo užitečných vzorů.			3
č. 7	Vývoj produktivity firmy je spjat s realizovanými inovacemi.			3
č. 8	Firma pokládá zvyšování produktivity a inovačního potenciálu za svoji prioritu.			3
č. 9	Firma se řídí heslem "Inovuj, nebo nepřežiješ!".			4
č. 10	Inovační rozvoj firmy je založen na znalostech lidí ve firmě.			4
Bodová škála 1 + 10				Celkem bodů 42

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza hybné síly P₃ - PRODUKTIVITA

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 2	PRODUKTIVITA	∅ součtu bodů
č. 1	Firma posuzuje pravidelně míru využití zdrojů vůči konečnému produktu.			8
č. 2	Všichni pracovníci firmy vědí, jak zvyšovat firemní produktivitu.			7
č. 3	Pracovníci firmy jsou pravidelně seznamováni s dosaženou produktivitou.			7
č. 4	Firma provádí změny za účelem zvyšování produktivity.			8
č. 5	Růst produktivity ve firmě souvisí s plánovanými a implementovanými změnami.			8
č. 6	Firma provádí pravidelně rozborů své produktivity.			7
č. 7	Firma má s ohledem na růst produktivity odpovědi na to, co změnit, čeho dosáhnout a jaké změny uskutečnit.			7
č. 8	Firma řeší problém růstu produktivity z problému likvidity nebo nízké produktivity.			3
č. 9	Firma dokáže zvyšovat produktivitu pokud se dostane do krize své výkonnosti.			8
č. 10	Firma zná produktivitu svých konkurenčních rivalů.			8
Bodová škála 1 + 10				Celkem bodů 71
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

Analýza hybné síly P₃ - ÚSPORY

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 3	ÚSPORY	∅ součtu bodů
č. 1	Firma má zpracován plán úsporných opatření.			8
č. 2	Firma má vyvážený postoj k úsporám nepotřebných a současně potřebných pracovníků.			7
č. 3	Firma má jasno v úsporách technických prostředků.			7
č. 4	Firma prosazuje úsporný plán při realizaci svých výrobků.			7
č. 5	Firma realizuje plán úspor v oblasti technologií.			8
č. 6	Firma realizuje plán úspor v oblasti surovin a materiálu.			8
č. 7	Firma prosazuje plán úspor u stavajících strojů a zařízení.			8
č. 8	Firma realizuje energetické úspory.			8
č. 9	Firma prosazuje úspory na úseku organizace výroby.			8
č. 10	Roční plán úspor firmy je odrazem naplňování firemní strategie a cílů.			8
Bodová škála 1 + 10				Celkem bodů 77

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza hybné síly P₃ - KVALITA

Klíčová firemní oblast		P ₃ / 4	KVALITA	∅ součtu bodů
		Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		
č. 1	Firma je připravena uspokojit zákazníka ze stran norem ISO i při vstupu ČR do EU.	9		9
č. 2	Firma má založen útvar nebo funkci manažera kvality výrobků.	9		9
č. 3	Ve firmě existuje roční plán zavedení kvalitativních opatření ve výrobě.	8		8
č. 4	Firma je připravena předkládat výkaz o kvalitě svých výrobků.	9		9
č. 5	Firma vyhodnocuje pravidelně vady a zmetky ve výrobním procesu.	9		9
č. 6	Všichni pracovníci firmy jsou zainteresováni na firemní kvalitě.	8		8
č. 7	Firma má vlastní směrnici řízení kvality a jakosti a využívá jí.	9		9
č. 8	Firma má informace o systému řízení kvality u svých konkurentů.	8		8
č. 9	Firma pokládá zvyšování kvality za prioritní změnu ve výrobě.	8		8
č. 10	Firma má vyčleněny finanční prostředky a využívá je ke zvyšování kvality.	8		8
Bodová škála 1 + 10				Celkem bodů 85
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

Analýza hybné síly P₃ - REENGINEERING

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 5										φ součtu bodů	
		REENGINEERING											
č. 1	RE je pro firmu příležitostí ke konkurenční výhodě a radikálním změnám.	■										7	
č. 2	Firemní RE zabezpečuje zvyšování intenzity práce resp. produktivity práce.	■										7	
č. 3	Firemní RE zabezpečuje zvyšování obrátu.	■										6	
č. 4	Firemní RE zabezpečuje snižování nákladů.	■										6	
č. 5	Firma provádí RE zásadně.	■										6	
č. 6	Firma provádí RE radikálně.	■										6	
č. 7	Firma neprovádí RE dramaticky.	■										4	
č. 8	Firemní RE vyvolává pozitivní dělbu práce.	■										6	
č. 9	Firemní RE zabezpečuje vysoce účinnou komunikaci.	■										5	
č. 10	Firemní RE zabezpečuje zvyšování produktivity a realizaci úspor.	■										6	
Bodová škála 1 + 10												Celkem bodů 59	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Analýza síly S₁ -Vyjednávací síla dodavatelů

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₁	Vyjednávací síla dodavatelů	∅ součtu bodů
č. 1	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. Dodavatelů je mnoho (1 bod)... málo (10 bodů)	8		8
č. 2	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? Ano, velká hrozba (1 bod)... ne, malá hrozba (10 bodů)	7		7
č. 3	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. Velký význam (1 bod)... malý význam (10 bodů)	5		5
č. 4	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Nepravděpodobná (1 bod)... velmi pravděpodobná (10 bodů)	3		3
č. 5	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! Nízká (1 bod)... vysoká (10 bodů)	5		5
č. 6	Existence integrace dodavatelů. Malá hrozba (1 bod) ... silná hrozba (10 bodů)	6		6
č. 7	Roztroušenost přímých klíčových dodavatelů. Malá hrozba (1bod) ... značná hrozba (10 bodů)	5		5
č. 8	Obchodní značka dodavatelů. Slabá = neúspěch u odběratelů (1bod) ... silná = ekonomický úspěch u odběratelů (10 bodů)	6		6
č. 9	Progresivní fúze dodavatelů s odběrateli. Nevýhodná (1 bod) ... ekonomicky výhodná (10 bodů)	5		5
č. 10	Nezájem výrobců fúzovat s odběrateli na firmu světové třídy. Malá hrozba na trhu (1 bod) ... značné ohrožení výrobců na trhu (10 bodů)	4		4
Bodová škála 1 + 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)				Celkem bodů 54

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza síly S_2 - Síla hrozby vstupu do odvětví

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S_2	Síla hrozby vstupu do odvětví	ϕ součtu bodů
č. 1	Economies of scale - Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupu (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd. Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)...malé (10 bodů)	5		5
č. 2	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)...nízká (10 bodů)	2		2
č. 3	Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)...snadný (10 bodů)	3		3
č. 4	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod)...ne (10 bodů)	3		3
č. 5	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle. Není snadný (1 bod)...je snadný (10 bodů)	2		2
č. 6	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby. Je vysoká (1 bod)...je nízká (10 bodů)	5		5
č. 7	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace vysoká (1 bod)...diferenciace nízká (10 bodů)	3		3
č. 8	Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.). Negativně (1 bod)...pozitivně (10 bodů)	5		5
č. 9	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1 bod)... „cesta zpět“ je snadná (10 bodů)	2		2
č. 10	Fúze firem v odvětví. Vysoká (1 bod) ... nízká (10 bodů)	4		4
Bodová škála 1 + 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)				Celkem bodů 34

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza síly S₃ - Vyjednávací síla zákazníků

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₃	Vyjednávací síla zákazníků	φ součtu bodů
č. 1	Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká. Mnoho drobných zákazníků (1 bod)...několik málo významných zákazníků (10 bodů)	8		8
č. 2	Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích. Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)...nevýznamný (10 bodů)	3		3
č. 3	Zákaznickovy "switching costs" (náklady přechodu ke konkurenci) Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší. Jsou vysoké (1 bod)...nízké (10 bodů)	7		7
č. 4	Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám. Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)...vysoce pravděpodobná (10 bodů)	4		4
č. 5	Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší). Vysoká (1 bod)...nízká (10 bodů)	4		4
č. 6	Tlak zákazníků na kvalitu výrobce. Méně častý (1 bod) ... častý (10 bodů)	9		9
č. 7	Tlak zákazníků na servis výrobce. Malý (1 bod)... značný (10 bodů)	8		8
č. 8	Tlak zákazníků v kombinaci kvalita - servis výrobce. Malý (1 bod) ... velký (10 bodů)	8		8
č. 9	Koncentrace spolupracujících zákazníků. Nedůsledná (1 bod) ... důsledná (10 bodů)	8		8
č. 10	Možnost substituce nových výrobků. Nepravděpodobná (1 bod)... pravděpodobná (10 bodů)	5		5
Bodová škála 1 + 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)				Celkem bodů 64

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza síly S_4 - Síla hrozby substitutů

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S_4	Síla hrozby substitutů	ϕ součtu bodů
č. 1	Existence mnoha substitutů na trhu. Málo, resp. žádné substituty (1 bod)...mnoho substitutů (10 bodů)	1		3
č. 2	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. Nízká (1 bod) ... vysoká (10 bodů)	1		3
č. 3	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod)... vysoká (10 bodů)	5		5
č. 4	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod)... snižovat (10 bodů)	6		6
č. 5	Užitné vlastnosti substitutů Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod)... zlepšovat (10 bodů)	5		5
č. 6	Náklady kupujícího za substituty. Vysoké (1 bod) ... nízké (10 bodů)	5		5
č. 7	Substituce produkt místo produktu. Pomalá (1 bod)...rychlá (10 bodů)	4		4
č. 8	Soutěž substitutů o poptávku. Obtížná (1 bod)... snadná (10 bodů)	5		5
č. 9	Vyloučení ze soutěže. Pomalé (1 bod)... rychlé (10 bodů)	5		5
č. 10	Ovlivňování ekologie a životního prostředí substituty. Negativní (1 bod) ... pozitivní (10 bodů)	4		4
Bodová škála 1 + 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)				Celkem bodů 45

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analyza síly S₅ - Síla konkurenční rivality v odvětví

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₅	Síla konkurenční rivality v odvětví	φ součtu bodů
č. 1	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)...hodně přibližně stejně silných konkurentů (10 bodů)	7		7
č. 2	Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. Vysoký růst poptávky (1 bod)...malý růst poptávky (10 bodů)	4		4
č. 3	Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj Nízký (1 bod) ... vysoký (10 bodů)	7		7
č. 4	Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod)... nízká diference (10 bodů)	7		7
č. 5	Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd. Nízká diference konkurentů (1 bod)... vysoká diference konkurentů (10 bodů)	4		4
č. 6	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)... ve větších (10 bodů)	7		7
č. 7	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod)... vysoká (10 bodů)	7		7
č. 8	Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emočních postojů vlastníků, tradice, atd. Náklady odchodu jsou nízké (1 bod)... vysoké (10 bodů)	8		8
č. 9	Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami. Konkurence typu gentleman (1 bod)... gangster (10 bodů)	4		4
č. 10	Síře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)... je široká (10 bodů)	8		8
Bodová škála 1 + 10 (1 bod- nejnížší, 10 bodů nejvyšší)				Celkem bodů 63

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza možného ohrožení firmy z titulu působení síly vlivů, tendencí a účinků makrookolí Mo

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující akční rádius firemní akceptace či absence vlivů, tendencí a účinků makrookolí (bodovým hodnocením dílčích problémů)		Mo	Síla vlivů, tendencí a účinků makrookolí	φ součtu bodů
č. 1	Makroekonomické okolí (indikátory míry ekonomického růstu, úrokové míry, směnného kursu, míry inflace)	7		7
č. 2	Technologické okolí (především nové technologie výroby)	7		7
č. 3	Sociální okolí (sociální změny vyvolávající buď příležitosti či hrozby)	4		4
č. 4	Demografické okolí (faktory přeměny složení populace)	4		4
č. 5	Politické okolí (politické a ekonomické ioparace v jiných zemích)	4		4
č. 6	Legislativní okolí (antitrustové zákony, omezování dominantního postavení na trhu, ekologie a životní prostředí)	7		7
č. 7	Světové okolí (nadměrodní podnikání, mezinárodní spolupráce, expanze v podnikání)	6		6
č. 8	Globalizační okolí (monitorování vlivů, globalizace pro účel tvorby strategií a chování aktivity v globalizačním dění)	5		5
č. 9	Regionalizační okolí (rozvoj regionů, formování regionální spolupráce, vznik klastrů)	6		6
č. 10	Integrace české ekonomiky (faktory konkurence a mezinárodní spolupráce, vědeckovýzkumná, výrobní a obchodní sítě)	6		6
Bodová škála 1 + 10 (1 bod- firemní akceptace, 10 bodů firemní absence)				Celkem bodů 56

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10