

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

Strategická analýza společnosti LESS & FOREST s. r. o.

Bc. Markéta Bobková

**Diplomová práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Bobková**
Osobní číslo: **E100399**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Strategická analýza společnosti Less&Forest, s.r.o.**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem této práce je strategická analýza společnosti Less&Forest, s.r.o. a odvětví, ve kterém působí.

- 1) Úvod a definování cílů diplomové práce
- 2) Metody a techniky strategické analýzy
- 3) Charakteristika společnosti LESS & FOREST, s.r.o. a odvětví, ve kterém působí
- 4) Analýza makrookolí a mikrookolí společnosti
- 5) Analýza zdrojů
- 6) Shrnutí, doporučení, možná zlepšení

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- COMISKEY, Eugene E.; MULFORD, Charles W. Guide to Financial Reporting and Analysis. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2000. 624 s. ISBN 978-0-471-35425-3.
- GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Praha : Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2(brož.).
- JIRÁSEK, Jaroslav A. Benchmarking a konkurenční zpravodajství : souměření pro soupeření. Praha : Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3(brož.).
- JOHNSON, Gerry; SHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Exploring corporate strategy : [text and cases] . 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2005. 1033 s. ISBN 0-273-68734-4.
- KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. Finanční analýza : krok za krokem. Praha : C.H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3(brož.).
- RŮŽIČKOVÁ, Petra. Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1(brož.).
- TITMAN, Sheridan; KEOWN, Arthur J.; MARTIN, John D. . Financial management : principles and applications. Eleventh Edition. Boston : Pearson/Prentice Hall, 2011. 682 s. ISBN 978-0-13-217422-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 30. června 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2012


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marek Kočmář, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 12. července 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2012

Bc. Markéta Bobková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Petru Humlovi za spolupráci a poskytnuté informace.

ANOTACE

Předmětem diplomové práce „Strategická analýza společnosti LESS & FOREST s.r.o.“ je provedení strategické analýzy zvoleného podniku s cílem doporučení změn pro podporu jeho strategie. Jsou zde popsány analytické metody a techniky k provedení analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku, které jsou následně aplikovány na příkladu konkrétního podniku. Výsledky analýzy jsou shrnuty ve SWOT analýze s návrhy strategických doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, strategická analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza

TITLE

Strategic Analysis of the Company LESS & FOREST ltd.

ANNOTATION

The subject of the diploma thesis “Strategic Analysis of the Company LESS & FOREST ltd.” is to accomplish a strategic analysis of a chosen company with recommendations of changes for support its strategy. There are described analytical methods and techniques to implement analysis of external and internal surroundings of the company which are applied to a particular company. The results of the analysis are summarized in the SWOT analysis with draft of strategic recommendation.

KEYWORDS

Strategy, Strategic Analysis, PEST Analysis, Porter’s five Forces Analysis, Financial Analysis, SWOT Analysis

OBSAH

ÚVOD A DEFINOVÁNÍ CÍLŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	11
1 METODY A TECHNIKY STRATEGICKÉ ANALÝZY.....	13
1.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA	14
1.2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	15
1.2.1 Analýza vlivu makrookolí	16
1.2.2 Analýza mikrookolí	17
1.3 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ PODNIKU	18
1.3.1 Analýza organizační struktury.....	19
1.3.2 Identifikace a analýza podnikových zdrojů.....	19
1.3.3 Finanční analýza.....	19
1.3.4 Uživatelé finanční analýzy	20
1.3.5 Vstupy pro finanční analýzu.....	21
1.3.6 Základní metody finanční analýzy	23
1.4 SWOT ANALÝZA	29
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LESS & FOREST S.R.O. A ODVĚTVÍ, VE KTERÉM PŮSOBÍ.....	30
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	30
2.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	30
2.3 POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU.....	31
3 ANALÝZA MAKROOKOLÍ A MIKROOKOLÍ SPOLEČNOSTI.....	34
3.1 PEST ANALÝZA	34
3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	36
4 ANALÝZA ZDROJŮ.....	42
4.1 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	42
4.2 ANALÝZA PODNIKOVÝCH ZDROJŮ	43
4.3 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PODNIKU	46
4.4 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PODNIKU	51
4.5 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	55
4.6 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	56
4.6.1 Ukazatele rentability.....	56
4.6.2 Ukazatele likvidity.....	58
4.6.3 Ukazatele zadluženosti	59
4.6.4 Ukazatele aktivity.....	61
4.6.5 Ukazatele kapitálového trhu	63
5 SHRUTÍ POZNATKŮ ZE STRATEGICKÉ ANALÝZY A NÁVRHY NOVÝCH ZLEPŠENÍ.....	64
5.1 SWOT ANALÝZA	64
5.2 STRATEGICKÁ DOPORUČENÍ.....	66
ZÁVĚR.....	68
POUŽITÁ LITERATURA.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výsledky výběrových řízení u Lesů ČR pro rok 2011	31
Tabulka 2: Základní ukazatele konkurenčních společností	32
Tabulka 3: Rizika vstupu potenciálních konkurentů	37
Tabulka 4: Rivalita mezi stávajícími podniky	38
Tabulka 5: Smluvní síly kupujících	39
Tabulka 6: 10 největších odběratelů	39
Tabulka 7: Smluvní síly dodavatelů	40
Tabulka 8: Struktura 10 největších dodavatelů	40
Tabulka 9: Hrozby substitučních výrobků	41
Tabulka 10: Hlavní investice uskutečněné v roce 2011 (v tis. Kč)	43
Tabulka 11: Horizontální analýza rozvahy v letech 2004 – 2007	47
Tabulka 12: Horizontální analýza rozvahy v letech 2007 – 2011	48
Tabulka 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2004 – 2007	50
Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2007 – 2011	50
Tabulka 15: Vertikální analýza rozvahy v letech 2004 – 2007	52
Tabulka 16: Vertikální analýza rozvahy v letech 2008 - 2011	53
Tabulka 17: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2004 - 2007	54
Tabulka 18: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2008 - 2011	55
Tabulka 19: Analýza čistého pracovního kapitálu	55
Tabulka 20: Rentabilita aktiv	56
Tabulka 21: Rentabilita vlastního kapitálu	57
Tabulka 22: Rentabilita tržeb	57
Tabulka 23: Běžná likvidita	58
Tabulka 24: Pohotovná likvidita	59
Tabulka 25: Hotovostní likvidita	59
Tabulka 26: Věřitelské riziko	60
Tabulka 27: Úrokové krytí	60
Tabulka 28: Doba obratu zásob	61
Tabulka 29: Doba obratu pohledávek	61
Tabulka 30: Doba obratu krátkodobých závazků	62
Tabulka 31: Čistý zisk na akcii	63
Tabulka 32: Příležitosti	64
Tabulka 33: Hrozby	64
Tabulka 34: Silné stránky	65
Tabulka 35: Slabé stránky	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku	14
Obrázek 2: Strategická analýza	15
Obrázek 3: Makrookolí a mikrookolí podniku	16
Obrázek 4: Model pěti sil	18
Obrázek 5: Přehled hlavních skupin uživatelů finanční analýzy.....	20
Obrázek 6: Rozdělení zisku mezi jednotlivé subjekty.....	22
Obrázek 7: Čistý pracovní kapitál	25
Obrázek 8: Zjednodušené organizační schéma	42
Obrázek 9: Struktura investic uskutečněných v roce 2011.....	44
Obrázek 10: Celkový počet zaměstnanců.....	44
Obrázek 11: Vývoj průměrných mezd ve společnosti.....	45
Obrázek 12: Vývoj velikosti bilanční sumy	49
Obrázek 13: Vývoj tržeb a zisku	51
Obrázek 14: Vývoj majetkové a kapitálové struktury společnosti v letech 2004 – 2011	54
Obrázek 15: Doba obratu pohledávek a závazků společnosti LESS & FOREST	62

SEZNAM ZKRATEK

CFCS	Czech Forest Certification Scheme
C-o-C	Chain of Custody (Certifikát spotřebitelského řetězce)
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma: zákonem chráněné slovní spojení (původně Československá státní norma)
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Earnings after Taxes (čistý zisk)
EBIT	Earnings before Interests and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)
EBT	Earnings before Taxes (zisk před zdaněním)
EN	Evropská norma
FSC-STD	Forest Stewardship Council Standard
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
Lesy ČR	Lesy České republiky, s. p.
LZ	Lesní závod
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes (zisk po zdanění snížený o zdaněné úroky)
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification (Specifikace pro posuzování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci)
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes (Program pro vzájemné uznávání certifikačních systémů)
RE	Retained Earnings (zadržený zisk)
SRLP	Spotřebitelský řetězec lesních produktů
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
ZLT	Závod lesní techniky
ZVZ	Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

ÚVOD A DEFINOVÁNÍ CÍLŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Strategie je v současnosti pro každý podnik klíčovým pojmem, neboť doba, kdy byla strategie určována a diktována z nejvyšší vládní úrovně místo toho, aby vycházela z podmínek okolí, je nenávratně pryč. V současné situaci, kdy trhy jsou globálně propojeny, a existuje velké množství konkurenčních podniků, již nestačí napodobovat úspěšné strategie jiných.

Až do nedávna bylo strategické plánování a tvorba strategie v oblasti lesnických prací téměř nemožné. Podniky byly závislé na jednoletých tendrech, a tím pádem bylo plánování na delší časové období velmi obtížné. To se ale změnilo, když Lesy České republiky v loňském roce vyhlásily dlouhodobé tendry s platností od roku 2012, jeden až pět let dlouhé, s očekáváním přínosu dlouhodobé stability a perspektivy do celého odvětví. Bude na každém podniku, jakou nastolí strategii a jak s ní uspěje.

Cílem této práce je stručně charakterizovat strategickou analýzu, její metody a techniky a tyto pak aplikovat na vybraný podnik a doporučit změny pro podporu jeho strategie.

Práce je rozdělena na pět hlavních kapitol. Vzhledem k rozsáhlosti tématu strategické analýzy jsem vybrala vždy ty dle mého názoru nejvýznamnější metody a techniky pro utvoření základního pohledu na problematiku.

V úvodní části popisují vybrané metody a nástroje, které se při strategické analýze využívají. Nejprve se věnuji analýze okolí podniku. Analýzu makrookolí provádím PEST analýzou, k analýze mikrookolí podniku volím Porterův model pěti sil. Pro analýzu vnitřních zdrojů využívám analýzu organizační struktury, identifikaci a analýzu podnikových zdrojů a pro zhodnocení ekonomické situace podniku používám finanční analýzu. Zde definuji uživatele a vstupy pro finanční analýzu a popisují její základní metody. Důležitou součástí této práce také je SWOT analýza.

Druhou část práce zaměřuji na deskripci společnosti LESS & FOREST s.r.o., na okolnosti jejího vzniku a stručný popis historie. Předmětem činnosti této společnosti je komplexní péče o les, jmenovitě těžební a pěstební činnost, doprava a prodej dřeva. Jedná se o velký podnik s více než 600 zaměstnanci a ročním obratem více než 6 465 milionů Kč v roce 2011. V této části dále provádím stručnou analýzu situace a postavení společnosti na trhu a krátký popis pěti největších konkurentů. Tyto při analýze poměrových ukazatelů ve čtvrté části porovnávám se sledovanou společností.

Ve třetí části práce se věnuji analýze vnějšího prostředí zvolené společnosti, a to jak makrookolí, tak mikrookolí. Protože tato analýza zahrnuje velmi širokou oblast, zdůrazňuji především ty faktory, které mají na fungování společnosti nejvýznamnější vliv. Zmíněné faktory porovnávám a ohodnotím podle jejich důležitosti.

Analýze zdrojů věnuji čtvrtou část práce. Analyzuji v ní organizační strukturu a podnikové zdroje společnosti. Základní přehled o situaci podniku jsem získala analýzou rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Pro větší vypovídací schopnost analyzuji výkazy od doby vzniku společnosti v roce 2004 po současnost. Dále zhodnocuji vývoj čistého pracovního kapitálu. Podrobně rozebírám jednotlivé poměrové ukazatele, kde porovnávám společnost s největšími konkurenty.

Výsledky analýz shrnuji v páté části práce. Využívám k tomu SWOT analýzu, ve které závěry třídím do čtyř kvadrantů a ohodnotím je podle významnosti. Následují doporučení pro společnost a možnosti zlepšení dosavadní pozice, ve které se společnost nachází. Mezi další metody, které používám, patří rešerše a deskripce odborné literatury a řízený rozhovor s ředitelem podniku a ekonomickým ředitelem.

Základní hypotézu této práce formuluji následovně: „Společnost LESS & FOREST s.r.o. má ve svém oboru majoritní postavení, které je schopna si udržet i přes špatný výsledek hospodaření v roce 2011.“ Po provedení strategické analýzy je tato hypotéza posouzena.

1 METODY A TECHNIKY STRATEGICKÉ ANALÝZY

Před explikací samotných metod a technik je nejdříve nutné objasnit souvislosti a základní pojmy týkající se problematiky strategické analýzy.

K zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku je potřebné, aby vrcholoví manažeři vytvářeli a zaváděli strategie, které směřují k dosažení předem stanovených cílů a k udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, vnitřními zdroji a prostředím, v němž podnik existuje. Výhodu přináší aplikace strategického řízení jako procesu tvorby a realizace záměrů dlouhodobé povahy, které mají velký význam ve vývoji řízeného subjektu. K formulaci strategie je ve strategickém řízení potřebné definovat poslání, vize, strategické cíle a strategie.

Poslání

Poslání neboli mise podniku vyjadřuje to, pro co byl podnik založen a co je smyslem jeho existence. Často vyjadřuje i hodnoty, které podnik uznává a vztahy k zainteresovaným skupinám, kterými jsou například vlastníci, zákazníci, dodavatelé a v neposlední řadě také zaměstnanci.

Vize

Vize má dlouhodobý charakter a vyjadřuje představy zakladatelů podniku, například o tom, co bude předmětem podnikání nebo jací budou zákazníci. Dává jasný obraz toho, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.

Strategické cíle

Strategické cíle charakterizují očekávané budoucí stavy, kterých chce podnik svou činností dosáhnout. Příznačným rysem strategických cílů je, že navazují na vizi podniku a jejich časový horizont bývá dlouhý (udává se 5 let). Mají různou míru obecnosti a jejich naplnění bývá ovlivněno hodnotami, které podnik zastává.[7]

Strategie

Strategie určuje směr a oblast působnosti organizace v dlouhodobém horizontu, přičemž podnik dosahuje výhody v měnícím se prostředí prostřednictvím uspořádání svých zdrojů a schopností s cílem naplnění očekávání zúčastněných stran. [8] Jinými slovy strategie vyjadřuje, jaký je dlouhodobý záměr podniku a stanovuje, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů.

Strategie může být také chápána jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie stanovuje dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění

podnikových zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.[3] Tento vztah je znázorněn na obrázku 1.



Obrázek 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku

Zdroj: [3]

Podniky formulují na sebe navazující strategie podle následující hierarchické soustavy. Nejobecnější je firemní (corporate) úroveň strategie, která vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, jakými jsou kde a v jakém odvětví podnikat a jak alokovat zdroje. Další úroveň je obchodní (business) strategie, která má svým obsahem navazovat na firemní strategii. Jedná se o strategii formulovanou na úrovni strategické obchodní jednotky. Obchodní strategie by měly být rozpracovány do souboru funkčních (functional) strategií, které odpovídají jednotlivým oblastem strategického řízení, jako jsou marketing, personalistika nebo finance.[9]

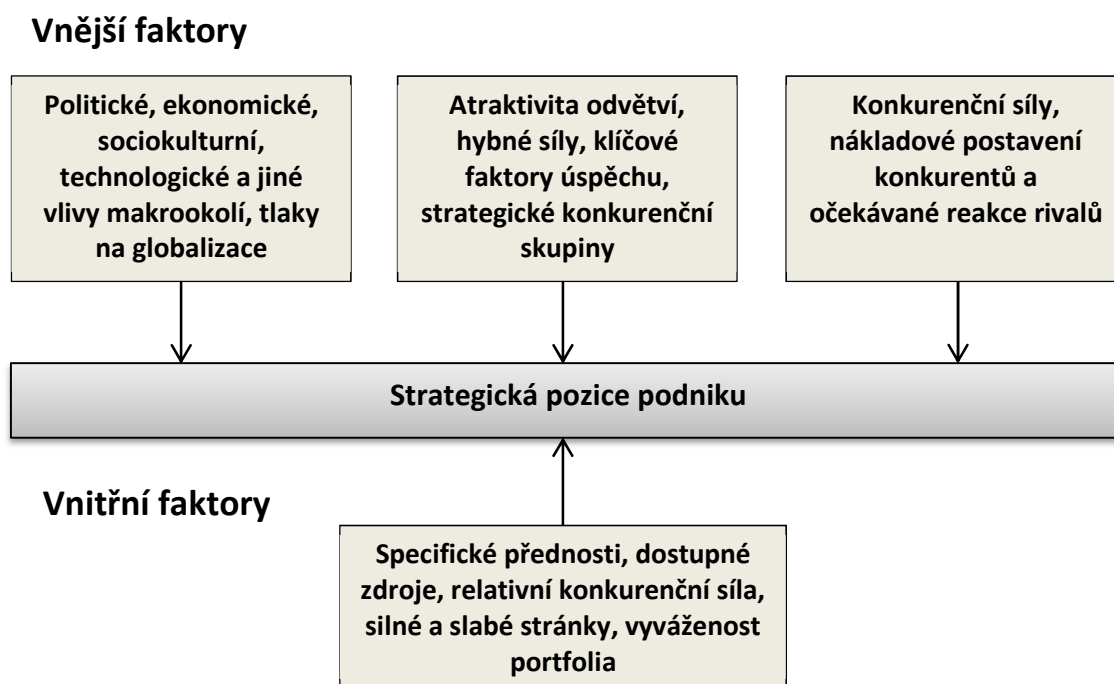
1.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Pro formulaci strategie potřebuje každý podnik najít souvislosti mezi podnikem a jeho okolím, a to na základě výsledků ze strategické analýzy. Součástí strategické analýzy jsou různé analytické techniky, díky kterým můžeme identifikovat vztahy mezi podnikem a jeho okolím (kam patří například makrookolí, odvětví, konkurence, trh), a zdroji podniku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí

o volbě strategie nové. Vychází se přitom nutně z odhadu budoucích trendů a jevů, jež mohou v průběhu strategického období nastat.¹

Obrázek 2 znázorňující strategickou analýzu vidíme níže.



Obrázek 2: Strategická analýza

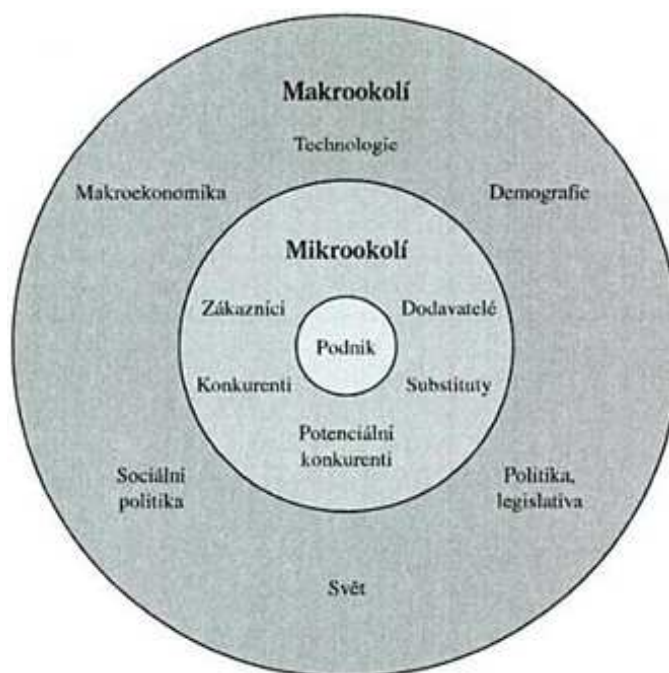
Zdroj:[19]

Metody, které budu v této práci rozvíjet, jsou analýza okolí podniku (a její součásti analýza vlivu makrookolí a analýza mikrookolí) a analýza vnitřních zdrojů podniku.

1.2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Analýza okolí se soustřeďuje na okolí podniku, na jeho příležitosti a ohrožení a na další činitele, které ovlivňují, a je velmi pravděpodobné, že v budoucnosti dále budou ovlivňovat strategické postavení podniku. Manažeři by pak měli ve strategii vyplývající z této analýzy co nejvíce využít příležitosti a naopak ohrožením by se měli vyhnout či zmírnit jejich dopad. Okolí podniku je rozčleněno na dvě části, kterými jsou makrookolí a mikrookolí. Makrookolí je jednotné prostředí, které je společné všem podnikatelským subjektům, které působí na území daného státu, kde podnik nemá prakticky žádnou možnost toto prostředí ovlivnit. Naopak mikrookolí představuje prostředí (podnikatelské prostředí též odvětví), ve kterém podnik podniká a má schopnost do něj zasahovat. Obě části okolí podniku s jejich vzájemnými vztahy jsou znázorněny na obrázku 3.

¹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1. Strana 9.



Obrázek 3: Makrookolí a mikrookolí podniku

Zdroj: [3]

1.2.1 Analýza vlivu makrookolí

Makrookolím se rozumí celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Jedná se o vlivy, které management podniku ve většině případů není schopný aktivně ovlivňovat. Tyto vlivy by ale měl sledovat, reagovat na ně, předvídat je a připravovat alternativní cesty vývoje, které by mohly v podniku nastat. Do makrookolí podniku řadíme takové vlivy, kterými jsou například politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení, demografický či profesní vývoj populace nebo třeba výrazné technologické inovace.

Metody, které se zabývají analýzou vlivu makrookolí, jsou například analýza změn makrookolí, metoda zaměřená se na pochopení charakteru okolí nebo vlivy globalizace. Nejpoužívanější je ale analýza, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin a nazývá PEST analýza.

PEST analýza

PEST analýza je analýzou politického (P), ekonomického (E), sociálního a demografického (S) a technologického (T) prostředí², která může poskytnout jednoduchý a užitečný rámec pro rozbor vnějšího prostředí.[22]

² Někteří autoři (např. Jiří Dědina a Jiří Odcházal v knize Management a moderní organizování firmy, 2007) označují tuto analýzu jako PESTLE, kdy přidávají legislativní (L) a ekonomické (E) faktory. Jinými možnostmi pro označení této analýzy jsou analýza PESTEL nebo STEP.

Politické prostředí je velmi významný faktor při rozhodování managementu podniku, zda bude podnikat v té které zemi a jakou formu podnikání zvolí. Politická a legislativní rozhodnutí s sebou přináší řadu příležitostí ale i ohrožení. Proto je pro management podniku důležité sledovat situaci v oblasti daňových zákonů, regulace exportu i importu, cenové politiky, v oblasti ochrany životního prostředí a dalších oblastí.

Stěžejní význam má pro podnikání **ekonomické prostředí**, kdy je podnik významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Mezi nejdůležitější faktory ovlivňující podnik v této oblasti patří míra ekonomického růstu, ceny výrobních faktorů, úrokové sazby, ale i nezaměstnanost, inflace nebo kurs domácí měny.

Z hlediska **sociálních a demografických faktorů** podnik ovlivňují především kulturní trendy, věková struktura obyvatelstva a jeho vzdělání, životní standardy nebo náboženství.

Stále více nabývá na významu také **technologické okolí** podniku. Management podniku by se měl informovat o kvalitě infrastruktury stejně tak jako o úrovni propojení vědy a praxe, neboť technický i technologický vývoj je významným činitelem úspěšnosti každého podniku.

Cílem PEST analýzy není jen sestavit seznam všech faktorů působících na podnik. Důležité je tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat, protože je pravděpodobné, že se v čase budou měnit a bude se také měnit i jejich váha dopadu na podnik.

1.2.2 Analýza mikrookolí

Okolí podniku, které podnik může ovlivňovat, se nazývá mikrookolí. To zahrnuje především odvětví a bezprostřední konkurenční síly.

Cílem analýzy mikrookolí je zjistit, nakolik je odvětví atomizované či konsolidované, jaká je jeho struktura, jaké faktory nejvýrazněji ovlivňují vývoj v daném odvětví, jaký je dopad podniku na odvětví, které faktory určují schopnost podniku přežít či prosperovat a mohou proto být východiskem pro identifikaci specifických předností podniku jako zdroje konkurenční výhody.[15]

Pro analýzu mikrookolí lze využít model životního cyklu mikrookolí, analýza sektoru zákazníků, dodavatelů či konkurentů nebo Porterův model pěti sil. V této práci vysvětlím a aplikuji Porterův model pěti sil.

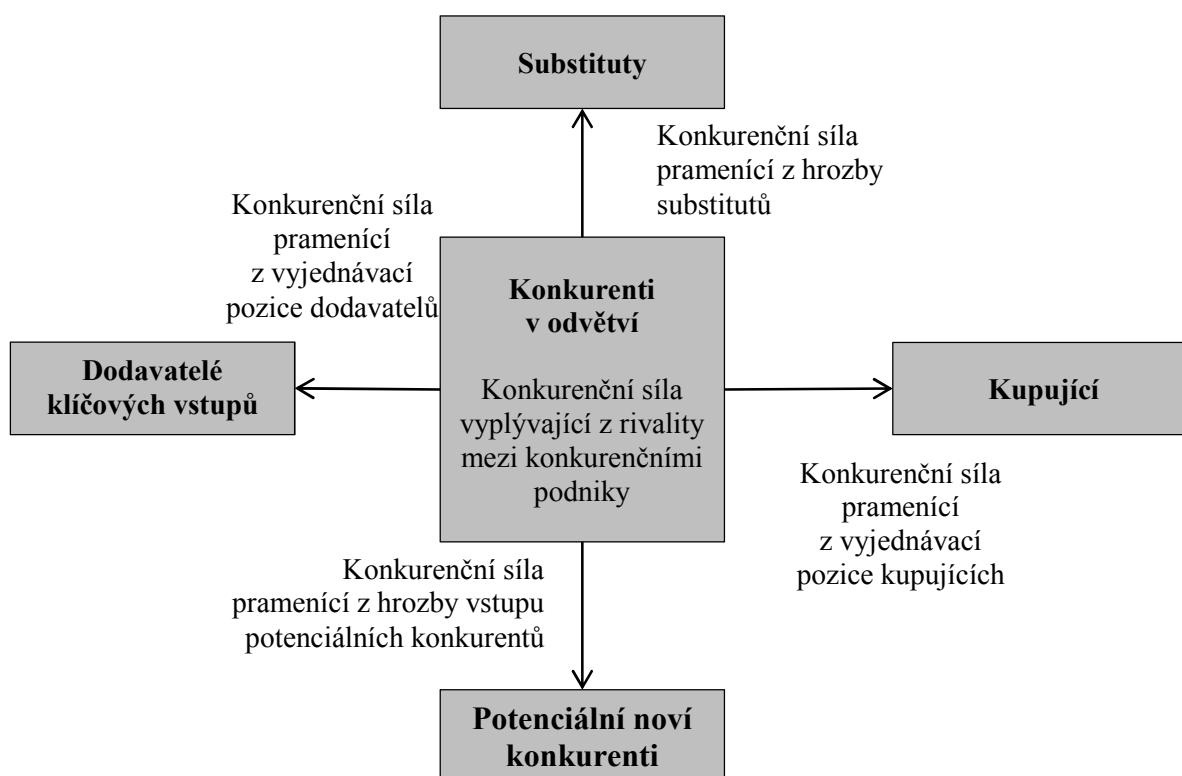
Porterův model pěti sil

Aby byl podnik schopný obstát na trhu, musí management analyzovat konkurenční síly ve svém okolí a odhalit příležitosti a těch využít nebo odhalit případná ohrožení

a ta eliminovat. Tuto analýzu zjednodušil M. E. Porter, který určil pět oblastí pro zkoumání konkurenčního prostředí. Takzvaný Porterův model pěti sil je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivality mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Působení pěti sil prezentuje obrázek 4.



Obrázek 4: Model pěti sil

Zdroj: [19]

1.3 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ PODNIKU

Tato analýza směřuje k vymezení zdrojů a schopností podniku, kterou musí management podniku mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů se orientuje na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností pak na jejich využití. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. [21] Výsledky této analýzy vytvářejí podklady pro stanovení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku.

V této práci bude proveden rozbor vnitřních zdrojů podniku, jmenovitě analýza organizační struktury podniku, identifikace a analýza podnikových zdrojů a finanční analýza.

1.3.1 Analýza organizační struktury

Organizační struktura definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech.³ Volba správné organizační struktury je významným aspektem úspěšnosti celého podniku, protože ovlivňuje jeho produktivitu, náklady, pružnost reakce i zákaznickou orientaci.

Analýzou organizační struktury zjistím, zda vyhovuje, popřípadě nevyhovuje podniku k tomu, aby mohl dlouhodobě naplňovat svoje cíle.

1.3.2 Identifikace a analýza podnikových zdrojů

Primárním cílem strategie se stává budování konkurenční výhody, která je založená na struktuře a využití zdrojů. Tyto zdroje spolu se schopnostmi jsou základem pro budování konkurenční výhody a primárním faktorem výnosnosti. Protože v podnicích neexistuje žádný dokument, který by obsahoval hodnocení podnikových zdrojů, jsou tyto zdroje při identifikaci a analýze rozděleny do čtyř základních skupin: hmotné zdroje, lidské zdroje, nehmotné a finanční zdroje.[19]

1.3.3 Finanční analýza

Jedním z hlavních smyslů finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je formalizovanou metodou, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku. Tvorba finanční analýzy spadá do kompetencí finančního manažera a také do kompetencí vrcholového vedení podniku. Informace pro finanční analýzu získáváme z účetnictví. Jsou to ale takové peněžní údaje, které se vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a tyto údaje jsou více méně izolované.[18] Tato data pak musí být podrobena finanční analýze, aby mohla být využita pro hodnocení finančního zdraví podniku. Teprve porovnáním jednotlivých ukazatelů v čase a prostoru vzniká hlavní přínos finanční analýzy.

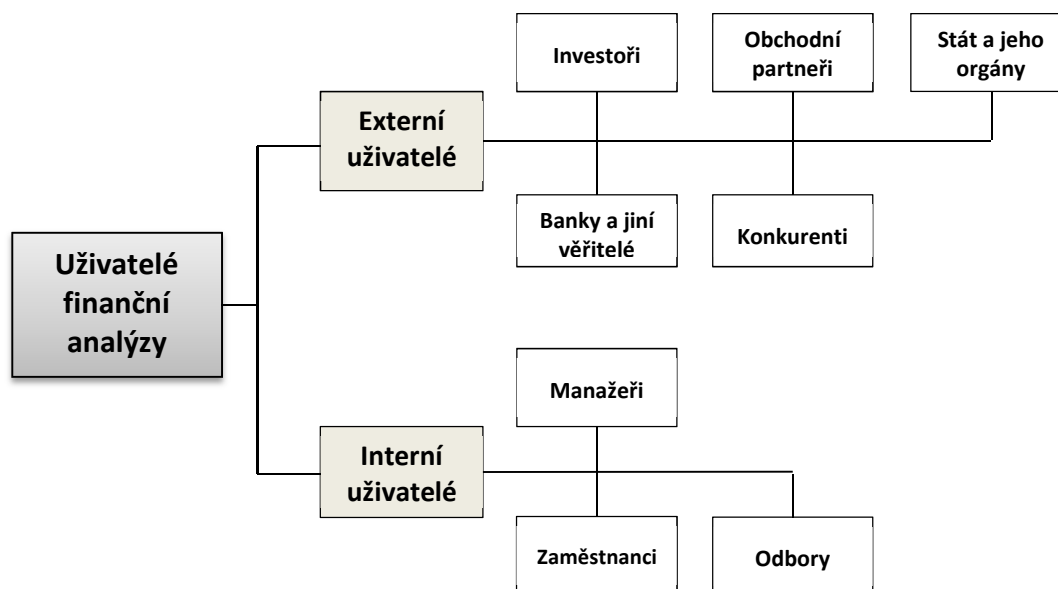
„Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět.“⁴

³ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 stran. ISBN 978-80-7400-336-3. Strana 12.

⁴ BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 194 stran. ISBN 8072611453., Strana 12.

1.3.4 Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu mnoha subjektů přicházejících do kontaktu s daným podnikem. Uživatele finanční analýzy je možné rozdělit na interní a externí jak ukazuje obrázek 5.



Obrázek 5: Přehled hlavních skupin uživatelů finanční analýzy

Zdroj: [10]

Interní uživatelé

Primárními uživateli informací, které jsou obsaženy ve finančních výkazech, jsou akcionáři a ostatní investoři (například společníci), kteří poskytují kapitál podniku. Tyto informace využívají především proto, aby získali dostatečné množství podkladů pro rozhodování o potenciálních investicích.

Ve většině podniků jsou zpracovateli finanční analýzy manažeři, kteří z ní získané informace potřebují pro potřeby operativního a strategického finančního řízení podniku. Tyto informace jim umožňují získat zpětnou vazbu mezi tím, jak podnik řídí a jaké jsou toho důsledky.

Zájem na prosperitě a stabilitě podniku mají i jeho zaměstnanci. Jedná se především o jistotu zaměstnání a stabilitu ve mzdové a sociální oblasti.

Externí uživatelé

Obchodní partneři – dodavatelé, potřebují z výstupů finanční analýzy zjistit, zda je podnik schopný dostát svým obchodním závazkům. Jde jim především o krátkodobou prosperitu (solventnost a likviditu), ale i o dlouhodobou stabilitu pro zajištění odbytu. Podobný pohled

na podnik mají i odběratelé. Ti potřebují silného obchodního partnera, který v případě finančních potíží nebankrotuje, dostojí svým závazkům a neohrozí výrobu.

Mezi další uživatele finanční analýzy patří banky a jiní věřitelé. Ti vyžadují informace o finančním stavu pro rozhodnutí, zda podniku úvěr poskytnou, v jaké výši a za jakých podmínek. Zprávy o finanční situaci podniku bývají často součástí úvěrových smluv.

Nejen na kontrolu vykazovaných daní, ale i pro různé statistické účely a na dozor nad podniky se státní účastí se zaměřuje stát a jeho orgány. Dohlíží také na finanční zdraví podniků, kterým byly svěřeny státní zakázky získané veřejnou soutěží.[23]

1.3.5 Vstupy pro finanční analýzu

Hlavním zdrojem informací pro vypracování finanční analýzy v podniku je účetní závěrka, která je upravena zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a Českými účetními standardy pro podnikatele.

Účetní závěrku tvoří tyto účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- příloha k účetní závěrce.

Rozvaha

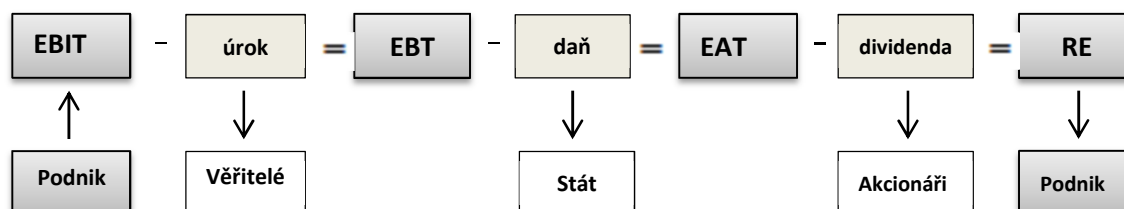
Rozvaha zachycuje stav dlouhodobého majetku a zdrojů jejich financování, a to vždy k určitému datu. Představuje přehled o majetku podniku ve statické podobě (v okamžiku účetní závěrky). Rozvahou získáváme přehled o majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku. Zachycuje aktiva (majetek), jehož výše a struktura je dána minulými investičními rozhodnutími a pasiva (zdroje), která jsou výsledkem rozhodnutí finančních.[18]

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty informuje o dosaženém hospodářském výsledku za účetní období. Je zachycením vztahu mezi výnosy dosaženými v určitém období a náklady souvisejícími s jejich vytvořením. Analýza tohoto tokového výkazu umožňuje sledovat tvorbu zisku, podávat přehled o nákladech a výnosech jednotlivých činností a posuzovat, jak bylo vedení

podniku schopné zhodnocovat vložený kapitál. Výkaz zisku a ztráty má stupňovité uspořádání, kde je rozlišována část provozní, finanční a mimořádná.[11]

Pro účely finanční analýzy je nutné rozlišovat různé druhy zisku. Jeho základní kategorie a dělení mezi subjekty zachycuje obrázek 6.



Obrázek 6: Rozdělení zisku mezi jednotlivé subjekty

Zdroj: [11]

Zadržený zisk (RE)

Zadržený zisk (Retained Earnings) je zdaněný zisk (čistý zisk), který je po výplatě dividend akcionářům. Je to výnos, který zůstává podniku.

Čistý zisk (EAT)

Čistý zisk (Earnings after Taxes) je zisk po zdanění, který je určený k rozdělení mezi akcionáře a podnik. V účetních výkazech je označován pod pojmem výsledek hospodaření za běžné období.

Zisk po zdanění zvýšený o zdaněné úroky (NOPAT)

Jedná se o zisk po zdanění zvýšený o nákladové úroky. V literatuře bývá označován jako čistý provozní zisk (Net Operating Profit after Taxes)⁵.

Zisk před zdaněním (EBT)

Zisk před zdaněním (Earnings before Taxes) se zachycuje ve výkazu zisku a ztráty nebo je možné ho vypočítat jako čistý zisk zvýšený o daně z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Jeho význam nabývá při analýze časových trendů nebo při mezipodnikových srovnáních, neboť skutečné zdanění se může v jednotlivých podnicích významně lišit.

Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)

Zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interests and Taxes) se počítá jako zisk před zdaněním zvýšený o nákladové úroky. Je konstruován tak, že vylučuje

⁵ Například v knize SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 stran. ISBN 978-80-7400-336-3, strana 66.

vliv způsobu financování (struktury pasiv) a je využíván pro stanovení produkční síly podniku.

Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)

Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (Earnings before Interests, Taxes, Depreciations and Amortization Charges) je konstruován jako zisk před zdaněním a úroky zvýšený o odpisy.

Příloha k účetní závěrce

Účelem přílohy je podat informace, které doplní či upřesní položky rozvahy a výkazu zisků a ztráty. Její hlavní význam spočívá v poskytnutí obrazu o majetku, závazcích a vlastním kapitálu, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku.

Součástí přílohy je výkaz cash flow, který podává informace o přírůstcích (příjmech) a úbytcích (výdajích) peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů podniku za dané období, kdy je žádoucí, aby příjmy převyšovaly výdaje. V podmínkách České republiky byl poprvé sestavován v roce 1993⁶, jinde ve světě se začal používat od 70. – 80. let 20. století, zejména v USA.[2] Vedle výkazu o peněžních tocích příloha obsahuje informace o podniku, o použitých účetních metodách, obecných účetních zásadách, doplňující informace o dlouhodobém majetku, pohledávkách, závazcích a dalším. U registrovaných emitentů je součástí také vykazování změn ve vlastním kapitálu.

1.3.6 Základní metody finanční analýzy

Mezi základní metody finanční analýzy patří analýza absolutních (stavových) ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů a analýza soustav ukazatelů.

Absolutní ukazatele

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu a je výchozím bodem finanční analýzy. Díky těmto postupům je možné vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích a souvislostech.

Horizontální analýza

Horizontální analýza (analýza trendů) sleduje vývoj hodnot v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Nutná je tvorba dostatečně dlouhých časových řad vzhledem k prostředí, ve kterém podnik působí. Možná je interpretace výsledků v absolutním i relativním vyjádření. První případ porovnává, o kolik

⁶ Jak uvádí RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007. 120 stran. ISBN 978-80-247-1386-1., strana 34.

jednotek se daný ukazatel změnil, tedy porovnává hodnoty mezi zvolenými obdobími. Relativním vyjádřením se zkoumá, o kolik procent se ukazatel změnil vzhledem k předcházejícímu období a vypočítá se podle následujícího vzorce:

$$X_{t+1/t} = \frac{X_{t+1} - X_t}{X_t} \cdot 100 [\%], \quad (1)$$

Kde: $X_{t+1/t}$ = změna vyjádřená v %,
 X_t = hodnota v předchozím období,
 X_{t+1} = hodnota v běžném období.

Vertikální analýza

Vertikální analýza (procentní rozbor, analýza komponent) porovnává jednotlivé položky základních účetních výkazů k určité veličině. Výpočet se provádí na základě vzorce 2.

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (2)$$

Kde: P_i = hledaný vztah,
 B_i = velikost položky,
 $\sum B_i$ = suma hodnot položek v rámci určitého celku.

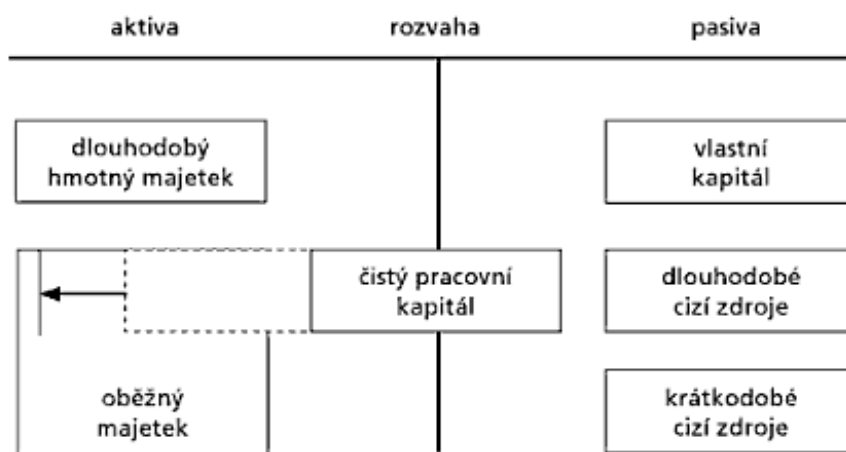
U analýzy rozvahy se jako volba sumy položek užívá bilanční suma. U výkazu zisku a ztráty se za základ zpravidla stanovuje hodnota tržeb. Vertikální analýza tak může sloužit pro srovnání vývoje struktury v čase nebo při prostorovém mezipodnikovém srovnání.

Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku, především se orientují na jeho likviditu. Pravděpodobně nejpoužívanějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál.

Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel diagnostikuje způsob krytí v provozu trvale vázané části oběžného majetku. Vypočítá se tak, že od oběžného majetku odečteme krátkodobé cizí zdroje. Výsledek pak může být kladný, záporný nebo roven nule. V případě kladného výsledku je vázaný oběžný majetek krytý dlouhodobými zdroji, které není nutné splatit v krátkodobém časovém horizontu, proto je podnik chráněn před nenadálými situacemi.[16] Grafické vyjádření čistého pracovního kapitálu je znázorněno na obrázku 7.[16]



Obrázek 7: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: [16]

Poměrové ukazatele

Zatímco vertikální a horizontální analýza sleduje vývoj jedné veličiny – položky rozvahy či výsledovky – v čase nebo ve vztahu k jedné vztažné veličině (celková bilanční suma, tržby), poměrová analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou.⁷ Tím se představa o finanční situaci podniku ukazuje v dalších souvislostech, přitom výpočet je jednoduchý a rychlý. Složitější je interpretace výsledků, proto je vhodné podrobit ukazatele srovnání.

Poměrové ukazatele dělíme do 5 základních skupin, kterými jsou ukazatele rentability (výnosnosti), likvidity (solventnosti), aktivity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. Mimo tyto ukazatele se někdy uvádí i ukazatelé cash flow.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, resp. ukazatele výnosnosti vloženého kapitálu jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Jsou formou vyjádření míry zisku, ziskovosti, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.[5]

Ukazatele rentability udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Ukazatelů rentability je velké množství, proto zde bude věnována pozornost těm nejdůležitějším z nich, které charakterizují.

⁷ KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3(brož.), strana 29.

Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel ROA (Return on Assets) vyjadřuje celkovou efektivnost firmy a její produkční sílu. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Poměruje zisk s celkovými aktivy a nehledí přitom na to, zda byla aktiva financována z vlastního kapitálu nebo z kapitálu věřitelů.[18] Výpočet je uveden níže.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (3)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE (Return on Equity) říká, jakou výnosnost má kapitál vložený akcionáři či vlastníky podniku. Proto se jedná o klíčový ukazatel právě pro akcionáře, společníky a další investory. Říká, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Jeho výpočet je následující:

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (4)$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales) udává poměr mezi výsledkem hospodaření v různých podobách (zde použit EAT) a tržbami. Výsledkem tohoto ukazatele je zjištění, jakou schopnost podnik má při dosahování zisku na dané úrovni tržeb, jinými slovy kolik dokáže vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Dále uvádím vzoreček pro výpočet:

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \quad (5)$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios) neboli ukazatele platební schopnosti si kladou za cíl vyjádřit potenciální schopnost podniku hradit své splatné závazky. Ve výpočtu se v čitateli vychází z oběžného majetku. Ten je uspořádán z pohledu likvidity, a to od nejméně likvidních (zásoby) přes pohledávky až po nejlikvidnější - peníze v pokladně. Základní ukazatele likvidity jsou běžná likvidita, pohotová likvidita a hotovostní (peněžní) likvidita.[24]

Běžná likvidita

Běžná likvidita (jinak také likvidita 3. stupně, nebo také Current Ratio) říká, jak by byl podnik schopen uspokojit věřitele v případě, že by proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Ukazuje tedy, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé

závazky podniku. Optimální hodnota tohoto ukazatele jde těžko určit. Doporučované hodnoty běžné likvidity se pohybují v intervalu 1,6 – 2,5. Výpočet je následující:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je označovaná jako likvidita 2. stupně nebo také „Acid Test“. Do čitatele tohoto ukazatele se nezahrnuje nejméně likvidní část oběžných aktiv zásoby. Tím se tento ukazatel stává přesnějším vyjádřením toho, jak je podnik schopen dostat svým závazkům. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,7 až 1,2, avšak znovu platí to, že optimální výši ukazatele je obtížné určit. Následuje konstrukce vzorečku:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Hotovostní (peněžní) likvidita

Hotovostní likvidita (likvidita 1. stupně) je nejpřesnějším ukazatelem z řady ukazatelů platební schopnosti. V čitateli se počítá pouze s peněžními prostředky (peníze v pokladně, peníze na účtu, krátkodobé cenné papíry, šeky apod.). Hodnoty hotovostní likvidity by se měly pohybovat okolo 0,2. Zde však platí, že nedodržení předepsaných hodnot ještě nemusí znamenat finanční problémy podniku například proto, že podniky využívají například kontokorenty.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří finanční stabilitu a říkají, jak moc podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje, tedy dluh. Sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji, avšak vysoká zadluženost nemusí vždy být negativní charakteristikou podniku. Dále bude přiblížen ukazatel věřitelského rizika a ukazatel úrokového krytí.

Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika (Debt Ratio) vyjadřuje míru věřitelského rizika, protože poměruje cizí zdroje k celkové hodnotě aktiv.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (9)$$

Ukazatel úrokového krytí

Pro zjištění podniku, zda je stále dluhové zatížení únosné, se používá ukazatel úrokového krytí (Interest Coverage). Jestliže jeho hodnota je rovna jedné, znamená to, že celý zisk podniku bude použit k úhradě úroků.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (10)$$

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele informují podnik o tom, jak nakládá s jednotlivými částmi majetku a jak je využívá. Je možné počítat dvě formy tohoto ukazatele, a to buď rychlost obratu, tedy obratovost (kolikrát se obrátí konkrétní položka majetku za časový interval) nebo dobu obratu (to je doba, po kterou je majetek vázán a za jak dlouho proběhne jeho přeměna). Je zde pracováno s jednotlivými částmi majetku, které jsou následně poměřovány k tržbám, výnosům nebo jiným dalším položkám. Dále budou objasněny ukazatele doby obratu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků.[24]

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku do doby, než budou spotřebovány nebo do doby jejich prodeje.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (11)$$

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, jinými slovy za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Čím je tato doba delší, tím déle poskytuje podnik svým obchodním partnerům bezplatný obchodní úvěr.[24]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (12)$$

Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu krátkodobých závazků říká, za jak dlouho jsou průměrně splaceny krátkodobé závazky podniku. Doba obratu krátkodobých závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha v podniku.

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (13)$$

Ukazatele kapitálového trhu

Tyto ukazatele vyjadřují hodnocení podniku pomocí burzovních ukazatelů. Jsou důležité především pro investory či potenciální investory, kteří chtějí vědět, zda bude mít jejich investice přiměřenou návratnost.[18] Jedním z nejdůležitějších ukazatelů této skupiny je čistý zisk na akcii.

Čistý zisk na akcii

Čistý zisk na akcii (EPS – Earning Per Share) je informací pro akcionáře o výši zisku na jednu kmenovou akcii, který by mohl být vyplacen v podobě dividend, a to za předpokladu, že podnik nemá žádné investiční příležitosti. Výpočet je následovný:

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Počet emitovaných kmenových akcií}} \quad (14)$$

1.4 SWOT ANALÝZA

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku (SWOT analýza) slouží k sumarizaci různých analýz. Skládá se z analýzy OT - příležitostí a hrozeb, které mají původ mimo podnik, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po analýze OT následuje analýza SW – silných a slabých stránek, která se týká vnitřního prostředí podniku (cíle, systémy, firemní zdroje, organizační struktura aj.).[6]

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LESS & FOREST S.R.O. A ODVĚTVÍ, VE KTERÉM PŮSOBÍ

LESS&FOREST s.r.o. je společnost, která poskytuje komplexní služby vlastníkům lesa. Vznikla v roce 2003, kdy společnost LESS a.s. vytvořila holdingové uspořádání, aby převedla jednotlivé činnosti na specializované dceřiné společnosti.

2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Společnost LESS & FOREST s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 17. prosince 2003 pod identifikačním číslem 27106632. Sídlo společnosti se nachází na adrese Bohdaneč 136, PSČ 285 25. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 96 703. LESS & FOREST s.r.o. je ze 100 % vlastněna mateřskou společností LESS a.s. Tato mateřská společnost dále vlastní společnost LESS & TIMBER s.r.o., která se zabývá dřevařskou a pilařskou výrobou, společnost LESS & ENERGY s.r.o., která vyrábí teplo a elektrickou energii, Holzwerk Hema GmbH, která sídlí v Německu a je největším výrobcem lepených truhlářských polotovary pro výrobu dřevěných oken v Evropě. Společnost dále vlastní společnosti KHL-EKO, a.s., Lesnická práce, s.r.o., Příroda, s.r.o. a LESS & Co. s.r.o. Jedná se však o menší společnosti co do tvorby hospodářského výsledku i bilanční sumy. Zmiňované společnosti budou v dalším textu označovány jako „holding“. Struktura holdingu LESS s majetkovými podíly ve stavu k 31. prosinci 2011 je uvedena v příloze A.

Společnost zahájila svoji výrobu dne 1. dubna 2004. Hlavní činnost společnosti spočívá v poskytování služeb vlastníkům lesa, tedy v zakládání a výchově lesních porostů, těžbě dříví, jeho dopravou a obchodování s ním. Jak již bylo zmíněno, společnost LESS & FOREST s.r.o. vznikla v roce 2003 rozdělením společnosti LESS a.s., která v tomto oboru podnikala již od roku 1993. V roce 2008 se uskutečnila fúze společnosti LESS & FOREST s.r.o. se společností Krušnohorské lesy, a.s., která zanikla a byla vymazána s obchodního rejstříku dne 19. srpna 2008. Následně na společnost LESS & FOREST s.r.o. přešlo jmění zanikající společnosti a stala se tak právním nástupcem společnosti Krušnohorské lesy, a.s.

2.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI

Předmětem činnosti této společnosti je výkon odborného lesního hospodáře. Předmětem podnikání podle obchodního rejstříku je:

- zemědělská výroba včetně hospodaření v lesích,

- uvádění reprodukčních materiálů lesních dřevin, určených k obnově lesa a k zalesňování, do oběhu,
- silniční motorová doprava
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- diagnostická, zkušební a poradenská činnost v ochraně rostlin a ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin nebo biocidními přípravky,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.[17]

Vzhledem k poměrně širokému rozsahu předmětu činnosti, je tato společnost rozdělena na závody. V současné době je závodů osm (Závod lesní techniky, Závod doprava, Lesní závod Bohdaneč, Lesní závod Sušice, Lesní závod Mělník, Závod lesních školek, Rekultivace, Regionální ředitelství Morava), které jsou stabilní, jejich počet se ale může zvýšit, a to v případě získání nových zakázek.

2.3 POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU

Jedním z měřítek, která mají vysokou vypovídající schopnost o postavení společnosti na trhu, jsou výsledky výběrových řízení u Lesů České republiky, s.p. (dále jen „Lesy ČR“).

Tabulka 1: Výsledky výběrových řízení u Lesů ČR pro rok 2011

Pořadí	Společnost	Podepsaných zakázek	Těžba (v tis. m ³)
1.	LESS & FOREST s.r.o.	28	1952
2.	LST, a.s.	9	643
3.	ČDZ Praha, a.s.	8	278
4.	Opavská lesní, a.s.	5	449
5.	Kloboucká lesní, s.r.o.	5	274
6.	1. písecká lesní a dřevařská, a.s.	5	421
7.	Wotan Forest, a.s.	4	327
8.	Jihozápadní dřevařská, a.s.	4	169
9.	Lesy Beskydy, a.s.	3	301
10.	PETRA spol. s r.o.	3	251

Zdroj: Zveřejněné výsledky výběrového řízení Lesů ČR

Při pohledu na výsledky na rok 2011 uvedené v tabulce 1 je evidentní, že LESS & FOREST s.r.o. nemá srovnatelnou konkurenci co do kapacitních možností.

Na druhém místě v tendrech skončila s velkým rozdílem v počtu podepsaných zakázek (celkem 9) i v množství těžby společnost LST, a.s. Tu následovaly České dřevařské závody Praha, a.s. s vysoutěženými osmi zakázkami, Opavská lesní, a.s., Kloboucká lesní, s.r.o. a 1. Písecká lesní a dřevařská a.s., které vysoutěžily shodně po pěti zakázkách. Po čtyřech zakázkách podepsal Wotan Forest, a.s. a Jihozápadní dřevařská, a.s. Do první desítky se s třemi zakázkami a objemem těžby nad 250 tis. m³ dostaly ještě Lesy Beskydy, a.s. a PETRA spol. s r.o. Z těchto jsem vybrala pět společností podle úspěšnosti v tendrech a také podle dostupnosti informací pro porovnání se sledovanou společností LESS & FOREST s.r.o. v části 4 Analýza zdrojů. Porovnání základních ukazatelů těchto společností se nachází v tabulce 2 a následuje stručný popis ukazatelů.

Tabulka 2: Základní ukazatele konkurenčních společností

Společnost	Aktiva (netto)	Vlastní kapitál	Tržby	HV za účetní období
LESS & FOREST s.r.o. (2011)	2 319 624	418 168	6 309 940	-55 611
LESS & FOREST s.r.o. (2010)	1 768 153	570 768	4 036 310	161 591
LST, a.s.	414 893	236 779	841 309	33 884
Opavská lesní, a.s.	181 991	89 451	559 256	11 484
Kloboucká lesní, s.r.o.	390 358	147 602	884 242	49 147
Wotan Forest, a.s.	470 236	204 718	1 798 059	1 187
Jihozápadní dřevařská, a.s.	75 955	44 008	168 914	2 223

Poznámka: Údaje jsou v tis. Kč

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

LST, a.s.

Hlavní činnost společnosti LST, a.s. spočívá v poskytování lesnických služeb, to znamená v pěstební a těžební činnosti, výkupu dřeva, jeho zpracování ve vlastních závodech a následném prodeji. Mimo to společnost vyrábí spárovku, zabývá se nákladní dopravou, myslivostí a zpracovává biomasu. Společnost v roce 2010 zaměstnávala 291 pracovníků.

V zakázkách u Lesů ČR pro rok 2012 společnost neuspěla. Část zakázek získala formou subdodávek. Výhodou společnosti je potenciálně silné finanční zázemí, nevýhodou je její regionální charakter, neboť působí zejména v západočeském regionu.

Opavská lesní, a.s.

Společnost se zabývá pěstební a těžební činností, silniční a motorovou dopravou, prodejem lesnických potřeb, službami odborného lesního hospodáře a myslivostí.

Výhodou společnosti je stabilní management a silná pozice v regionu severní Moravy. Má omezené vlastní těžební a dopravní kapacity, vlastní školky. V roce 2010 společnost zaměstnávala 217 zaměstnanců.

Kloboucká lesní, s.r.o.

Kloboucká lesní, s.r.o. se zabývá těžbou a pěstební činností. Vlastní pilařskou výrobu a vykonává dopravu zejména vlastní dřevní hmoty, investuje do vlastních školkařských provozů. Z výroční zprávy není známé členění výnosů podle činností. Podle základních ukazatelů uvedených v tabulce 2 se jedná o středně velkou společnost, která v roce 2010 zaměstnávala 131 pracovníků.

Wotan Forest, a.s.

Společnost Wotan Forest, a.s. je jednou z největších společností, které budu analyzovat. Společnosti LESS & FOREST s.r.o. konkuruje v pěstební činnosti, tržbami z prodeje sazenic i dřevařských výrobků. Wotan Forest, a.s. v dubnu 2011 koupila z osmdesáti procent společnost Agrofert Holding stejně tak jako Wotan Forest Seviles a Alfa Plywood. Tím se Wotan Forest, a.s. stal silným hráčem na trhu. Wotan v roce 2010 zaměstnával 989 zaměstnanců.

Jihozápadní dřevařská, a.s.

Jihozápadní dřevařská, a.s. podniká v oboru silniční motorové nákladní dopravy, poskytuje služby pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivosti. Její hodnota aktiv je z porovnávaných společností nejmenší, při zaměstnaných 31 zaměstnancích v roce 2010 má také nejmenší tržby. V tendrech na rok 2011 byla úspěšná ve třech zakázkách, v tendrech na rok 2012+ již ale neuspěla.

3 ANALÝZA MAKROKOLÍ A MIKROKOLÍ SPOLEČNOSTI

Poznání charakteru prostředí, ve kterém podnik působí, je nezbytné pro formulaci strategie.

3.1 PEST ANALÝZA

Na tomto místě provedu analýzu čtyř základních faktorů, které na podnik působí z jeho makrokolí, které jsou seřazené podle důležitosti. Politické faktory hodnotím jako nejdůležitější faktor, sociální a demografické faktory a technologické faktory hodnotím jako ty méně významné.

Politické faktory

Významným hráčem v oboru podnikání stejném jako společnost LESS & FOREST s.r.o. jsou Lesy ČR. Jak již obchodní jméno vypovídá, jedná se státní podnik. Ten obhospodařuje mimo jiné více než 1,3 mil. ha lesního majetku ve vlastnictví státu, což je téměř 86 % rozlohy všech státních lesů. Lesy ČR nejsou schopné obhospodařovat tento majetek ve vlastní režii, a proto vypisují tendry – veřejné nabídkové soutěže na komplexní zakázky zahrnující pěstební práce, těžbu a prodej dřeva. Tyto tendry mají od roku 2012 nové základní parametry. V těch je kromě jiného zakotveno, že zadávací řízení je dvoukolové, s omezením počtu účastníků v prvním kole, přičemž cena je jediné kritérium kola druhého, veřejná zakázka je rozdělena na 117 částí podle 117 smluvních územních jednotek, které odpovídají lesním hospodářským celkům, je založen pětiletý cyklus, kde 20 % jednotek je soutěženo na jeden rok, dva, tři, čtyři a pět let atd.

A právě proto, že se jedná o státní podnik, dochází před podepsáním smluv s výherci tendru k řadě kontrol a šetření, která mohou vyústit v pozastavení tendru, jako tomu bylo na konci října roku 2011 u tendrů pro rok 2012+, kdy tendr pozastavil Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (dále „ÚOHS“).

Vývoj tendrů ovlivňují i personální změny na Ministerstvu zemědělství. Opět uvádím příklad roku 2011, kdy po odvolání ministra zemědělství Ivana Fuksy byl jmenován nový ministr Petr Bendl. Kritici tendru po té vystupňovali tlak na zrušení tendru a na to reagoval ÚOHS pozastavením tendru.

Ekonomické faktory

Důležitým faktorem, který ovlivňuje vývoj každé společnosti, je také cena. Pokud chce společnost v oblasti lesnictví a dřevařství mít hodně zakázek, velký obrat, významné postavení na trhu a být opravdu úspěšná, je téměř nutností aktivně se zúčastňovat vypsaných

tendrů u Lesů ČR. V takovém případě ale musí akceptovat podmínky, za kterých jsou tendry vyhlašovány.

Podle podmínek platných od roku 2012 nabídku cen služeb i cen dříví zpracovávají a předkládají uchazeči v zadávacím řízení podle zákona o veřejných zakázkách (dále jen „ZVZ“). V průběhu platnosti smlouvy jsou ceny služeb a ceny dříví upravovány podle vývoje referenčních cenových indexů. Ceny služeb jsou upravovány ročně podle míry inflace vyhlášené Českým statistickým úřadem (dále „ČSÚ“), alternativně podle inflace spočítané z vybraných ukazatelů inflačního koše, tj. vytvoření speciálního inflačního koše lesnických činností. Indexace cen dříví se odvíjí od „indexu cen dříví – vlastníci“, který je čtvrtletně zveřejňován ČSÚ. Pro indexaci jsou použity indexy „předchozí období = 100“ a to zvláště za skupinu dříví „jehličnaté“ a za skupinu dříví „listnaté“. Aby mohly být tyto dva indexy použity po celé období plnění smlouvy, která je uzavřena s vítězem zakázky, musejí z nich být vypočteny bazické indexy, kde bází jsou vždy poslední zveřejněné indexy před vyhlášením tendrů. Protože jsou indexy ČSÚ zveřejňovány se zpožděním, úprava cen prodeje dříví probíhá se čtvrtletním zpožděním.[4] Od roku 2011 navíc došlo k částečné změně způsobu prodeje dřeva, kdy již veškeré pokácené dřevo je společností vykupováno, zpracováváno a prodáváno ve vlastní režii.

Dle podmínek popsaných v předchozím odstavci je zřejmé, že výhercem tendru je ten, kdo dokáže nabídnout co nejnižší cenu, aniž by znal nabízené ceny svých konkurentů. To vede společnosti k tomu, že nabídkové ceny mají na samé hranici ekonomické výhodnosti.

Ekonomické problémy lesnicko-dřevařského sektoru ale nesouvisí jen s tendry Lesů ČR. Tuto oblast silně ovlivňuje kurz koruny vůči ostatním měnám a s tím související vysoká cena pohonných hmot. Dále jsou tu finanční problémy světových ekonomik a pokles ve stavebnictví.

Sociální a demografické faktory

Společnost LESS & FOREST s.r.o. zaměstnávala v posledních dvou letech přes 600 zaměstnanců. Tento počet se mění, a to jednak přirozenou fluktuací, ale hlavně v návaznosti na úspěšnost společnosti v tendrech u Lesů ČR. Pokud společnost vyhraje tendr v části České republiky, kde doposud neměla žádné aktivity, potřebuje čas na adaptaci, která se podle ředitele společnosti pohybuje okolo 3 měsíců. Jednak je nutné přestěhovat zaměstnance (nebo zvýšit jejich v potřebné lokalitě, s potřebným vzděláním nebo schopnostmi), vybudovat technické zázemí, tedy kanceláře, sklady apod. Rozhodující je také uzavírání obchodních vztahů pro prodej dřeva v dané lokalitě.

V neposlední řadě se společnost musí rozhodovat nad výběrem požadované lokality z hlediska dostupnosti. Dopravní náklady nejsou zanedbatelnou položkou v nákladech, společnost musí také uvažovat z pohledu dostupnosti terénu, protože v zimních měsících se sjízdnost silnic pro kamiony rapidně zhoršuje. Železniční doprava na dlouhých tratích ztrácí svoji efektivitu.

Technologické faktory

Aby byla společnost dostatečně konkurenceschopná, je pro ni nezbytné, aby neustále inovovala své technologické zázemí. Jde především o řízení procesů uvnitř společnosti, pro příklad uvádím Závod opravy, kde jsou zaváděny nové softwary pro zjednodušení komunikace mezi řidiči, dispečery a fakturací. Pro rychlejší a přesnější komunikaci a sledování řidiče dispečerem jsou nakupovány a instalovány programy fungující přes satelit.

3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Identifikace působení konkurenčních sil v odvětví nebo bezprostředním okolí podniku je další částí strategické analýzy. V této části bude provedena analýza konkurenčních sil podle Portrova modelu pěti sil. Každou oblast Portrova modelu budu dělit na podúrovně, které podle významnosti a svého uvážení ohodnotím a následně okomentuji. Důležitost faktorů ohodnotím na stupnici od 1 do 10, kde 1 bude nejmenší a 10 největší důležitost. Jednotlivé oblasti Portrova modelu jsou znázorněny v tabulkách 3, 4, 5, 7 a 9.

Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Podle slov ředitele a majitele holdingu LESS je společnost LESS & FOREST s.r.o. v současnosti nejdůležitějším partnerem Lesů ČR v oblasti komplexní lesnické zakázky. To také vyplývá z kapitoly 2.3 Postavení společnosti na trhu. LESS & FOREST s.r.o. je jedničkou na trhu jak co se týká podepsaných smluv u Lesů ČR, tak ve velikosti bilanční sumy. Vzhledem ke špatnému výsledku hospodaření společnosti v roce 2011 předpokládám, že počet významných konkurentů mírně vzroste. Nutno ale uvést, že neznám výsledky hospodaření za rok 2011 konkurujících společností a podle internetových zdrojů lesnických portálů byl rok 2011 z různých důvodů ztrátový pro velkou část z nich.⁸

Lesnictví je oborem, který je závislý na finanční a hospodářské situaci celé země. Stále ještě v České republice doznívá finanční krize a jsou přijímána různá restriktivní opatření na její zmírnění, což má negativní dopad na tento obor. Vstupním i výstupním produktem společnosti (a neberu v úvahu služby) je dřevo, v různých podobách. Jeho největší využití je

⁸ Například [20], článek Velcí hráči v lesnictví: jsme ve ztrátě kvůli LČR, zde dne 12. dubna 2012, dostupné na: <<http://www.silvarium.cz/zpravy-z-lesnictvi/velci-hraci-v-lesnictvi-jsme-ve-ztrate-kvuli-lcr>>.

ve stavebnictví, a dokud se kolečka stavebnictví nerozjedou na úroveň před příchodem krize, bude růst odvětví velmi nízký. Předpokládám, že do roku 2015 se růst odvětví zvýší.

Tabulka 3: Rizika vstupu potenciálních konkurentů

KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ	Odhady zpracovatele	
	Rok 2012	Rok 2015
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost <i>(málo přibližně stejných konkurentů 1b, hodně přibližně silných konkurentů 9b)</i>	3	4
Růst odvětví <i>(vysoký růst poptávky 1b, malý růst poptávky 9b)</i>	7	4
Diferenciace výrobků / služeb <i>(vysoká diferenciace výrobků 1b, nízká 9b)</i>	6	5
Náklady odchodu z odvětví <i>(náklady odchodu jsou nízké 1b, vysoké 9b)</i>	8	8
Šíře konkurence <i>(konkurence je omezená jen na určitý aspekt 1b, je široká 9b)</i>	3	5

Zdroj: Vlastní znázornění

Co se týká diferenciace výrobků či služeb je různá podle činností společnosti. Diferenciace služeb dopravy a služeb v oblasti lesní techniky bude různá především podle ceny a kvality. Oba aspekty pak souvisejí s velikostí společnosti, s investicemi do moderních technologií (harvestorů a vyvážecích technik, nových nákladních aut, vagonů), ale i s investicemi do zaměstnanců. Velká společnost jako je LESS & FOREST s.r.o. má velkou spotřebu pohonných hmot, proto má výhodné slevy, využívá výhod u dodavatelů techniky, větším množstvím techniky pokryje více poptávky, a tím si může dovolit nižší cenu s vyšší kvalitou. Vyškolení zaměstnanci jsou zdrojem úspor také ve školkařství.

A právě zmíněné faktory, které dělají výrobky a služby diferencované, negativně přispívají k vysokým nákladům na odchod z odvětví. Lesnictví je obor, který je vysoce investičně náročný. Proto se řada společností specializuje jen na některé činnosti v této oblasti (například jen na těžební činnost, výkup a prodej dřeva, dopravu, nebo na jejich kombinace). V současnosti nemá tato společnost srovnatelnou konkurenci. Tato situace se však může rychle změnit.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Jak bylo popsáno v rizicích vstupu potenciálních konkurentů, odvětví je velmi investičně náročné. A to jak z pohledu nutnosti finančních zdrojů, tak z pohledu potřeby techniky a technologií. Možností pořízení majetku je několik, od nákupu majetku z vlastních zdrojů, nákupu na splátky po finanční leasing. U posledních dvou zmiňovaných však cena a poplatky za uskutečnění závisí na finanční situaci společnosti. Sledovaná společnost má 140 odvozních

souprav a kamionů, což znamená konkurenci i pro společnosti, které mají dopravu jako jediný nebo hlavní předmět činnosti a 18 harvestorových uzlů, přičemž v České republice je celkem asi 100 harvestorů a cca 40 pracuje na zakázkách této společnosti.

Tabulka 4: Rivalita mezi stávajícími podniky

HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ	Odhady zpracovatele	
	Rok 2012	Rok 2015
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví <i>(kapitálová náročnost vstupu je vysoká 1b, nízká 9b)</i>	3	2
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. <i>(ano 1b, ne 9b)</i>	1	1
Přístup k pracovní síle <i>(není snadný 1b, je snadný 9b)</i>	5	5
Diferenciace výrobků / služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů <i>(diferenciace je vysoká 1b, nízká 9b)</i>	4	3
Vládní politika <i>(vláda je negativně nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika)) 1b, pozitivně 9b)</i>	2	4
Vývoj po případném vstupu do odvětví <i>(Společnost může "couvnout" po vstupu do odvětví obtížně 1b, snadno 9b)</i>	2	1

Zdroj: Vlastní znázornění

Společnost si klade požadavky na uchazeče o zaměstnání. Finanční krize způsobila to, že si zaměstnavatelé mohou vybírat, koho přijmou a koho ne. K výkonu prací jsou nutné jak různé průkazy a praxe, tak samotné vystupování uchazečů a jejich „pracovní historie“. Proto najít kvalitního zaměstnance, a to jak na pozici THP nebo na pozici například řidiče není vůbec jednoduché.

Z mého pohledu je vládní politika minimálně nakloněna vstupu do tohoto odvětví. Situace, která nyní v oblasti lesnictví je (popsáno v kapitole 3.1 PEST analýza), hraje do karet velkým společnostem a i ty mají problémy udržet si pozici na trhu a být ziskový. Začínající společnost by jen těžko ustála měsíční nebo dokonce dvouměsíční opoždění tendrů, zvyšující se finanční náročnost zakázek nebo zkracování doby splatnosti. To vše vede k navyšování nákladů vysoko nad výnosy.

Smluvní síly kupujících

Na tomto místě je nutné definovat, kdo jsou zákazníci společnosti. V první řadě se zákazníkem stávají Lesy ČR přes vítězství ve výběrových řízeních, kdy LESS & FOREST s.r.o. jim dodává 12 % ze svých celkových dodávek, jak je zřejmé z tabulky 7.

Tabulka 5: Smluvní síly kupujících

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	Odhady zpracovatele	
	Rok 2012	Rok 2015
Počet významných zákazníků <i>(mnoho drobných zákazníků 1b, několik málo významných zákazníků 9b)</i>	6	5
Význam výrobku pro zákazníka <i>(výrobek je pro zákazníka velmi významný 1b, nevýznamný 9b)</i>	3	2
Zákazníkovy náklady přechodu zákazníka ke konkurenci <i>(náklady přechodu jsou vysoké 1b, nízké 9b)</i>	5	5
Ziskovost zákazníka <i>(zákazník není ziskový, vyjednávací síle je vysoká 1b, je ziskový vyjednávací síla nízká 9b)</i>	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Prodej dřeva se uskutečňuje jednak pro společnosti obchodující se dřevem (Wood & Paper a.s.), jednak pro dřevozpracující společnosti – pily a dřevozpracující podniky. Jednou ze dřevozpracujících společností je i sesterská společnost LESS & TIMBER s.r.o. Podle tvrzení managementu si ovšem vybírá jen nejkvalitnější kulatinu, které není mnoho, a kterou díky vyspělé technologii dokáže dobře zpracovat. Ostatní kulatinu odebírají ostatní velké pily, se kterými jsou uzavřeny smlouvy na kvartál. Drobných odběratelů společnost nemá mnoho, neboť ceny pro ně mohou být příliš vysoké.

Tabulka 6: 10 největších odběratelů⁹

Odběratel	Obrat (v tis. Kč)	Podíl na celkových dodávkách %
LČR	769 743	12%
Wood & Paper a.s.	565 114	9%
Mayr-Melnhof Holz	372 322	6%
ZIEGLER HOLZINDUSTRI	283 976	5%
PROGLES s.r.o.	243 303	4%
LESS&TIMBER s.r.o.	210 413	3%
MERKUR KEY, a.s.	196 547	3%
DONAUSÄGE RUMPLMAYR	177 350	3%
Stora Enso Planá	166 477	3%
DD Lukavec	152 412	2%

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Měřítkem pro zákazníka bude v tomto oboru vždy především cena a kvalita. Společnost se snaží o co nejvyšší kvalitu za přijatelné ceny. Ale právě cena je faktor, jehož minimální výši určuje zadavatel, proto se s ní nedá příliš kalkulovat. Náklady přechodu zákazníka jsou dány zejména dopředu uzavřenými smlouvami, kdy porušení smluv nebo odstoupení od nich je penalizováno.

⁹ Údaje jsou platné k 31. 12. 2011.

Smluvní síly dodavatelů

Nejvýznamnějším dodavatelem společnosti jsou Lesy ČR. Jak dokládá tabulka 8, dodávají 48 % objemu všech uskutečněných dodávek. Proto si myslím, že ač je v oboru dodavatelů relativně hodně (v podstatě každý vlastník lesa, ale nezanedbatelnými dodavateli jsou i čerpací stanice apod.), mají Lesy ČR v odvětví velkou vyjednávací sílu.

Tabulka 7: Smluvní síly dodavatelů

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	Odhady zpracovatele	
	Rok 2012	Rok 2015
Počet a význam dodavatelů <i>(dodavatelů je mnoho 1b, málo 9b)</i>	8	8
Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů? <i>(ano, velká hrozba 1b, ne, malá hrozba 9b)</i>	7	8
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví <i>(nepravděpodobná 1b, velmi pravděpodobná - zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů 9b)</i>	2	1
Organizovanost pracovní síly v odvětví <i>(málo organizovaná = nízká vyjednávací síla 1b, vysoká 9b)</i>	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Těžební činnost není ohrožena vstupem dodavatelů ze zahraničí a vstup významného dodavatele na území České republiky je vzhledem k omezeným přírodním zdrojům nepravděpodobný.

Tabulka 8: Struktura 10 největších dodavatelů¹⁰

Dodavatel	Obrat (v tis. Kč)	Podíl na celkových dodávkách v %
LČR	2 873 213	48%
LESS a.s.	397 190	7%
PROGLES s.r.o.	216 451	4%
LESS&TIMBER s.r.o.	146 806	2%
Benzina s.r.o.	143 303	2%
UNILES, a.s.	82 158	1%
KHL-EKO, a.s.	73 362	1%
Kaiser s.r.o.	69 376	1%
Omv s.r.o.	63 799	1%
Kloboucká lesní	60 471	1%

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Pracovní sílu organizuje Odborový svaz pracovníků dřevozpracujících odvětví, lesního a vodního hospodářství. Situaci v odvětví bych ale hodnotila jako klidnou, proto si myslím, že pracovní síla v odvětví má poměrně malou vyjednávací sílu.

¹⁰ Údaje jsou platné k 31. 12. 2011.

Hrozby substitučních výrobků

Hrozba substitutů je v daném odvětví nulová, vzhledem k tomu, že předmět činnosti se orientuje na omezené přírodní zdroje. Proto tuto oblast Portrova modelu nebudu již dále rozvíjet.

Tabulka 9: Hrozby substitučních výrobků

HROZBA SUBSTITUTŮ	Odhady zpracovatele	
	Rok 2012	Rok 2015
Existence mnoha substitutů na trhu <i>(málo, respektive žádné substituty 1b, mnoho substitutů 9b)</i>	2	1
Hrozba substitutů v budoucnu? <i>(pravděpodobnost, že se objeví je nízká 1b, vysoká 9b)</i>	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

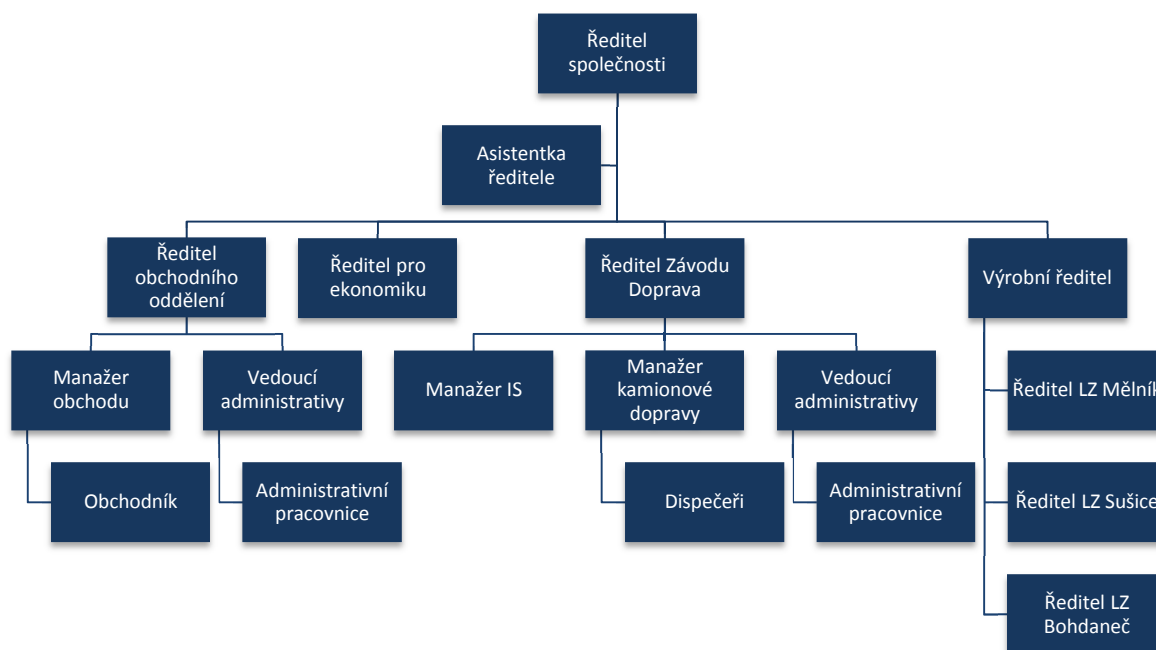
4 ANALÝZA ZDROJŮ

4.1 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Ve společnosti byla zvolena divizní organizační struktura s liniovou vazbou, kde je jasná vazba nadřízenosti a podřízenosti. Vzhledem k tomu, že společnost nemá pouze jednu provozovnu, ale jednotlivé závody se nacházejí na různých místech České republiky (sídlo společnosti je v Ostrově na Kutnohorsku – Středočeský kraj, Lesní závod (dále jen „LZ“) Sušice – kraj Plzeňský, LZ Tišnov – kraj Jihomoravský, atd.), bylo nutné zvolit tuto organizační strukturu, aby se snížila zátěž nejvyššího vedení, zrychlilo se rozhodování a zvýšila se motivace a iniciativa na nižších úrovních.

Užívá se decentralizované rozhodování. To proto, že ředitele lesních závodů přijímají informace, návrhy na zlepšení nebo naopak stížnosti od podřízených na nižších úrovních, kteří práci fyzicky vykonávají a nemají schopnosti, zájem ani znalosti, aby o ní mohli rozhodovat. Ředitele LZ tyto informace reprodukuje svým nadřízeným (jednotlivým ekonomickým a výrobním ředitelům), kteří vše projednají s ředitelem společnosti. Dochází tak ke spoluúčasti na rozhodování většího celku lidí, kteří společnost znají.

Zjednodušené, nekompletní organizační schéma společnosti je pro ilustraci znázorněno na obrázku 8. Úplné organizační schéma společnosti LESS & FOREST s.r.o. se nachází v příloze B.



Obrázek 8: Zjednodušené organizační schéma

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 ANALÝZA PODNIKOVÝCH ZDROJŮ

Jak bylo avizováno výše, identifikaci a analýzu podnikových zdrojů rozdělím do čtyř částí, a to na hmotné zdroje, lidské zdroje, nehmotné zdroje a finanční zdroje.

Hmotné zdroje

V rámci konkurenceschopnosti společnost klade důraz na využívání moderních lesnických technologií v oblasti těžby, přibližování a zpracování dříví, a to zejména harvestorových technologií. Podle výroční zprávy za rok 2011 zabezpečoval Závod lesní techniky (dále jen „ZLT“) v roce 2011 těžbu a přibližování dříví sedmnácti harvestorovými uzly (harvestor a vyvážedka).

Společnost se dále zabývá dopravou dříví, kterou zajišťuje samostatný Závod Doprava, který poskytuje přepravní služby uvnitř i vně společnosti. Tento závod obnovoval vozový park formou pronájmu vozidel a provozováním vozidel externích dopravců pod 100 % dispečinkem. Celkem tedy disponuje kapacitou více jak 140 dopravních prostředků. K přepravě dříví i sypkého materiálu je také využívána železniční přeprava.

V důsledku fúze v roce 2008 se společností Krušnohorské lesy, a.s. převzala sledovaná společnost školkařskou činnost, kterou se opět zabýval samostatný závod – Závod lesních školek. V roce 2011 došlo k realizaci řady investic do tohoto provozu. Byla nakoupena řada školkařských mechanizačních prostředků, vybudovány nové foliové kryty, nové kontejneroviště pro pěstování lesních sazenic, dále byly modernizovány závlahové systémy a v neposlední řadě probíhá obměna manipulační a dopravní techniky ve všech školkařských provozech.

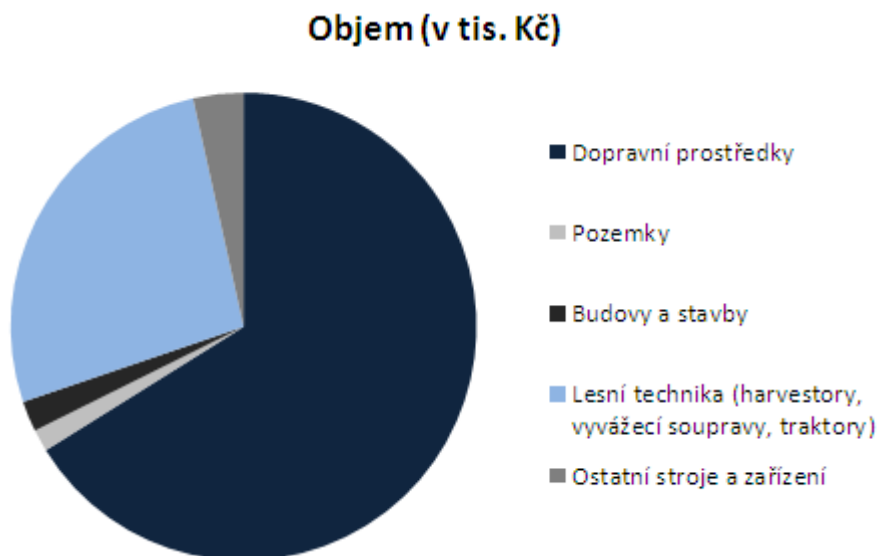
Společnost je také majitelem pozemků, budov a staveb. Výčet hlavních investic v tisících Kč uskutečněných v roce 2011 včetně leasingu ukazuje tabulka 10 a obrázek 9.

Tabulka 10: Hlavní investice uskutečněné v roce 2011 (v tis. Kč)

Druh	Objem (v tis. Kč)
Dopravní prostředky	67 828
Pozemky	1 572
Budovy a stavby	2 169
Lesní technika (harvestory, vyvážecí soupravy, traktory)	27 400
Ostatní stroje a zařízení	3 580
Celkem	102 549
<i>Z toho na finanční leasing</i>	<i>94 298</i>

Zdroj: Výroční zpráva společnosti LESS & FOREST s.r.o. za rok 2011

Nejvíce investic plynulo do dopravních prostředků (66%). Celkem 27 % investic přišlo na harvestory, vyvážecí soupravy a traktory, 2 % z celkového objemu investic padla na pozemky a budovy a stavby a zbylá tři procenta na ostatní stroje a zařízení.

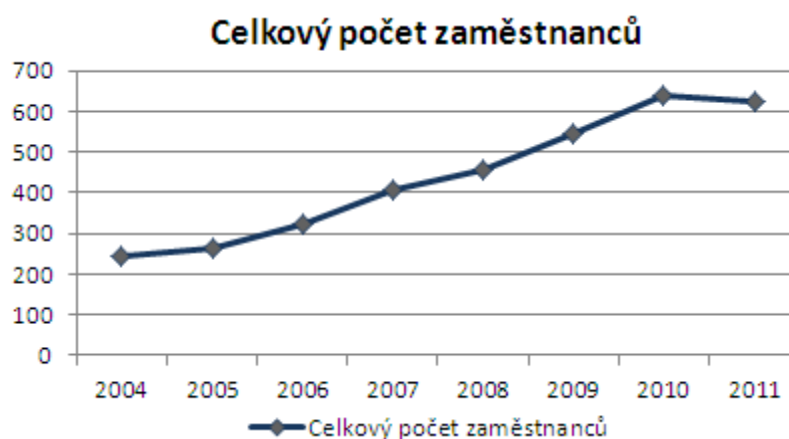


Obrázek 9: Struktura investic uskutečněných v roce 2011

Zdroj: interní zdroje společnosti

Lidské zdroje

V současnosti pracuje ve společnosti 624 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 272 technicko - hospodářských pracovníků. Celkový vývoj počtu zaměstnanců od roku 2004 je zachycen na obrázku 10. Změny v počtu zaměstnaných osob jsou dány běžnou fluktuací.

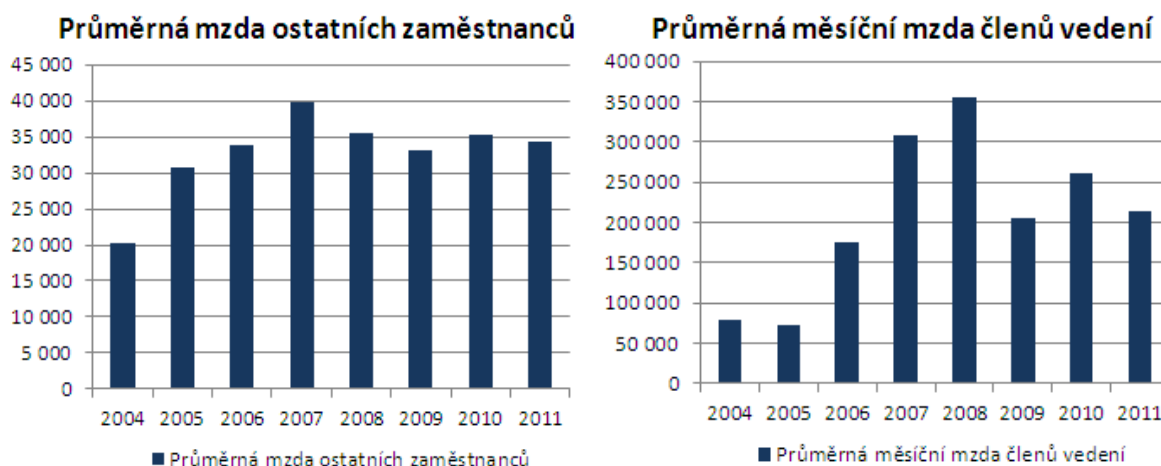


Obrázek 10: Celkový počet zaměstnanců

Zdroj: Vlastní znázornění na základě výročních zpráv společnosti

Odměňovací systém je jedním z motivačních nástrojů společnosti, protože motivovaní zaměstnanci odvádějí kvalitní pracovní výkony, což společnosti zajišťuje dlouhodobý růst

a prosperitu. Mzda je tvořena pevnou částkou a prémie. Vývoj průměrných měsíčních mezd členů vedení a ostatních zaměstnanců je vyobrazen na obrázku 11.



Obrázek 11: Vývoj průměrných mezd ve společnosti

Zdroj: Vlastní zobrazení na základě výročních zpráv společnosti

Společnost podporuje kvalifikační růst zaměstnanců. THP pracovníkům hradí v rámci pracovní doby jazykové kurzy anglického, německého nebo ruského jazyka. Všem pracovníkům pak zajišťuje různá školení.

Zaměstnancům jsou poskytovány zaměstnanecké výhody jako 5 dní dovolené navíc nebo příspěvek na stravování v závodní jídelně v sídle společnosti.

Při získávání pracovníků společnost spolupracuje s vysokými a středními odbornými školami, dále pak s úřady práce.

Nehmotné zdroje

Prioritou společnosti je zvyšování kvality poskytovaných služeb. Od roku 2005 společnost vlastní certifikát systému řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001, který v roce 2011 úspěšně obhájila.

V roce 2004 společnost zavedla a certifikovala systém ověřování spotřebitelského řetězce dřeva C-o-C (v rámci pravidel PEFC ČR). V roce 2007 byla provedena recertifikace SRLP (spotřebitelský řetězec lesních produktů) dle normy CFCS 1004:2006. I tento certifikát společnost v roce 2011 obhájila.

Společnost má zaveden a certifikován také systém environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14001 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy ČSN OHSAS 18001.

Společnost také zavedla a certifikovala systém shody procesu spotřebitelského řetězce lesních produktů podle standardu FSC-STD-40-004 V2-0.

Zavedení a certifikace jsou procesy velmi finančně i procesně náročné, avšak nezbytné pro konkurenceschopnost společnosti. Jsou podmínkou účasti ve veřejných zakázkách, a to zejména u Lesů ČR.

Finanční zdroje

Finanční zdroje podniku tvoří vlastní a cizí kapitál, který může podniku napomáhat k plnění její strategie a dosahování cílů. Může ale také představovat nebezpečí nadměrné zadluženosti, nestability podniku, nesolventnosti a podobně. Identifikace finančních zdrojů a jejich analýza je proto důležitou součástí strategické analýzy a bude provedena v následující kapitole.

Finanční analýzou společnosti LESS & FOREST s.r.o. budu zkoumat vývoj podniku na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Nejprve rozeberu vývoj hodnot v horizontální analýze, po té vypracuji analýzu vertikální.

4.3 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PODNIKU

Horizontální analýzou nyní zjistíme, jak se určitá položka účetního výkazu změnila oproti minulému období, tedy jaká je změna té které položky v čase. Budu zjišťovat procentní nárůst, a to vždy za období, kterým bude kalendářní rok v horizontu sedmi let.

Rozvaha

Tabulka 11 a 12 zobrazuje rozvahu podniku v letech 2004 až 2011, tedy od prvního účetního období do posledního ukončeného účetního období. Pro účely této analýzy byly zvoleny jen vybrané položky aktiv a pasiv (zjednodušená rozvaha podniku).

Tabulka 11: Horizontální analýza rozvahy v letech 2004 – 2007

ROZVAHA [v tisících Kč, netto hodnoty]	2004	2005	2005 [%]	2006	2006 [%]	2007	2007 [%]
AKTIVA CELKEM	271 742	325 797	20%	735 091	126%	1 114 584	52%
Dlouhodobý majetek	143 814	156 036	8%	231 499	48%	342 243	48%
Dlouhodobý nehmotný majetek	529	454	-14%	87	-81%	1 265	1352%
Dlouhodobý hmotný majetek	143 055	154 596	8%	230 590	49%	333 970	45%
Dlouhodobý finanční majetek	229	985	330%	822	-17%	7 007	753%
Oběžná aktiva	119 735	183 394	53%	493 603	169%	765 576	55%
Zásoby	21 774	24 708	13%	79 624	222%	66 836	-16%
Dlouhodobé pohledávky	812	0	-100%	1 402	0%	148	-89%
Krátkodobé pohledávky	96 417	155 835	62%	395 308	154%	694 335	76%
Krátkodobý finanční majetek	732	2 851	289%	17 269	506%	4 257	-75%
Časové rozlišení	8 193	13 368	63%	9 989	-25%	6 766	-32%
PASIVA CELKEM	271 742	352 797	30%	735 091	108%	1 114 584	52%
Vlastní kapitál	121 478	132 765	9%	196 978	48%	302 498	54%
Základní kapitál	127 040	127 040	0%	127 040	0%	127 040	0%
Kapitálové fondy	0	0	0%	0	0%	-312	0%
RF, NF a ostatní fondy ze zisku	0	0	0%	1 128	0%	4 569	305%
VH minulých let	-1 020	-5 562	445%	0	-100%	0	0%
VH běžného účetního období	-4 541	11 287	-349%	68 810	510%	171 201	149%
Cizí zdroje	149 163	217 937	46%	535 067	146%	805 359	51%
Rezervy	97	87	-11%	828	854%	0	-100%
Dlouhodobé závazky	31 326	62 160	98%	164 717	165%	271 127	65%
Krátkodobé závazky	90 543	139 368	54%	309 011	122%	252 450	-18%
Bankovní úvěry a výpomoci	27 197	16 322	-40%	60 511	271%	281 781	366%
Časové rozlišení	1 101	2 095	90%	3 047	45%	6 728	121%

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z tabulky 11 je zřejmé, že podnik rostl. Počáteční hodnota aktiv v roce 2004 činila 271 mil. Kč a vzrostla do roku 2005 více než čtyřikrát, do roku 2010 vzrostl objem aktiv ještě více než o jednu pětinu. Dlouhodobý majetek společnosti rostl do roku 2008, po té klesal. Dlouhodobý nehmotný majetek společnosti výrazně vzrostl v roce 2007. Jednalo se o nárůst softwaru pro společnost OOO LESS, ve které byl v tomto roce koupen majetkový podíl, a nárůst nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku z důvodu zpracování konceptu zadávání lesních zakázek. V následujících letech jejich objem prudce klesá. Dlouhodobý majetek je poměrně stabilní položkou rozvahy, pohybuje se okolo 200 mil. Kč. Dlouhodobý finanční majetek je tvořen především podíly v ovládaných a řízených osobách. Největší nárůst této položky (753 %) proběhl v roce 2007. Bylo to dáno tím, že společnost LESS & FOREST koupila 99 % podíl v ruské společnosti OOO LESS a 90 % podíl v ukrajinské společnosti TOV v celkové výši 6 942 tis. Kč. Protože tyto společnosti byly trvale ztrátové, rozhodla se společnost LESS & FOREST v roce 2010 ukončit jejich činnost, čímž se dlouhodobý finanční majetek dostal v roce 2010 a 2011 na 0.

Tabulka 12: Horizontální analýza rozvahy v letech 2007 – 2011

ROZVAHA [v tisících Kč, netto hodnoty]	2007	2008	2008 [%]	2009	2009 [%]	2010	2010 [%]	2011	2011 [%]
AKTIVA CELKEM	1 114 584	1 504 304	35%	1 644 746	9%	1 767 579	7%	2 319 624	31%
Dlouhodobý majetek	342 243	376 541	10%	353 589	-6%	282 484	-20%	213 815	-24%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 265	185	-85%	114	-38%	41	-64%	22	-47%
Dlouhodobý hmotný majetek	333 970	366 519	10%	345 517	-6%	282 443	-18%	213 793	-24%
Dlouhodobý finanční majetek	7 007	9 838	40%	7 958	-19%	0	-100%	0	0%
Oběžná aktiva	765 576	1 113 519	45%	1 287 081	16%	1 482 594	15%	2 076 653	40%
Zásoby	66 836	163 918	145%	148 323	-10%	138 525	-7%	263 479	90%
Dlouhodobé pohledávky	148	13 201	8847%	16 933	28%	27 811	64%	19 587	-30%
Krátkodobé pohledávky	694 335	933 300	34%	1 119 244	20%	1 311 662	17%	1 783 851	36%
Krátkodobý finanční majetek	4 257	3 100	-27%	2 581	-17%	4 596	78%	9 736	112%
Časové rozlišení	6 766	14 244	111%	4 076	-71%	2 501	-39%	29 156	1066%
PASIVA CELKEM	1 114 584	1 504 304	35%	1 644 746	9%	1 767 579	7%	2 319 624	31%
Vlastní kapitál	302 498	426 836	41%	405 643	-5%	570 767	41%	418 168	-27%
Základní kapitál	127 040	127 040	0%	127 040	0%	127 040	0%	127 040	0%
Kapitálové fondy	-312	179 312	-57622%	174 179	-3%	177 712	2%	161 489	-9%
RF, NF a ostatní fondy ze zisku	4 569	19 169	320%	19 169	0%	19 169	0%	18 404	-4%
VH minulých let	0	70	0%	315	348%	85 256	26992%	166 846	96%
VH běžného účetního období	171 201	101 244	-41%	84 941	-16%	161 591	90%	-55 611	-134%
Cizí zdroje	805 359	1 071 680	33%	1 232 406	15%	1 191 347	-3%	1 888 671	59%
Rezervy	0	458	0%	1 270	177%	10 191	703%	11 526	13%
Dlouhodobé závazky	271 127	221 054	-18%	176 329	-20%	99 655	-43%	34 353	-66%
Krátkodobé závazky	252 450	418 635	66%	438 058	5%	423 497	-3%	1 209 232	186%
Bankovní úvěry a výpomoci	281 781	431 533	53%	616 749	43%	658 004	7%	633 560	-4%
Časové rozlišení	6 728	5 788	-14%	6 697	16%	5 465	-18%	12 785	134%

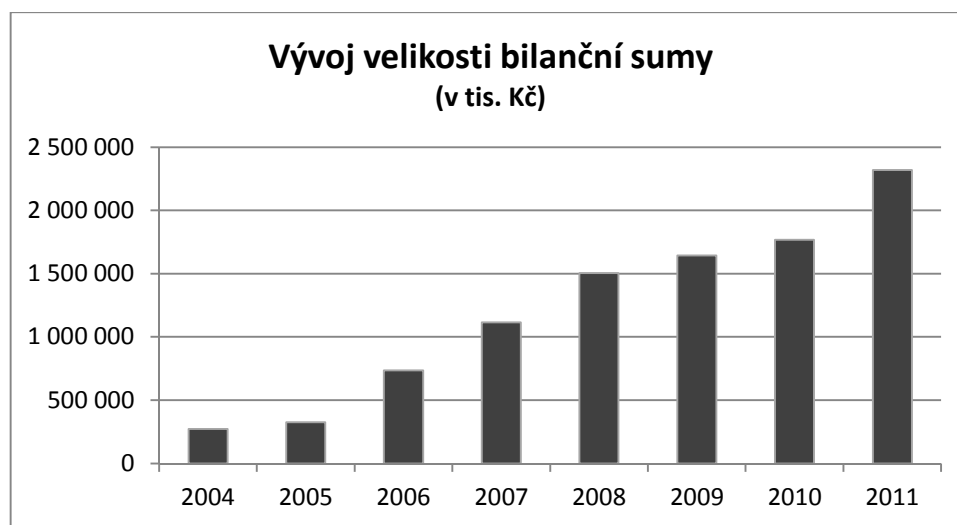
Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Oběžná aktiva ve sledovaném období také rostla. Jejich konečná hodnota v roce 2011 byla 2 076 653 tis. Kč. Nejvíce se na tom podílel růst zásob, krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, daňových pohledávek vůči státu a jiných pohledávek. Patrný je také nárůst dlouhodobých pohledávek, jmenovitě pohledávek z obchodních vztahů a pohledávek z pevných termínovaných operací.

Vlastní kapitál podniku rostl do roku 2009 velmi rychlým tempem. Největší vliv na to měl výsledek hospodaření podniku, který rostl díky posilování postavení společnosti na zakázkách u Lesů ČR. Dále byl v roce 2007 velmi ovlivněn likvidací kalamity po orkánu Kyrill, která v lednu téhož roku zasáhla velkou část České republiky. Tím se zvedl obrat společnosti a tím i zisk o více než polovinu oproti roku 2006. Protože se jednalo o zcela mimořádný jev, je samozřejmé, že obrat v roce 2008 nemohl dosahovat stejné úrovně, proto se výsledek hospodaření oproti roku 2007 snížil, avšak i přesto dosahoval až do roku 2010 velmi vysoké úrovně. Zlom nastal v roce 2011, kdy Lesy ČR změnil v rámci veřejné zakázky způsob prodeje dřeva oproti roku 2010, což mělo velký vliv na zvýšení objemu zásob, pohledávek, závazků a provozních úvěrů, a tím i hospodářského výsledku. Základní kapitál podniku zůstal po sledované období ve stejné výši, zatímco došlo ke zvýšení zákonného rezervního fondu i statutárních a ostatních fondů v roce 2008.

Z tabulky také vyplývá, že došlo ke vzrůstu cizích zdrojů, a to více než dvanáctkrát oproti prvnímu sledovanému roku. Největší mírou tomu přispívají krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Z prvního jmenovaného rostly především krátkodobé závazky z obchodních vztahů a závazky vůči státu. Jejich výše na konci období byla v součtu 1 133 825 tis. Kč. Krátkodobé bankovní úvěry, jako součást bankovních úvěrů a výpomocí, narostly nejvíce v druhé polovině sledovaného období. Jedinou položkou cizích zdrojů, která má klesající trend, jsou dlouhodobé závazky. Jejich hodnota na konci roku 2011 byla 34 353 tis. Kč, což je přibližně stejná výše jako v roce 2004.

Celkový růst společnosti z pohledu velikosti bilanční sumy dokládá obrázek 12.



Obrázek 12: Vývoj velikosti bilanční sumy

Zdroj: Vlastní znázornění na základě výročních zpráv společnosti

Výkaz zisku a ztráty

Horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty zobrazuje tabulka 13 a 14. Jedná se opět o zjednodušený výkaz, kde je vidět vývoj ukazatelů mezi lety 2004 až 2011.

Tabulka 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2004 – 2007

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY [v tisících Kč, netto hodnoty]	2004	2005	2005 [%]	2006	2006 [%]	2007	2007 [%]
Tržby za prodej zboží	10 423	3 011	-71%	288 985	9499%	578 474	100%
Náklady vynaložené na prodané zboží	10 490	2 639	-75%	258 517	9697%	512 642	98%
OBCHODNÍ MARŽE	67	372	455%	30 468	8097%	65 833	116%
Výroba	461 369	725 673	57%	1 258 607	73%	2 720 806	116%
Výrobní spotřeba	386 880	583 948	51%	1 023 019	75%	2 267 838	122%
PŘIDANÁ HODNOTA	74 353	142 097	91%	266 056	87%	518 800	95%
Osobní náklady	65 398	100 811	54%	146 510	45%	227 808	55%
PROVOZNÍ HV	-4 968	20 210	-507%	81 561	304%	211 160	159%
FINANČNÍ HV	1 385	-1 584	-214%	11 611	-833%	14 433	24%
HV ZA BĚŽNOU ČINNOST	-4 541	11 276	-348%	68 810	510%	171 201	149%
HV ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	-4 541	11 276	-348%	68 810	510%	171 201	149%
VÝNOSY celkem	542 458	824 245	52%	1 777 279	116%	5 047 424	184%
NÁKLADY celkem	546 999	812 969	49%	1 708 469	110%	4 876 223	185%

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Tržby za prodané zboží mají rozkolísaný trend. Zatímco v roce 2005 klesly oproti předchozímu roku o 7 000 tis. Kč, v následujícím roce se zvýšily o 285 974 tis. Kč. Následoval opět růst o stejnou sumu, a po té pokles na úroveň roku 2006. Na konci sledovaného období byla úroveň tržeb za prodej zboží 519 984 tis. Kč. Náklady vynaložené v souvislosti s prodaným zbožím přibližně kopírovaly úroveň tržeb, většinou byly ale nižší, čímž společnost udržovala obchodní marži v rozmezí 20 000 tis. Kč až 70 000 tis. Kč. Výroba po celé období rostla vyjma již zmíněného roku 2007 a 2008, stejný trend měla i výrobní spotřeba. Přidaná hodnota byla vždy kladná, v posledních pěti letech neklesla pod 300 000 tis. Kč. Osobní náklady rostly spolu s počtem zaměstnanců, v roce 2011 došlo ke snížení počtu zaměstnanců, i poklesu osobních nákladů.

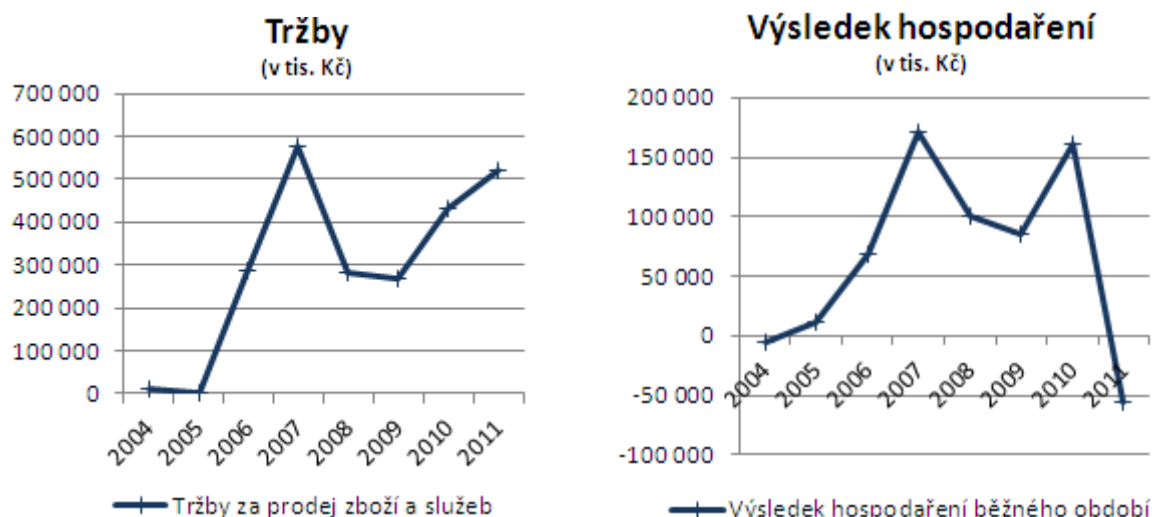
Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2007 – 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY [v tisících Kč, netto hodnoty]	2007	2008	2008 [%]	2009	2009 [%]	2010	2010 [%]	2011	2011 [%]
Tržby za prodej zboží	578 474	284 353	-51%	269 402	-5%	431 906	60%	519 984	20%
Náklady vynaložené na prodané zboží	512 642	251 366	-51%	195 643	-22%	378 215	93%	494 834	31%
OBCHODNÍ MARŽE	65 833	32 987	-50%	73 759	124%	53 690	-27%	25 150	-53%
Výroba	2 720 806	2 192 199	-19%	2 422 626	11%	3 604 406	49%	5 789 956	61%
Výrobní spotřeba	2 267 838	1 814 168	-20%	2 067 391	14%	3 005 680	45%	5 477 873	82%
PŘIDANÁ HODNOTA	518 800	411 019	-21%	428 993	4%	652 416	52%	337 233	-48%
Osobní náklady	227 808	231 777	2%	237 783	3%	297 833	25%	278 574	-6%
PROVOZNÍ HV	211 160	108 432	-49%	104 699	-3%	101 848	-3%	-40 881	-140%
FINANČNÍ HV	14 433	19 137	33%	4 448	-77%	-5 348	-220%	-20 102	276%
HV ZA BĚŽNOU ČINNOST	171 201	101 244	-41%	84 941	-16%	161 597	90%	-55 611	-134%
HV ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	171 201	101 244	-41%	84 941	-16%	161 597	90%	-55 611	-134%
VÝNOSY celkem	5 047 424	3 343 085	-34%	3 864 720	16%	6 011 354	56%	9 660 870	61%
NÁKLADY celkem	4 876 223	3 241 841	-34%	3 779 779	17%	5 849 764	55%	9 716 481	66%

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z tabulek 13 a 14 je zřejmé, že výnosy i náklady rostly v letech 2004 až 2011 výrazně. Nejvýraznější nárůst proběhl na přelomu roku 2006 a 2007 z již zmiňovaného důvodu, vysokým objemem prací souvisejících se zpracováním větrné kalamity (orkánu Kyrill). Obě sledované veličiny se téměř ztrojnásobily a společnost měla poprvé zisk přes 100 mil. Kč. Na to ale bylo těžké v následujících letech navázat. Nejproblémovější je rok 2011, kdy náklady převýšily výnosy a společnost se tak poprvé za dobu své existence dostala do ztráty, a to 55 611 tis. Kč. Ta byla dle slov ředitele společnosti způsobena především přeceněním investičních úvěrů v eurech, kurzovými ztrátami, zpožděním výběrového řízení u Lesů ČR a přebíráním zakázek až během prvního čtvrtletí, vyhlášením vysokých cen dřeva Lesy ČR a také navýšením cen záruk od bank.

Vývoj objemu tržeb za prodej zboží a služeb a vývoj výsledku hospodaření za sledované období 2004 až 2011 uvádí obrázek 13.



Obrázek 13: Vývoj tržeb a zisku

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

4.4 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PODNIKU

Ve vertikální analýze se budu zabývat velikostí jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Období pro analýzu bude opět osm let.

Rozvaha

I pro tuto analýzu jsem zvolila zjednodušenou podobu rozvahy. Jednotlivé položky budu porovnávat nejprve k sumě aktiv, po té k sumě pasiv. Vertikální analýzu rozvahy znázorňují tabulky 15 a 16.

Z hlediska aktiv je velmi zajímavý vývoj poměru dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. V roce 2004 byl jejich poměr 53 % dlouhodobého majetku ku 44 % oběžných aktiv. Již v následujícím roce se tento poměr mění a oběžná aktiva získávají nad dlouhodobým majetkem převahu, a to až do konce sledovaného období, kdy jsou dokonce v poměru 9:90. Je to dáno především tím, že se velikost dlouhodobého hmotného majetku, který tvoří největší část dlouhodobého majetku, nezvětšovala, byla poměrně stabilní. Zatímco největší položky oběžných aktiv – zásoby i krátkodobé pohledávky společnosti, v poměru k celkovým aktivům rostly. Velikost časového rozlišení se pohybuje pod 4 % celkových aktiv, a je tudíž zanedbatelná.

Tabulka 15: Vertikální analýza rozvahy v letech 2004 – 2007

ROZVAHA [v tisících Kč, netto hodnoty]	2004	2004 [%]	2005	2005 [%]	2006	2006 [%]	2007	2007 [%]
AKTIVA CELKEM	271 742	100%	352 797	100%	735 091	100%	1 114 584	100%
Dlouhodobý majetek	143 814	53%	156 036	44%	231 499	31%	342 243	31%
Dlouhodobý nehmotný majetek	529	0%	454	0%	87	0%	1 265	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	143 055	53%	154 596	44%	230 590	31%	333 970	30%
Dlouhodobý finanční majetek	229	0%	985	0%	822	0%	7 007	1%
Oběžná aktiva	119 735	44%	183 394	52%	493 603	67%	765 576	69%
Zásoby	21 774	8%	24 708	7%	79 624	11%	66 836	6%
Dlouhodobé pohledávky	812	0%	0	0%	1 402	0%	148	0%
Krátkodobé pohledávky	96 417	35%	155 835	44%	395 308	54%	694 335	62%
Krátkodobý finanční majetek	732	0%	2 851	1%	17 269	2%	4 257	0%
Časové rozlišení	8 193	3%	13 368	4%	9 989	1%	6 766	1%
PASIVA CELKEM	271 742	100%	352 797	100%	735 091	100%	1 114 584	100%
Vlastní kapitál	121 478	45%	132 765	38%	196 978	27%	302 498	27%
Základní kapitál	127 040	47%	127 040	36%	127 040	17%	127 040	11%
Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0	0%	-312	0%
RF, NF a ostatní fondy ze zisku	0	0%	0	0%	1 128	0%	4 569	0%
VH minulých let	-1 020	0%	-5 562	-2%	0	0%	0	0%
VH běžného účetního období	-4 541	-2%	11 287	3%	68 810	9%	171 201	15%
Cizí zdroje	149 163	55%	217 937	62%	535 067	73%	805 359	72%
Rezervy	97	0%	87	0%	828	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	31 326	12%	62 160	18%	164 717	22%	271 127	24%
Krátkodobé závazky	90 543	33%	139 368	40%	309 011	42%	252 450	23%
Bankovní úvěry a výpomoci	27 197	10%	16 322	5%	60 511	8%	281 781	25%
Časové rozlišení	1 101	0%	2 095	1%	3 047	0%	6 728	1%

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Při pohledu na pasiva je patrný trend zvyšování podílu cizích zdrojů oproti vlastním zdrojům. Z celkem ideálního poměru 45 % vlastního ku 55 % cizího kapitálu se společnost v roce 2009 dostala na 25:75, což lze považovat za rizikovou situaci. V roce 2011 se tento poměr snižuje na 32 % vlastního ku 67 % cizího kapitálu. Hlavní položkou vlastního kapitálu je základní kapitál, který je 127 040 tisíc Kč. Důležitou položkou je i výsledek hospodaření běžného období, který se pohybuje v průměru 5 až 6 %. Vysoké cizí zdroje tvoří zejména dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky a bankovní úvěry

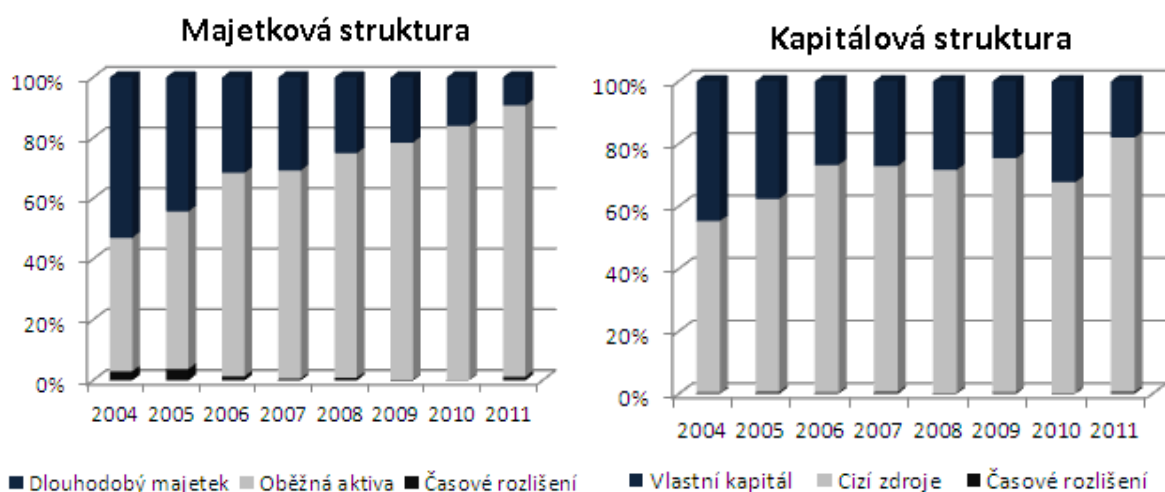
a výpomoci. Dlouhodobé závazky mají klesající trend, což je pozitivní. Naopak negativní informací okolí pro podnik je velikost krátkodobých závazků v roce 2011. Ty jsou ve výši 1 209 232 tis. Kč a tvoří tak 52 % veškerých zdrojů společnosti. Velikost bankovních úvěrů (průměrně 22 %) také není zanedbatelná. Velikost časového rozlišení v pasivech je opět minimální, pohybuje se mezi 0 až 1 %.

Tabulka 16: Vertikální analýza rozvahy v letech 2008 - 2011

ROZVAHA [v tisících Kč, netto hodnoty]	2008	2008 [%]	2009	2009 [%]	2010	2010 [%]	2011	2011 [%]
AKTIVA CELKEM	1 504 304	100%	1 644 746	100%	1 767 579	100%	2 319 624	100%
Dlouhodobý majetek	376 541	25%	353 589	21%	282 484	16%	213 815	9%
Dlouhodobý nehmotný majetek	185	0%	114	0%	41	0%	22	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	366 519	24%	345 517	21%	282 443	16%	213 793	9%
Dlouhodobý finanční majetek	9 838	1%	7 958	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	1 113 519	74%	1 287 081	78%	1 482 594	84%	2 076 653	90%
Zásoby	163 918	11%	148 323	9%	138 525	8%	263 479	11%
Dlouhodobé pohledávky	13 201	1%	16 933	1%	27 811	2%	19 587	1%
Krátkodobé pohledávky	933 300	62%	1 119 244	68%	1 311 662	74%	1 783 851	77%
Krátkodobý finanční majetek	3 100	0%	2 581	0%	4 596	0%	9 736	0%
Časové rozlišení	14 244	1%	4 076	0%	2 501	0%	29 156	1%
PASIVA CELKEM	1 504 304	100%	1 644 746	100%	1 767 579	100%	2 319 624	100%
Vlastní kapitál	426 836	28%	405 643	25%	570 767	32%	418 168	18%
Základní kapitál	127 040	8%	127 040	8%	127 040	7%	127 040	5%
Kapitálové fondy	179 312	12%	174 179	11%	177 712	10%	161 489	7%
RF, NF a ostatní fondy ze zisku	19 169	1%	19 169	1%	19 169	1%	18 404	1%
VH minulých let	70	0%	315	0%	85 256	5%	166 846	7%
VH běžného účetního období	101 244	7%	84 941	5%	161 591	9%	-55 611	-2%
Cizí zdroje	1 071 680	71%	1 232 406	75%	1 191 347	67%	1 888 671	81%
Rezervy	458	0%	1 270	0%	10 191	1%	11 526	0%
Dlouhodobé závazky	221 054	15%	176 329	11%	99 655	6%	34 353	1%
Krátkodobé závazky	418 635	28%	438 058	27%	423 497	24%	1 209 232	52%
Bankovní úvěry a výpomoci	431 533	29%	616 749	37%	658 004	37%	633 560	27%
Časové rozlišení	5 788	0%	6 697	0%	5 465	0%	12 785	1%

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Výše popsané trendy majetkové a kapitálové struktury společnosti LESS & FOREST s.r.o. jsou znázorněny na obrázku 14.



Obrázek 14: Vývoj majetkové a kapitálové struktury společnosti v letech 2004 – 2011

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Výkaz zisku a ztráty

Jako základnu jsem pro vertikální analýzu zjednodušeného výkazu zisku a ztráty (v tabulce 17 a 18) zvolila výnosy celkem, které obsahují tržby za prodané zboží, výrobu a ostatní výnosy.

Tabulka 17: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2004 - 2007

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY [v tisících Kč, netto hodnoty]	2004	2004 [%]	2005	2005 [%]	2006	2006 [%]	2007	2007 [%]
Tržby za prodej zboží	10 423	2%	3 011	0%	288 985	16%	578 474	11%
Náklady vynaložené na prodané zboží	10 490	2%	2 639	0%	258 517	15%	512 642	10%
OBCHODNÍ MÁRŽE	67	0%	372	0%	30 468	2%	65 833	1%
Výroba	461 369	85%	725 673	88%	1 258 459	71%	2 720 806	54%
Výrobní spotřeba	386 880	71%	583 948	71%	1 023 010	58%	2 267 838	45%
PŘIDANÁ HODNOTA	74 353	14%	142 097	17%	265 917	15%	518 800	10%
Osobní náklady	65 398	12%	100 811	12%	146 510	8%	227 808	5%
PROVOZNÍ HV	-4 968	-1%	20 210	2%	81 421	5%	211 160	4%
FINANČNÍ HV	1 385	0%	-1 584	0%	11 610	1%	14 433	0%
HV ZA BĚŽNOU ČINNOST	-4 541	-1%	11 276	1%	68 670	4%	171 201	3%
HV ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	-4 541	-1%	11 276	1%	68 670	4%	171 201	3%
VÝNOSY celkem	542 458	100%	824 245	100%	1 777 279	100%	5 047 424	100%
NÁKLADY celkem	546 999	101%	812 969	99%	1 708 469	96%	4 876 223	97%

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Výsledek hospodaření za účetní období dosahuje v průměru necelých 2 % z celkových výnosů. Jeho jedinou složkou je výsledek hospodaření za běžnou činnost. Mimořádný výsledek hospodaření je ve sledovaném období nula, proto jsem ho do výkazu zisku a ztráty neuváděla.

Tabulka 18: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2008 - 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY [v tisících Kč, netto hodnoty]	2008	2008 [%]	2009	2009 [%]	2010	2010 [%]	2011	2011 [%]
Tržby za prodej zboží	284 353	9%	269 402	7%	431 906	7%	519 984	5%
Náklady vynaložené na prodané zboží	251 366	8%	195 643	5%	378 215	6%	494 834	5%
OBCHODNÍ MARŽE	32 987	1%	73 759	2%	53 690	1%	25 150	0%
Výroba	2 192 199	66%	2 422 626	63%	3 604 406	60%	5 789 956	60%
Výrobní spotřeba	1 814 168	54%	2 067 391	53%	3 005 680	50%	5 477 873	57%
PŘIDANÁ HODNOTA	411 019	12%	428 993	11%	652 416	11%	337 233	3%
Osobní náklady	231 777	7%	237 783	6%	297 833	5%	278 574	3%
PROVOZNÍ HV	108 432	3%	104 699	3%	101 848	2%	-40 881	0%
FINANČNÍ HV	19 137	1%	4 448	0%	-5 348	0%	-20 102	0%
HV ZA BĚŽNOU ČINNOST	101 244	3%	84 941	2%	161 597	3%	-55 611	-1%
HV ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	101 244	3%	84 941	2%	161 597	3%	-55 611	-1%
VÝNOSY celkem	3 343 085	100%	3 864 720	100%	6 011 354	100%	9 660 870	100%
NÁKLADY celkem	3 241 841	97%	3 779 779	98%	5 849 764	97%	9 716 481	101%

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Finanční hospodářský výsledek je v poměru k výnosům zanedbatelný, dosahuje výše mezi 0 a 1 %. Oproti tomu větší částí výsledku za běžnou činnost je provozní hospodářský výsledek, v průměru více než 2 %. Daleko vyšších hodnot dosahuje přidaná hodnota. Ta se pohybuje přes 10 %, vyjma roku 2011, kdy je na úrovni pouhých 3 %.

4.5 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace. V této práci se soustředím na nejčastěji užívaný rozdílový ukazatel, tedy čistý pracovní kapitál.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál, který podnik má k dispozici pro financování běžného chodu, bude počítat jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Tabulka 19: Analýza čistého pracovního kapitálu

ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL [v tisících Kč]	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	119 735	183 394	493 603	765 576	1 113 519	1 287 081	1 482 594	2 076 653
Krátkodobé závazky	90 543	139 368	309 011	252 450	418 635	438 058	423 497	1 209 232
Čistý pracovní kapitál	29 192	44 026	184 593	513 126	694 883	849 023	1 059 097	867 421

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Jak z tabulky 19 vyplývá, tento ukazatel má pozitivní vývoj. Za celé sledované období rostla oběžná aktiva podniku. Zároveň rostly krátkodobé závazky, avšak pomalejším tempem. Proto čistý pracovní kapitál vždy vychází kladný. V roce 2010 byl čistý pracovní kapitál dokonce více než dvojnásobný oproti krátkodobým závazkům. V roce 2011 se ale zvýšily

krátkodobé závazky, a to více než dvojnásobně oproti předchozímu roku, což způsobilo snížení čistého pracovního kapitálu, který i přesto je velmi vysoký, to znamená ve výši 867 421 tisíc Kč.

4.6 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

V této kapitole budou aplikovány ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu na společnost LESS & FOREST s.r.o. Pro větší výpovědní schopnost ukazatelů jsem provedla analýzu také u největších konkurentů v odvětví. Vzhledem k nedostupnosti starších a současně i aktuálních účetních výkazů všech společností, jsem byla nucena omezit období pro analýzu na roky 2006 až 2010.

4.6.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele jsou velmi často využívány pro posouzení celkové efektivnosti činnosti podniku a jeho schopnosti zhodnocení kapitálu vloženého do podniku.

Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita aktiv odráží, jakého efektu bylo dosaženo z celkových aktiv podniku. Byla počítána jako poměr celkových aktiv a zisku před zdaněním a úroky (EBIT). Její výsledky uvádí tabulka 20.

Tabulka 20: Rentabilita aktiv

Společnost	ROA (v %)				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	13,12	20,85	9,77	8,26	13,72
Wotan Forest, a.s.	2,89	1,52	-35,82	0,05	0,93
LST, a.s.	5,63	3,13	-2,78	4,30	10,94
Opavská lesní, a.s.	24,31	16,21	-10,66	5,90	6,97
Kloboucká lesní, s.r.o.	9,75	6,70	4,11	12,51	16,20
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	12,55	37,47	0,30	3,73	3,64

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Společnost LESS & FOREST s.r.o. vykazovala ve sledovaném období rentabilitu v průměru 13,14 %, což je v porovnání s ostatními společnostmi velmi dobrý výsledek a dalo by se říci, že i nejstabilnější. V roce 2007 je dvaceti procentní rentabilita způsobena vysokým ziskem, v roce 2010 vysokou hodnotou celkových aktiv. Wotan Forest, a.s. má velmi nízkou rentabilitu způsobenou hospodařením se ztrátou (rok 2008 a 2009), v roce 2010 byl jeho zisk nízký.

Rentabilita vlastního kapitálu

Z pohledu vlastníků podniku je důležitějším ukazatelem rentabilita vlastního kapitálu, která do čitatele bere vlastní kapitál, do jmenovatele EAT.

Tabulka 21: Rentabilita vlastního kapitálu

Společnost	ROE (v %)				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	9,36	15,36	6,73	5,16	9,14
Wotan Forest, a.s.	2,92	1,39	-65,14	-0,03	0,58
LST, a.s.	4,54	2,90	-7,08	4,11	14,31
Opavská lesní, a.s.	24,86	24,59	-30,89	14,52	12,84
Kloboucká lesní, s.r.o.	18,09	16,89	9,54	30,09	33,30
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	22,64	47,19	-0,38	4,77	5,05

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Rentabilita vlastního kapitálu se podle tabulky 21 u většiny společností vyvíjela obdobně jako rentabilita celkových aktiv. Výjimkou byla hlavně Kloboucká lesní, s.r.o., která vykazovala mnohem lepších výsledků. V roce 2010 její ROE byla přes 33 %, tento nárůst byl způsoben vysokým ziskem po zdanění.

Rentabilita tržeb

Následující tabulka říká, kolik dokázali zkoumané podniky vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.

Tabulka 22: Rentabilita tržeb

Společnost	ROS (v %)				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	4,61	5,17	4,11	3,13	3,99
Wotan Forest, a.s.	2,81	4,11	-13,72	0,00	0,07
LST, a.s.	2,50	1,31	-2,34	1,53	4,13
Opavská lesní, a.s.	6,54	3,67	-3,71	2,51	2,02
Kloboucká lesní, s.r.o.	3,06	2,07	1,38	4,76	5,39
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	3,53	8,92	-0,08	1,06	1,32

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z tabulky 22 je zřejmé, že při poměrování čistého zisku a tržeb měly nejlepší výsledky LESS & FOREST a Kloboucká lesní. Jejich rentabilita tržeb byla v průměru 4,2 a 3,3. Naopak velké problémy s rentabilitou má Wotan Forest, a.s.

4.6.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je ukazatel zajímavý mimo jiné pro obchodní partnery (dodavatele, banky aj.). Je ukazatelem platební schopnosti. Výsledky za společnosti jsou uvedeny v tabulkách 23, 24 a 25.

Běžná likvidita

Ideální vypočtená hodnota by se měla pohybovat kolem 2, postačující se hodnota v rozmezí 1,5 až 2, neboť čím je běžná likvidita větší, tím větší část oběžných aktiv je kryta dlouhodobými zdroji.

Tabulka 23: Běžná likvidita

Společnost	Běžná likvidita				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	1,35	1,73	1,40	1,46	1,52
Wotan Forest, a.s.	3,75	5,74	2,41	1,86	1,75
LST, a.s.	3,66	4,36	3,46	2,16	1,51
Opavská lesní, a.s.	1,78	1,70	1,28	1,33	1,32
Kloboucká lesní, s.r.o.	1,85	1,63	1,65	1,52	1,91
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	1,49	3,13	1,88	2,56	2,60

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Sledovaná společnost vykazuje běžnou likviditu nejnižší. Do intervalu 1,5 až 2 se nevešla ve třech z pěti let, což v roce 2006 způsobila nízká úroveň oběžného majetku a v letech 2009 a 2010 to způsobil nárůst bankovních úvěrů a výpomocí. Naopak u společností Wotan Forest, a.s., LST, a.s. a Jihozápadní dřevařské, s.r.o. je možno upozorovat příliš vysokou běžnou likviditu v některých letech, což může negativně ovlivňovat rentabilitu vložených prostředků.

Pohotová likvidita

U pohotové likvidity by se měla sledovaná hodnota pohybovat okolo hodnoty 1, neboť v takovém případě by zpeněžení krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku právě stačilo k úhradě krátkodobých dluhů.

Vypočítané hodnoty pro pohotovou likviditu poměřovaných společností udává tabulka 24.

Tabulka 24: Pohotová likvidita

Společnost	Pohotová likvidita				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	1,13	1,58	1,20	1,29	1,37
Wotan Forest, a.s.	2,22	2,92	0,99	1,25	1,05
LST, a.s.	2,54	2,70	1,86	1,54	0,84
Opavská lesní, a.s.	1,55	1,55	1,07	1,06	1,09
Kloboucká lesní, s.r.o.	1,20	1,19	1,25	1,06	1,54
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	1,24	1,93	1,51	2,26	2,29

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Dalo by se říci, že kritérium pohotové likvidity splňují všechny společnosti. Vývoj všech posuzovaných společností jde směrem k optimálním hodnotám. Opět se tu ale naskytá otázka, zda u Jihozápadní dřevařské, s.r.o. není rostoucí trend nad hodnotu 2,0 z pohledu rentability zneklidňující. Tento růst v letech 2009 a 2010 byl způsoben nárůstem peněžních prostředků na účtech v bankách.

Hotovostní (peněžní) likvidita

Vývoj tohoto ukazatele záleží na okamžitém stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Jeho hodnota by se měla pohybovat okolo 0,1 až 0,2.

Tabulka 25: Hotovostní likvidita

Společnost	Hotovostní (peněžní) likvidita				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	0,05	0,01	0,00	0,00	0,00
Wotan Forest, a.s.	0,29	0,10	0,03	0,04	0,03
LST, a.s.	1,06	1,00	0,08	0,43	0,08
Opavská lesní, a.s.	0,39	0,16	0,03	0,28	0,30
Kloboucká lesní, s.r.o.	0,09	0,16	0,13	0,13	0,05
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	0,20	0,47	0,30	0,49	0,42

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Z tabulky 25 plyne, že nejlepší hotovostní likviditu, stejně jako všechny ukazatele likvidity, měla společnost Kloboucká lesní, s.r.o. Velmi špatných výsledků dosáhla právě LESS & FOREST s.r.o., a to kvůli snižující se úrovni krátkodobého finančního majetku v letech 2008 a 2009, zatímco v roce 2010 značným nárůstem krátkodobých závazků.

4.6.3 Ukazatele zadluženosti

V této subkapitole budu zjišťovat míru zadluženosti společností a jejich úrokové krytí.

Věřitelské riziko

Věřitelské riziko měří poměr mezi cizím kapitálem a aktivy. Platí, že čím vyšší je vypočítaná hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost a také i riziko věřitelů.

Hodnoty věřitelského rizika v procentech uvádí tabulka 26.

Tabulka 26: Věřitelské riziko

Společnost	Věřitelské riziko (v %)				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	72,79	72,26	71,24	74,39	67,40
Wotan Forest, a.s.	14,55	14,19	42,99	52,79	56,23
LST, a.s.	43,39	53,39	46,70	44,93	42,80
Opavská lesní, a.s.	30,40	49,98	63,45	61,01	50,58
Kloboucká lesní, s.r.o.	64,82	69,79	72,99	73,49	61,98
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	59,39	40,02	48,49	42,80	41,94

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

LESS & FOREST v porovnání s konkurenčními společnostmi má hodně cizích zdrojů, v průměru přes 70 % a je tím pádem hodně zadlužená. Výsledky tohoto ukazatele zmírňuje skutečnost, že rentabilita celkových aktiv, vlastního kapitálu i tržeb je vyšší než u konkurenčních společností a poměrně stabilní.

Úrokové krytí

Úrokové krytí udává, jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele podniku, čili kolikrát je zisk vyšší než úroky.

Tabulka 27: Úrokové krytí

Společnost	Úrokové krytí				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	21,20	26,27	6,23	4,18	6,40
Wotan Forest, a.s.	21,63	30,04	-60,15	0,34	1,37
LST, a.s.	3,30	2,31	-1,68	3,78	14,00
Opavská lesní, a.s.	98,89	30 650	-38,27	494,58	x
Kloboucká lesní, s.r.o.	5,92	7,15	2,97	18,05	16,81
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	27,10	105,64	1,10	12,14	58,33

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Snížení výsledku tohoto ukazatele u LESS & FOREST s.r.o. způsobil téměř čtrnáctinásobný růst nákladových úroků od roku 2006 do roku 2010. I přesto je výše tohoto ukazatele více než uspokojivá. Naopak záporné hodnoty jsou z tabulky 27 patrné v roce 2008 u Wotanu Forest, a.s. a Opavské lesní, s.r.o. Ty byly způsobeny hospodařením společnosti se ztrátou.

4.6.4 Ukazatele aktivity

Ukazateli doby obratu budu zjišťovat relativní vázanost složek aktiv ve vztahu k denním tržbám. Výstupní jednotkou budou dny.

Doba obratu zásob

Poměřením zásob a denních tržeb získám informaci o tom, po kolika dnech se společností mění zásoby.

Vypočítané hodnoty doby obratu zásob ve dnech znázorňuje tabulka 28.

Tabulka 28: Doba obratu zásob

Společnost	Doba obratu zásob (ve dnech)				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	19	7	24	20	12
Wotan Forest, a.s.	56	61	80	37	38
LST, a.s.	47	78	48	37	39
Opavská lesní, a.s.	9	8	16	26	14
Kloboucká lesní, s.r.o.	34	19	27	38	15
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	16	32	22	12	14

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Lepšího výsledku než LESS & FOREST (průměrně 16,4 dne) v porovnávaném období dosáhla jen Opavská lesní, a.s., kdy její průměrný obrat zásob byl 14,6 dne, ovšem se zhoršujícím se trendem.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel vypovídající o platební disciplíně odběratelů se vypočítá jako poměr pohledávek a denních tržeb. Sledovaný podnik dosahuje dobou obratu pohledávek v porovnání s ostatními průměrných hodnot, jak je zřejmé z tabulky 29.

Tabulka 29: Doba obratu pohledávek

Společnost	Doba obratu pohledávek (ve dnech)				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	60	32	73	72	49
Wotan Forest, a.s.	59	47	49	53	52
LST, a.s.	62	80	54	65	44
Opavská lesní, a.s.	45	74	77	74	45
Kloboucká lesní, s.r.o.	58	44	75	75	60
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	64	39	86	73	85

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Doba obratu krátkodobých pohledávek

Poměřením krátkodobých závazků a tržeb kvantifikujeme dobu trvání úhrady závazku od momentu jeho vzniku.

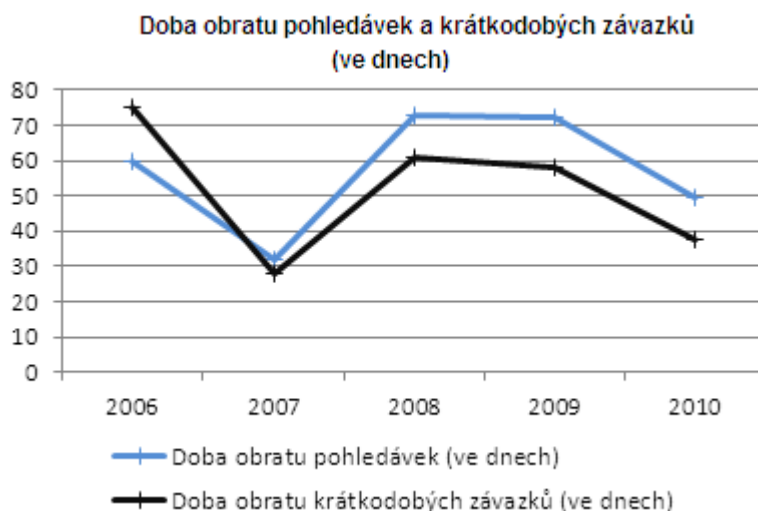
Tabulka 30: Doba obratu krátkodobých závazků

Společnost	Doba obratu krátkodobých závazků (ve dnech)				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	75	27	61	58	38
Wotan Forest, a.s.	37	22	56	61	54
LST, a.s.	42	47	27	47	49
Opavská lesní, a.s.	39	53	63	96	57
Kloboucká lesní, s.r.o.	49	42	44	63	40
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	43	27	48	39	45

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Snížená doba obratu závazků v roce 2007 u sledované společnosti je způsobena vysokými tržbami v tomto roce, které byly vysvětleny v části horizontální analýza rozvahy. Opačným směrem se podle tabulky 30 vyvíjela doba obratu závazků u Opavské lesní, a.s. v roce 2009. Byla 96 dnů, což způsobilo zvýšení hodnoty krátkodobých závazků a snížení tržeb.

Vývoj doby obratu pohledávek a závazků společnosti LESS & FOREST ukazuje obrázek 15.



Obrázek 15: Doba obratu pohledávek a závazků společnosti LESS & FOREST

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

Je zřejmé, že zatímco v roce 2006 byla doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek o zhruba 15 dní, čímž měla společnost zboží rychle zapláceno a mohla tak 15 dní

čerpat bezplatný obchodní úvěr, od roku 2007 se vývoj obrátil a společnost platila své závazky dříve, než jí přicházely platby od odběratelů.

4.6.5 Ukazatele kapitálového trhu

Běžnou součástí finanční analýzy jsou ukazatele kapitálového trhu. Vzhledem k tomu, že stěžejní společností této práce je právní formou společnost s ručením omezeným, neshledávám nutným provádět zde podrobnou analýzu.

Čistý zisk na akcii

Čistý zisk na akcii jsem počítala jako poměr čistého zisku a počtu emitovaných kmenových akcií. Kvůli ztrátě, se kterou všechny akciové společnosti hospodařily v roce 2008, vychází čistý zisk na akcii v uvedeném roce záporný. Kromě tohoto roku stabilní výši čistého zisku na akcii vykazovala Opavská lesní, s.r.o. i Jihozápadní dřevařská, s.r.o. Výsledky mých výpočtů čistého zisku na akcii uvádí tabulka 31.

Tabulka 31: Čistý zisk na akcii

Společnost	Čistý zisk na akcii				
	2006	2007	2008	2009	2010
LESS & FOREST s.r.o.	x	x	x	x	x
Wotan Forest, a.s.	0,46	0,21	-1,84	1,00	0,00
LST, a.s.	0,01	0,01	-0,18	0,11	0,38
Opavská lesní, a.s.	120,51	76,41	-67,70	37,24	37,77
Kloboucká lesní, s.r.o.	x	x	x	x	x
Jihozápadní dřevařská, s.r.o.	42,35	167,17	-1,41	18,71	22,23

Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti

5 SHRNU TÍ POZNATKŮ ZE STRATEGICKÉ ANALÝZY A NÁVRHY NOVÝCH ZLEPŠENÍ

Poznatky z analýzy okolí a analýzy interních zdrojů v této části shrnu do SWOT analýzy, která mi poslouží jako podklad pro tvorbu strategických doporučení.

5.1 SWOT ANALÝZA

V tabulkách 32, 33, 34 a 35 jsou vyjmenovány nejdůležitější faktory SWOT analýzy podniku LESS & FOREST s.r.o. Důležitost jednotlivých faktorů ohodnotím na stupnici od 1 do 10 (největší důležitost).

Tabulka 32: Příležitosti

Příležitosti	
Potenciální možné nárazové kalamitní těžby	6
Využití zkušeností a kapacit k získání zakázek u ostatních vlastníků lesa	5
Těžba v Šumavském národním parku po kalamitě kůrovce	2

Zdroj: vlastní zpracování

Jako příležitost bych uvedla potenciální kalamitní těžby. Nejznámější kalamitou posledních let v České republice byl orkán Kyrill (18. a 19. ledna 2007) a vichřice Emma (začátkem března 2008). Vzhledem k rychlé potřebě mechaniky pro zpracování polámaných a vyvrácených stromů je LESS & FOREST s.r.o. schopným zpracovatelem. Využití zkušeností a kapacit k získání zakázek u ostatních vlastníků lesa (nejen u Lesů ČR) je příležitostí, kterou by společnost také mohla využít. Ve hře také zůstává těžba napadeného dřeva v Šumavském národním parku po kalamitě způsobené kůrovcem. Z důvodu průtahů z řad různých organizací však této příležitosti nepřikládám velkou důležitost.

Tabulka 33: Hrozby

Hrozby	
Průtahy s podepisováním smluv v tendrech Lesů ČR	9
Z toho plynoucí propad tržeb v prvních kvartálech	9
Problémy se splácením úvěrů	6
Významný nárůst cen pohonných hmot	5
Kolaps velkého odběratele dřeva	3

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnější a bohužel i opakující se hrozbu představují průtahy s podepisováním smluv v tendrech s Lesy ČR. Jedná se o hrozbu, kterou společnost v podstatě nemůže ovlivnit. Naopak hrozbou, která je ze strany společnosti ovlivnitelná, jsou problémy se splácením úvěrů. Platební morálka je jedním z faktorů, který ovlivňuje společnost do budoucna.

Nesplácení nebo nepravidelné splácení většinou zhoršuje smluvní podmínky, poškozují dobré jméno společnosti a vyvolává další peněžní výdaje ve formě pokut. Významný nárůst cen pohonných hmot je dalším faktorem, který by negativně ovlivnil hospodaření činnosti, protože veškeré činnosti, které společnosti generují přidanou hodnotu, potřebují pro svůj provoz pohonnou hmotu (automobily, nákladní automobily, harvestory, vyvážecí soupravy). Hrozbu by pak také představoval kolaps velkého odběratele dřeva. V takovém případě by bylo nutné hledat odběratele i mimo Českou republiku, což je ale cenově náročné na dopravu.

Tabulka 34: Silné stránky

Silné stránky	
Kvalitní majetkové vybavení	8
Významná pozice na trhu	8
Schopnost získávat zakázky	7
Působení v rámci holdingu	5
Dlouholetá tradice	5
Dobré jméno	4
Působnost v rámci celé České republiky	4

Zdroj: vlastní

Jak plyne z analýzy hmotných zdrojů, společnost má velmi dobré majetkové vybavení, kterému žádná jiná společnost nemůže konkurovat. I to přispívá k tomu, že společnost má významnou pozici na trhu a je schopna získávat zakázky velkého objemu. Společnost působí v rámci holdingu. To znamená, že co LESS & FOREST s.r.o. vytežít, dopraví a prodá, to LESS & TIMBER s.r.o. zpracuje, z odpadu vyrobí LESS & ENERGY s.r.o. teplo a elektrickou energii a tak dále. To tvoří přidanou hodnotu uvnitř holdingu. K silným stránkám společnosti patří dále dlouholetá tradice a vytvořené dobré jméno společnosti, která nemá lokální působnost jako většina konkurentů, ale působí po celé České republice.

Tabulka 35: Slabé stránky

Slabé stránky	
Silná závislost na státu	10
Nejistota plynoucí z politických tlaků	4
Vysoká zadluženost	5

Zdroj: vlastní

Společnost je jak dodavatelsky, tak odběratelsky závislá na státu (největším obchodním partnerem jsou Lesy ČR, jak je patrné z Porterova modelu pěti sil v kapitole 3.2). Lesy ČR jsou státním podnikem, kde jsou patrné politické a lobbystické tlaky, obzvláště v současné době před volbami do Senátu a krajských zastupitelstev. Slabou stránkou je vysoká zadluženost, která je ale kompenzována investicemi do strojů a zařízení.

5.2 STRATEGICKÁ DOPORUČENÍ

Z finanční analýzy je patrné, že se sledovaná společnost nachází v nepříznivé finanční situaci. To ostatně dokládá i horizontální analýza rozvahy. Hospodářský výsledek společnosti klesl v roce 2011 oproti roku 2010 o 134 %, čímž se společnost poprvé od roku 2005 dostala do červených čísel, a to v řádu desítek milionů (více než 55 milionů Kč). V takovéto situaci jsou myšlenky na jakoukoliv expanzi a rozšiřování aktivit společnosti nemyslitelné.

Ze strategických analýz vyplynulo následující:

- společnost má vysokou zadluženost a nízkou likviditu a v budoucnu by mohla mít problémy se splácením úvěrů,
- v důsledku silné závislosti na státu a státních institucích vznikají problémy se včasným podepisováním zakázek. Z toho pramení omezení činností v prvních kvartálech a vznik ztráty na začátku každého roku,
- společnost je velmi dobře majetkově vybavená, má vhodně nastavenou organizační strukturu a působí téměř po celé České republice, což ji činí konkurenceschopnou při získávání jak běžných zakázek, tak nahodilých zakázek.

Podle mého názoru je proto na místě zvolit strategii stability, a to z několika důvodů. Společnost LESS & FOREST s.r.o. si za dobu své existence vybudovala významné tržní postavení, které je zapotřebí udržovat. Má dobrý potenciál v získávání zakázek. Ve finančním rozhodování společnosti v roce 2010 a 2011 podle mého názoru nedošlo k chybě, která by vedla ke ztrátě na konci roku. Situace byla způsobena neprůhlednými a neopodstatněnými tahy státních a spřízněných institucí (nepodepisování smluv s výherci z druhých míst, pozastavení tendrů ze strany ÚOHS).

Z provedených analýz jasně vyplývá, že společnost je schopna udržet si své majoritní postavení i v následujících letech. Bude však muset jít cestou stabilizace finanční situace tak, aby opět byla schopná generovat zisk. K tomu by jí mohla dopomoci následující doporučení a zlepšení.

Pro společnost by mělo být i nadále klíčové uspět ve střednědobých tendrech vyhlášených Lesy ČR od roku 2012. Důležité je, aby LESS & FOREST s.r.o. využila znalost celého území Lesů ČR a zaměřila se na nejziskovější smluvní územní jednotky a také na ty jednotky, kde dosahuje konkurenčních výhod (blízkost vlastních lesních školek, klíčových odběratelů a tak dále). Podání nabídek jen na pro společnost nejvýhodnější územní jednotky sníží náklady spojené se zakázkami. Jedná se o náklady typu propadlých záruk za přeložené nabídky (bid bondy) nebo náklady spojené s vypracováním přihlášek do desítek až stovek tenderů. Dlouhodobost zakázky bude pro společnost výhodou, především proto, že:

- zajistí kontinuálnost lesnických prací, sníží náklady spojené s přebíráním zakázky a neustálou změnou smluvních partnerů,
- umožní podepisovat dlouhodobé kontrakty s odběrateli, z důvodu toho, že bude mít jistotu dlouhodobého přístupu ke dřevu,
- zajistí možnost navázání dlouhodobých vztahů s dodavateli služeb na vyhraném území (živnostníci, menší firmy a podobně),
- společnost bude moct optimalizovat výrobní procesy, dopravní logistiku a využít úspory z rozsahu.

Výše uvedené umožní společnosti vyšší předvídatelnost, umožní plánování na dobu delší než jeden rok, přičemž společnost bude moct stabilizovat financování a optimálně využít stávajících kapacit.

Dne 1. května 2011 došlo ke zrušení omezení možnosti práce v Německu a Rakousku. Tím se otevřeli možnosti na spolupráci s vlastníky lesa v blízkém příhraničí (Horní Rakousko, Bavorsko). Společnost by tak mohla využít těžby a dopravy dřeva z těchto oblastí.

Jak je zřejmé z vývoje tržeb roku 2007, v daném odvětví jsou výhodné kalamitní těžby. Proto by společnost měla být připravena na náhlé kalamity a s ní spojené její rychlé zpracování. To totiž znamená, že se dřevo nakupuje velmi levně a na výstupu jsou dobré marže, a to jak v těžbě tak přepravě.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo stručně charakterizovat strategickou analýzu, její metody a techniky a tyto aplikovat na zvolený podnik a doporučit změny pro podporu jeho strategie. V této práci jsem se zaměřila na společnost LESS & FOREST s.r.o. Tato společnost se zabývá těžební a pěstební činnostmi, školkařstvím, obchodem se dřevem a jeho přepravou a vždy byla největším členem holdingového uspořádání LESS co do tržeb i do tvorby zisku. V roce 2011 se však tato společnost dostala do ztráty o celkové hodnotě více než 55 milionů Kč.

V první části práce jsem definovala základní pojmy důležité k formulaci strategie a popsala strategickou analýzu a její metody a techniky. Byly vymezeny faktory, které mají význam při analýze vnějšího i vnitřního prostředí. Pro syntézu závěrů plynoucích z provedení vnějších a vnitřních analýzy podniku jsem zvolila SWOT analýzu.

Společnost LESS & FOREST s.r.o. byla charakterizována v druhé části práce. Nejprve jsem přiblížila společnost z pohledu jejího vývoje a předmětu činnosti. Poté jsem zjišťovala postavení společnosti na trhu, a to na základě objektivních dat, výsledků výběrových řízení u Lesů ČR pro rok 2011. Zde byly také stručně vymezeny konkurenční společnosti, které jsem vybrala pro porovnání výsledků plynoucích z analýzy poměrových ukazatelů se zvoleným podnikem a jejichž údaje o hospodaření byly dostupné.

Při analýze makrookolí PEST analýzou bylo zjištěno, že společnost významně ovlivňují politické faktory, je závislá na státních zakázkách, politických rozhodnutích, legislativních změnách a rozhodnutích státních institucí. Ty ovlivňují také ekonomické faktory, především cenu vykupovaných surovin. Z Porterova modelu pěti sil, kterým jsem analyzovala mikrookolí společnosti, vyplývá, že nejvíce na společnost působí smluvní síly dodavatelů, a to především kvůli struktuře dodávajících společností, protože 48 % všech dodávek uskutečňuje jeden podnik (Lesy ČR). Naopak z analýzy vyplynulo, že nejmenší hrozbu představují substituty. Důvodem je fakt, že společnost podniká v oblasti přírodních zdrojů, které jsou omezené a nenahraditelné.

Čtvrtou část práce jsem věnovala analýze zdrojů. U společnosti LESS & FOREST s.r.o. jsem podrobila analýze její organizační strukturu, hmotné, lidské, nehmotné a finanční zdroje a provedla jsem finanční analýzu. Společnost zvolila divizní organizační strukturu s liniovou vazbou, což je z mého pohledu správně, protože společnost působí po celé České republice a může pružně reagovat na výsledky tendrů. LESS & FOREST s.r.o. hodně investuje do strojů, zařízení, dopravních prostředků i pozemků, což je možné vyčíst z analýzy hmotných

zdrojů. Propracovaný motivační systém i řada certifikátů také dělají společnost konkurenceschopnou. Společnost vykazuje poměrně vysokou rentabilitu, naopak ukazatelem, který má opačný ráz, je vysoká zadluženost společnosti. Tu zmírňuje fakt, že společnost hojně investuje. Pokud se podíváme na výsledky konkurentů, zjistíme, že odvětví jako celek v posledních několika letech zažívá celkově nepříznivé období a je dosahováno jen minimálních zisků nebo i ztráty.

V páté kapitole jsem provedla shrnutí výsledků všech analýz, které jsem pro přehlednost zařadila do čtyř kvadrantů SWOT analýzy. V závěru kapitoly jsem navrhla strategická doporučení.

V loňském roce společnost doplatila na zpoždění výběrového řízení u Lesů ČR a zpožděné přebírání zakázek v kombinaci s vysokými cenami dřeva. Stabilitu do odvětví by však mohly vnést střednědobé tendry platné od roku 2012, díky kterým by společnost mohla stabilizovat svoje financování a zavést strategické plánování, což doposud kvůli jednoletým tendrům nebylo možné.

Výhodou společnosti je, že v šíři portfolia poskytovaných služeb, nemá v České republice konkurenci. Na základě výsledků provedených analýz věřím, že společnost překoná špatnou finanční situaci, ve které se nachází a bude opět schopna generovat zisk. Proto hypotézu, že společnost LESS & FOREST s.r.o. má ve svém oboru majoritní postavení, které je schopna si udržet i přes špatný výsledek hospodaření v roce 2011, považuji za pravdivou a mohu konstatovat, že v úvodu stanovený cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 194 stran. ISBN 8072611453.
- [2] COMISKEY, E. E., MULFORD, C. W. *Guide to Financial Reporting and Analysis*. New York: John Wiley & Sons, c2000. 624 stran. ISBN 978-0-471-35425-3 (pbk.).
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 stran. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] EAGRI. *Koncepce ministerstva zemědělství k hospodářské politice státního podniku Lesy České republiky od roku 2012*. [online]. Aktualizace 2012-05-06 [cit. 6. květen 2012]. Dostupné na: <http://eagri.cz/public/web/file/104332/DK_Koncepce_HP_LCR.doc>.
- [5] GRŮNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2(brož.).
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 stran. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] JIRÁSEK, J., A. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3(brož.).
- [8] JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy: [text and cases]*. 7th ed. Harlow: Pearson Education, 2005. 1033 stran. ISBN 0-273-68734-4 (pbk.).
- [9] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 stran. ISBN 80-7179-453-8.
- [10] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 stran. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [11] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 stran. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [12] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha : C.H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3(brož.).
- [13] LESS. *Informační portál holdingu Less*. [online]. Aktualizace 2012-05-03 [cit. 30. květen 2012]. Dostupné na: <<http://www.less.cz/>>.

- [14] LESYČR. *Informační portál Lesů České republiky*. [online]. Aktualizace 2012-01-01 [cit. 25. květen 2012]. Dostupné na: <<http://www.lesy-cr.cz/Stranky/default.aspx>>.
- [15] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2 (váz.).
- [16] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. Vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2010. 208 stran. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [17] OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN; JUSTICE. *Vyhledávání subjektů*. [online]. Aktualizace 2012-05-11 [cit. 11. květen 2012]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik->>.
- [18] RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007. 120 stran. ISBN 978-80-247-1386-1., strana 9.
- [19] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 stran. ISBN 80-7179-367-1.
- [20] SILVARIUM. *Informační server pro lesníky a myslivce*. [online]. Aktualizace 2012-05-16 [cit. 5. květen 2012]. Dostupné na: <<http://www.silvarium.cz/>>.
- [21] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 stran. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [22] THOMPSON, J., MARTIN, F. *Strategic management : awareness and change*. 5th ed. London: Thomson Learning, 2005. 873 s. ISBN: 1-84480-083-0 (pbk.)
- [23] TITMAN, S., KEOWN, A. J., MARTIN, J. D. *Financial management: principles and applications*. Boston: Pearson/Prentice Hall, c2011. 682 stran. ISBN 978-0-13-217422-0
- [24] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. 246 stran. ISBN 978-80-247-3647-1 (váz.).
- [25] České účetní standardy pro podnikatele
- [26] Vyhláška č. 500/2002 Sb. Ze dne 6. Listopadu 2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 174, s. 9690.

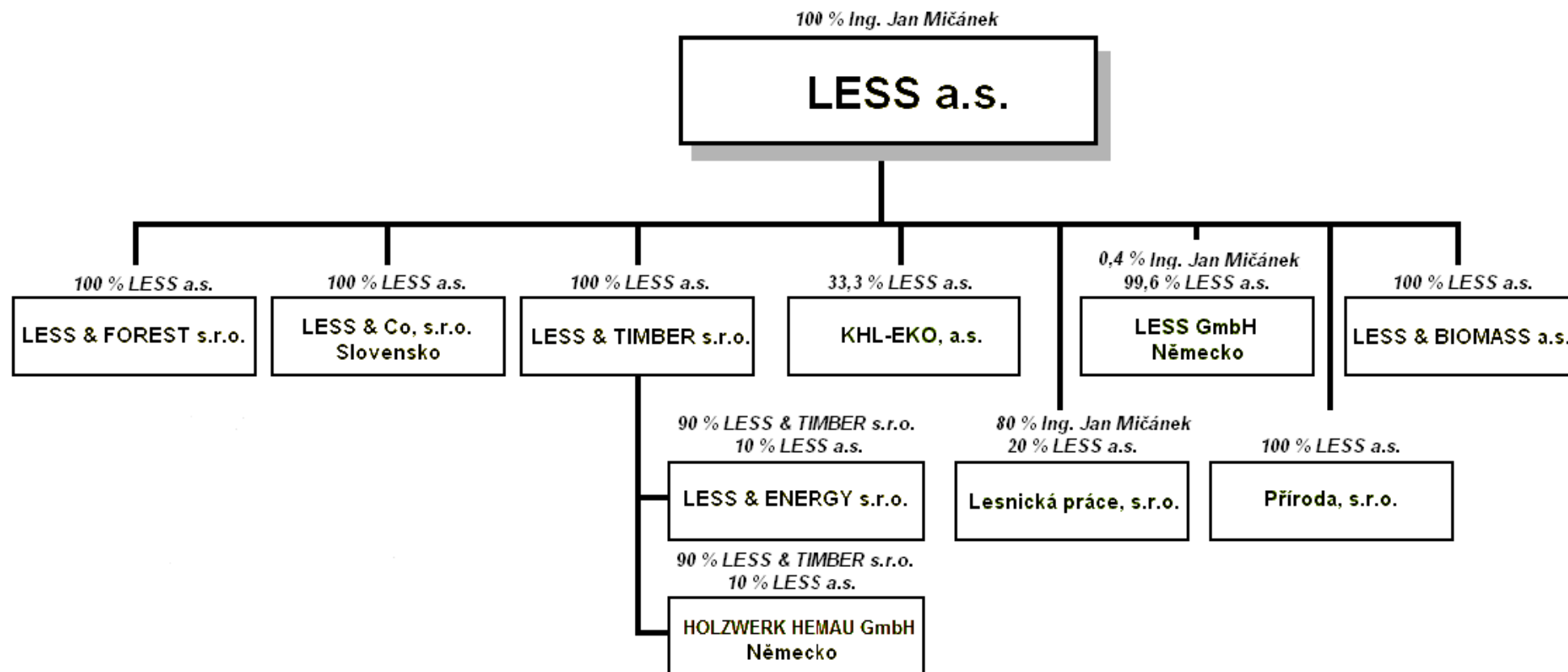
- [27] Zákon č. 137/2006 Sb. ze dne 14. března 2006, o veřejných zakázkách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47, s. 1650.
- [28] Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 12. prosince 1991, o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 107, s. 2802.
- [29] Účetní závěrky společností Jihozápadní dřevařská, a.s., Kloboucká lesní, s.r.o., LST, a.s., Opavská lesní, a.s. a WOTAN Forest, a.s. za roky 2006 – 2010 včetně příloh
- [30] Výroční zprávy společnosti LESS & FOREST s.r.o. za roky 2004 – 2011

SEZNAM PŘÍLOH

- | | |
|-----------|---|
| Příloha A | Struktura holdingu LESS k 31. 12. 2011 |
| Příloha B | Organizační schéma společnosti LESS & FOREST s.r.o. |

Příloha A

STRUKTURA HOLDINGU LESS K 31.PROSINCI 2011



Příloha B

