

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

Hodnocení restrukturalizace státního podniku

Monika Felgrová

**Bakalářská práce
2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Felgrová**
Osobní číslo: **E10736**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Hodnocení restrukturalizace státního podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Práce se zaměří na analýzu aplikovaného restrukturalizačního programu a vyhodnocení jeho dopadu na hospodaření podniku. Vyhodnocení bude probíhat na bázi vybraných finančních ukazatelů.

Stanovení cíle práce


1. Základní pojmy, oblasti a druhy restrukturalizace, ovlivňující faktory
2. Postup při plánování restrukturalizace
3. Profil vybraného státního podniku
4. Analýza restrukturalizačního programu
5. Zhodnocení dopadů restrukturalizace ve vybraném podniku

Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

HAMMER, M. Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 133 s. ISBN 80-726-1028-7
HUSSEY, D. Jak reorganizovat firmu. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 113 s. ISBN 80-722-6351-X.
KRATOCHVÍLOVÁ, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku: Souvislosti právní, daňové, účetní a finanční. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 2001, 239 s. ISBN 80-717-5087-5.
VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
VODÁČEK, L. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-726-1041-4.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 27. června 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kóžená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. října 2012

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 18. dubna 2013

Monik a Felgrová

PODĚKOVÁNÍ:

Touto cestou bych chtěla upřímně poděkovat zejména svému vedoucímu práce, Ing. Michalovi Kuběnkovi, Ph.D., za velmi podnětné vedení a věnovaný čas.

Mé poděkování patří také státnímu podniku Lesy České republiky za poskytnuté informace a konzultace, jež přispěly k vypracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá restrukturalizací státního podniku Lesy České republiky a je rozdělena do dvou celků. První část práce je věnována definici restrukturalizace, pojmů s ní souvisejících a procesu přípravy restrukturalizace. Dále je blíže rozebrána finanční analýza a specifika státních podniků. Druhá část začíná charakteristikou sledovaného podniku, na niž navazuje rozbor realizovaného restrukturalizačního procesu s využitím ukazatelů finanční analýzy. V závěru práce je zhodnocení provedeného restrukturalizačního projektu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Restrukturalizace podniku, finanční analýza, absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, státní podnik

TITLE

Evaluation of the State Enterprise Restructuring

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the restructuring of the company Lesy ČR, s. p. The first part consists of the definition of restructuring and other terms and of the description of the whole process. Next chapters deal with financial analysis and specifics of the state enterprises. The second part starts with the characteristic of the mentioned company and continues with the analysis of the restructuring process with the application of the indicators. The conclusion is focuses on the assessment of the implemented restructuring project.

KEYWORDS

Restructuring of the company, financial analysis, absolute indicators, ratio indicators, state enterprise

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 10 |
| 1 RESTRUKTURALIZACE PODNIKU | 11 |
| 1.1 ZÁKLADNÍ POJMY | 11 |
| 1.1.1 Podniková krize | 11 |
| 1.1.2 Sanace | 12 |
| 1.1.3 Restrukturalizace | 12 |
| 1.1.4 Reorganizace | 12 |
| 1.1.5 Reengineering | 12 |
| 1.1.6 Revitalizace | 13 |
| 1.2 DŮVODY PRO RESTRUKTURALIZACI PODNIKU | 13 |
| 1.3 OVLIVŇUJÍCÍ FAKTORY | 14 |
| 1.4 OBLASTI PODNIKOVÉ RESTRUKTURALIZACE | 15 |
| 1.5 POSTUP PŘI PLÁNOVÁNÍ RESTRUKTURALIZACE | 16 |
| 1.5.1 Nositelé restrukturalizace podniku | 16 |
| 1.5.2 Analýza podniku | 16 |
| 1.5.3 Rozhodovací proces | 18 |
| 1.6 RESTRUKTURALIZAČNÍ PROGRAM | 19 |
| 1.7 CÍL RESTRUKTURALIZAČNÍHO PROCESU | 19 |
| 1.8 DOPADY PROCESU RESTRUKTURALIZACE | 19 |
| 2 FINANČNÍ ANALÝZA | 21 |
| 2.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ | 22 |
| 2.2 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH A TOKOVÝCH UKAZATELŮ | 22 |
| 2.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ | 22 |
| 2.3.1 Ukazatele rentability | 23 |
| 2.3.2 Ukazatele likvidity | 24 |
| 2.3.3 Ukazatele aktivity | 25 |
| 2.3.4 Ukazatele zadluženosti | 25 |
| 2.4 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ | 26 |
| 3 SPECIFIKA STÁTNÍCH PODNIKŮ DLE ZÁKONA 77/1997 SB. | 27 |
| 4 CHARAKTERISTIKA STÁTNÍHO PODNIKU LESY ČESKÉ REPUBLIKY | 28 |
| 4.1 RESTRUKTURALIZAČNÍ PROCES | 29 |
| 4.1.1 Provedená opatření | 30 |
| 4.2 LESNÍ HOSPODÁŘSTVÍ | 34 |
| 4.2.1 Ekonomická situace vlastníků lesa | 34 |
| 4.2.2 Lesní hospodářské plány | 36 |
| 4.3 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ | 37 |
| 4.3.1 Analýza rozvahy | 38 |
| 4.3.2 Analýza výkazu zisku a ztráty | 41 |
| 4.4 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ | 45 |
| 4.4.1 Ukazatele rentability | 45 |
| 4.4.2 Ukazatele likvidity | 47 |
| 4.4.3 Ukazatele aktivity | 50 |
| 4.4.4 Ukazatele zadluženosti | 52 |
| 4.4.5 Srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry | 54 |
| 4.5 HODNOCENÍ RESTRUKTURALIZAČNÍHO PROCESU | 56 |
| ZÁVĚR | 60 |
| POUŽITÁ LITERATURA | 61 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 63 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Metody finanční analýzy | 21 |
| Tabulka 2: Počet zaměstnanců | 31 |
| Tabulka 3: Osobní náklady..... | 31 |
| Tabulka 4: Průměrný výdělek zaměstnanců..... | 31 |
| Tabulka 5: Mzdové náklady | 32 |
| Tabulka 6: Prodej budov | 33 |
| Tabulka 7: Těžba dříví a obnova lesa..... | 37 |
| Tabulka 8: Horizontální analýza aktiv..... | 38 |
| Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv..... | 39 |
| Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv | 40 |
| Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv | 41 |
| Tabulka 12: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty..... | 42 |
| Tabulka 13: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty..... | 44 |
| Tabulka 14: Výpočet ukazatelů rentability v % | 45 |
| Tabulka 15: Výpočet ukazatelů likvidity | 47 |
| Tabulka 16: Výpočet ukazatelů aktivity..... | 50 |
| Tabulka 17: Výpočet ukazatelů zadluženosti | 52 |
| Tabulka 18: Poměrové ukazatele odvětví..... | 54 |
| Tabulka 19: Odvětvové ukazatele likvidity..... | 55 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Vlastnická struktura lesů..... | 34 |
| Obrázek 2: Tržby za dřevo v mil. Kč | 35 |
| Obrázek 3: Průměrné zpeněžení dříví na m ³ | 36 |
| Obrázek 4: Vývoj ukazatelů ROA, ROE, ROS | 45 |
| Obrázek 5: Vývoj nákladovosti tržeb | 47 |
| Obrázek 6: Vývoj běžné likvidity..... | 48 |
| Obrázek 7: Vývoj pohotové likvidity | 48 |
| Obrázek 8: Vývoj okamžité likvidity | 49 |
| Obrázek 9: Vývoj běžné, pohotové a okamžité likvidity | 50 |
| Obrázek 10: Vývoj obratu celkových a oběžných aktiv..... | 51 |
| Obrázek 11: Vývoj obratu zásob a doby obratu zásob | 52 |
| Obrázek 12: Vývoj celkové zadluženosti a koeficientu zadluženosti | 53 |
| Obrázek 13: Vývoj hodnot úrokového krytí..... | 54 |
| Obrázek 14: Hospodářský výsledek před zdaněním v mil. Kč..... | 58 |

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|----------------|---|
| Sb. | sbírka |
| EBIT | zisk před úroky a zdaněním |
| EBT | zisk před zdaněním |
| EAT | čistý zisk |
| ROA | rentabilita celkového kapitálu |
| ROE | rentabilita vlastního kapitálu |
| ROS | rentabilita tržeb |
| L ₃ | běžná likvidita |
| L ₂ | pohotová likvidita |
| L ₁ | okamžitá likvidita |
| DOZ | doba obratu zásob |
| ČR | Česká republika |
| LČR | Lesy České republiky |
| EUSTAFOR | The European State Forest Association |
| PEFC | Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes |
| Při pni | smlouva na lesnickou zakázku typu „při pařezu“ |
| ZVHS | Zemědělská vodohospodářská správa |
| MN | mzdové náklady |
| HLDS | Hradecká lesní a dřevařská společnost, a.s. |
| LHP | lesní hospodářský plán |
| DM | dlouhodobý majetek |
| DNM | dlouhodobý nehmotný majetek |
| OP | opravná položka |
| CZ – NACE | klasifikace ekonomických činností |

ÚVOD

V dnešním dynamicky se vyvíjejícím globálním prostředí je pro podniky nutností, aby přizpůsobovaly své produktové portfolio a v důsledku toho i majetkovou a kapitálovou strukturu požadavkům zákazníků. Restrukturalizaci podniku lze chápat jako změnový proces, který se zaměřuje zejména na optimalizaci nákladů, přezkoumání zdrojů financování a případnou změnu firemních procesů a organizační struktury. Motivem k provedení těchto kroků nemusí být krizová situace podniku, nýbrž snaha o zlepšení pozice na trhu, zvýšení výkonnosti podniku či jeho konkurenceschopnosti.

Cílem této bakalářské práce je posouzení úspěšnosti restrukturalizačního procesu ve státním podniku Lesy České republiky. Analýza dat bude provedena za období let 2007 – 2011.

Práce bude rozdělena na dva tematické celky. První část bude zaměřena na výklad pojmu restrukturalizace a důvodů vedoucích k její realizaci. Bude pojednáno o jednotlivých oblastech podnikových činností, jichž se restrukturalizační projekt může dotknout. Práce se dále přesune k postupu plánování restrukturalizace, s čímž jsou spojeny cíle a dopady programu. Restrukturalizační proces je po celou dobu realizace doprovázen monitorováním výstupů finanční analýzy, proto bude následovat její charakteristika včetně nejčastěji používaných metod. Z důvodu specifické právní formy sledovaného podniku budou v závěru teoretické části popsána základní ustanovení zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů.

Druhou část otevře profil státního podniku Lesy České republiky a budou popsány jednotlivé kroky a opatření, jež byly ve společnosti v rámci dvouletého restrukturalizačního programu provedeny. Práce se pak bude zabírat aplikací metod absolutní a poměrové analýzy. Zdrojem dat pro sestavení těchto analýz budou zejména údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty čerpané z výročních zpráv státního podniku Lesy ČR za pětileté období. Vybrané ukazatele budou porovnány s odvětvovými průměry sekce A (zemědělství, lesnictví a rybářství), do které podnik dle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE spadá.

Potvrzením či vyvrácením úspěšnosti realizovaného postupu v závislosti na výsledcích sestavených analýz se bude zabývat závěr práce.

1 RESTRUKTURALIZACE PODNIKU

Restrukturalizaci podniku lze chápat v různých rovinách i rozsahu. Proto bude předmětem této kapitoly definování základních pojmů, jež s tímto termínem souvisejí a následné rozebrání celého procesu, včetně popsání důsledků vzešlých z aplikovaných opatření.

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Podniková krize

S krizí se v současné době potýká mnoho podniků a to bez ohledu na jejich velikost. Příčiny vzniku podnikové krize se dělí na vnitřní a vnější. Příkladem vnitřních je neadekvátní řízení podniku, špatná strategie, nedostatečná kontrola procesů nebo nevhodně zvolená struktura výrobních faktorů či informačního systému. Vnější příčiny jsou dány ekonomickým prostředím, ve kterém daný podnik působí a jedná se například o situaci na trhu, legislativu, konkurenci nebo fiskální politiku státu. Mezi vnější se řadí i přírodní katastrofy či válečné konflikty. [30]

Do krize se podnik ve většině případů nedostane ze dne na den, předchází ji obvykle změny a nedostatky v různých oblastech podnikových činností. Může se ovšem jednat o krizi náhlou, která se objeví bez varování, například jako reakce na přírodní katastrofu nebo havárii. „*Krize je stavem podniku, který v daném okamžiku není schopen plnit buďto některé své základní funkce, to je uhrazovat svoje závazky, zajišťovat dostatečný odbyt produkce na svých trzích a zajišťovat vlastníkům přiměřenou rentabilitu vloženého kapitálu, anebo všechny dohromady.*“ [4, s. 10] „*Podniková krize je nežádoucí, neplánovaný a k likvidaci směřující stav, který představuje přímé nebo nepřímé nebezpečí pro další existenci podniku*“ [30, s. 3], uvádí Miller a Gabisch.

Ze začátku se zpravidla jedná pouze o nahodilé odchylky a neschopnost dostát krátkodobým závazkům. Pokud se symptomy přehlížejí a management nepřistoupí k určitým opatřením a změnám v řízení podniku vedoucích k ozdravení, pak může dojít i k platební neschopnosti vzhledem k dlouhodobým závazkům, což může vyvrcholit až selháním podniku a následným úpadkem. Pro přežití podniku je nutné, aby management přistoupil ke krizovému řízení. Cílem tohoto řízení je zastavení negativního vývoje, uskutečnění nápravných opatření a obnovení všech funkcí podniku. Mezi nápravná opatření se mimo jiné řadí sanace, restrukturalizace, revitalizace nebo reengineering. [4]

Tyto pojmy jsou často zaměňovány, a proto je žádoucí jejich definování a vymezení.

1.1.2 Sanace

Sanace je radikální zásah do chodu podniku, jehož smyslem je ozdravení narušené stability firmy a obnovení výkonnosti a prosperity podniku. Tento postup je částečně právně upraven v obchodním zákoníku a dochází při něm například k navýšení kapitálu prostřednictvím nového vlastníka. Sanace je téměř vždy spojena s restrukturalizací, nicméně restrukturalizace k sanaci vést nemusí.

1.1.3 Restrukturalizace

„Restrukturalizace je změna základní struktury, v případě organizací se dotýká změny výrobní náplně, zdrojů organizace, jejich provázanosti a využití, může být doprovázena změnami organizační architektury“. [16, s. 533] Charakteristickým rysem restrukturalizace je, že působí na více nebo všechny oblasti podnikových činností, zejména na finanční, majetkovou, výrobní, obchodní, organizační, informační a personální. *„Jde o proces zdrojového zajištění, inovačních změn při tvorbě a vzájemné harmonizaci struktur výrobního programu, výrobně-technické základny, funkcionálních a organizačních struktur, personálních struktur, popř. dalších účelových struktur (např. finanční struktury), s cílem zajistit účelné a účinné fungování reprodukčního procesu.“* [17, s. 285]

1.1.4 Reorganizace

Reorganizací je míněno nové vnitropodnikové uspořádání struktury subjektu. *„Reorganizace by měly být vedeny prioritní snahou minimalizovat počet pracovníků nutných k úplnému plnění funkce organizace.“* [16, s. 451] Dle výkladu §316 insolvenčního zákona přijatého v roce 2006 se reorganizací také *„rozumí zpravidla postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy podniku, zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření tohoto podniku podle insolvenčním soudem schváleného reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění ze strany věřitelů.“* [23]

1.1.5 Reengineering

Stručně lze reengineering definovat jako nový začátek nebo radikální proměnu podniku. Formální definice podle M. Hammera a J. Champyho popisuje reengineering jako *„zásadní přehodnocení a radikální přeměnu podnikatelských procesů, s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“* [6, s. 32]

Podstatu postupu vyjadřují čtyři klíčová slova, obsažená v uvedené definici, jimiž jsou zásadní, radikální, dramatické procesy. Slovo zásadní představuje nutnost soustředění se

manažerů na základní otázky týkající se poslání a smyslu firmy a její cíle. Druhé klíčové slovo doporučuje jít až k jádru věci a nedělat pouze formální a povrchové změny nebo částečné úpravy. Jinými slovy rušit staré a nevyhovující věci a nahrazovat je novými, lepšími a moderními. Slovo dramatické vyjadřuje, že se nejedná o malá nebo přírůstková zlepšení, ale o výrazné skokové změny ve výkonnosti podniku a to obvykle prostřednictvím inovací vyšších řádů. [15]

„Procesem se v reengineeringu rozumí uspořádaná množina vzájemně propojených činností. Vyžadují jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka, respektive konečného uživatele hodnotu.“ [17, s. 122]

1.1.6 Revitalizace

Pojem revitalizace vyjadřuje *„aktivity směřující k obnovení a posílení všech faktorů ovlivňujících zdravý vývoj a prosperitu organizace.“* [16, s. 533] Dá se říci, že revitalizace je obecným vyjádřením všech výše uvedených termínů, lze ji nahradit slovy oživení, ozdravení či turnaround. Podle Jiráska je *turnaround „radikální strategie obnovy akceschopnosti podniku nebo urychlený přechod na zdravou základnu prosperity podniku.“* [8, s. 33]

1.2 Důvody pro restrukturalizaci podniku

Z výše uvedeného textu lze nabýt dojmu, že k restrukturalizaci podnik přistupuje pouze ve chvíli, kdy se nachází v krizi. Ovšem je třeba si uvědomit, že jde o součást manažerských činností a tak restrukturalizace může být prováděna i v podnicích, které potíže nemají, nýbrž chtějí více zdůraznit své přednosti a tím si udržet nebo zlepšit místo na trhu a svou konkurenceschopnost.

Důvody vedoucí k restrukturalizaci:

- krize,
- problémy,
- prevence,
- šance.

V rámci tohoto dělení se rozlišuje restrukturalizace vyvolaná negativními a pozitivními příčinami. Mezi negativní se řadí krize a problémy. *Krize* ohrožuje chod celého podniku, zatímco *problémy* nejsou tak naléhavé, ale jejich podcenění by mohlo vést až k propuknutí krize. Druhá skupina má strategický charakter a zahrnuje *prevenci* neboli předcházení vzniku problémů či chyb a *šanci*, což představuje rozpoznání a využití možností, které se v daném ekonomickém prostředí nabízí. [14]

1.3 Ovlivňující faktory

Aby podnik udržel krok se stále se zvětšující konkurencí a požadavky zákazníků, musí se přizpůsobovat změnám, které přináší globalizace, otevřenost trhů, obchodování na mezinárodní úrovni a podobně. Svou pozici na trhu si může udržet pomocí pružné reakce na makroekonomické změny, na změny v preferencích zákazníků, inovace a jiné skutečnosti. Na faktory, které ovlivňují činnost firmy, lze nahlížet z mnoha hledisek. „*Žádná příčina stavu a vývoje nepůsobí izolovaně sama o sobě. Jde o mnoho rozmanitých a často dokonce i protichůdně působících činitelů – ekonomických, politických, sociálně psychologických a dalších.*“ [9, s. 16] Tyto faktory mohou následně vyvolat potřebu restrukturalizace.

Politické faktory ovlivňují činnost podniku více, než se možná na první pohled jeví. Zahrnujeme mezi ně formu vlády a její stabilitu, působící politické strany nebo občanské nepokoje a to jak na domácím tak i zahraničním trhu. Do této oblasti dále spadá domácí politický lobbying a snaha o skryté prosazování výhod a podpora financování politických stran prostřednictvím řízených státních podniků.

Měnová politika české národní banky též ovlivňuje značnou mírou fungování podniků a to například prostřednictvím výše úrokových sazeb na mezibankovním trhu, s čímž následně souvisí dostupnost úvěrů a jejich nákladnost. Důležitý je též vývoj devizového kurzu a to především pro společnosti orientující se na zahraniční obchod.

Časté novelizace, množství **právních předpisů** a jejich nejednotnost výkladu zatěžují podniky ztíženou orientací. Dodržování legislativy je přesto nezbytné a samozřejmé. Změna některého z právních předpisů zaměřených například na pracovní právo, účetnictví nebo ekologii může být pro společnost přínosem anebo naopak vyvolá negativní dopad, především v nákladové stránce ekonomiky podniku. Příkladem může být snížení popřípadě zvýšení minimální mzdy, přiznání či nepřiznání zákonných nároků na příspěvky v oblasti způsobených újem a náhrad vzniklých škod a podobně.

Podstatná je také volba druhu evidence příjmů a výdajů a znalost daňových zákonů. **Daňové faktory** ovlivňují celkový hospodářský výsledek.

Existuje celá řada problémů, které jsou vyvolány špatným systémem řízení, vysokou zadlužeností, nevyhovující kapitálovou nebo organizační strukturou, zastaralými technologiemi nebo nízkou kvalitou produkce. Souhrnně lze tyto okolnosti označit **vnitřními faktory**, které časem vyvolají nutnost provést restrukturalizaci. [14]

Znalost **pravidel financování, postupů, nástrojů** a jejich dodržování je jedním ze základních podmínek pro úspěšné fungování podniku.

1.4 Oblasti podnikové restrukturalizace

Existuje více pohledů na oblasti podnikové restrukturalizace, někteří autoři ji uvádí v obecnější rovině a jiní tyto oblasti více konkretizují. V čem se ale shodují, je to, že restrukturalizace bývá zaměřena na různé oblasti podnikových činností, které jsou vždy navzájem propojeny. Zároveň je zřejmé, že je nutné použít různé typy opatření v závislosti na příčinách, které vyvolali potřebu restrukturalizace podniku.

Hlavní oblasti restrukturalizačních opatření:

- finanční,
- majetkové,
- obchodní,
- organizační,
- informační,
- personální.

Opatření realizovaná ve **finanční a majetkové oblasti** jsou mimo jiné stabilizace hotovostního toku, omezení, případně zefektivnění investic, analýza a následná úprava struktury aktiv a pasiv nebo splátkového kalendáře. Dále může podnik přistoupit k odprodeji nebo pronájmu majetku nebo ke změně struktury závazků. [14]

Ve **výrobní oblasti** se zkoumá výrobní program, používané technologie a kvalita výrobků a služeb. Na základě propočtu výrobní kapacity může podnik přizpůsobit objem i strukturu produkce a to s ohledem na požadavky zákazníků a zájmy vlastníka podniku. Omezujícím faktorem může být i omezení výroby a služeb platnými právními předpisy.

V **obchodní oblasti** je důraz kladen na proklientský přístup, to znamená snahu přizpůsobit činnost podniku potřebám a přáním zákazníků. Konkrétně se může jednat o úpravu cenové politiky nebo zavedení elektronického obchodování či věrnostních programů, vždy ovšem s ohledem na potřeby a možnosti konkrétního trhu a s ohledem na právní formu podniku. Jinak se může chovat privátní společnost a jinak státní podnik.

Organizační oblast zaměřuje pozornost na organizační strukturu podniku, na pravomoci a odpovědnost jednotlivých pracovníků včetně vzájemných vztahů a vazeb. Podstatné je i jaký styl řízení je v podniku zaveden. V této oblasti je také žádoucí vyhodnotit, zda je výhodnější pracovat pouze s vlastními disponibilními zdroji nebo se obrátit na externí spolupráci. „*Vyčleňování činností či procesů (outsourcing) může být jednou z cest dosahování úspor, kdy organizace určí činnosti nebo procesy, o kterých se domnívá, že jejich zabezpečování*

vlastními silami je neefektivní, protože externí specializované firmy jsou schopny je zvládnout levněji a často i kvalitněji.“ [16, s. 560]

*„V rámci **informační oblasti** by měly být vytvářeny odpovídající systémy datových transakcí, manažerské informační systémy, systémy pro podporu rozhodování, systémy pro podporu kancelářských činností a systémy interní a externí komunikace.*“ [14, s. 21]

V **oblasti personální** je třeba věnovat pozornost struktuře zaměstnanců, jejich specializovanosti a kvalifikaci, což se týká jak řadových zaměstnanců, tak i managementu. Po analýze kvality i kvantity lidských zdrojů je na místě zvážit snížení počtu pracovníků nebo výměnu řídicích pracovníků, snížení mezd nebo odměn. Úsporu peněz může přinést i dočasné omezení vzdělávání zaměstnanců.

1.5 Postup při plánování restrukturalizace

1.5.1 Nositelé restrukturalizace podniku

Podnik se nejprve musí rozhodnout, komu svěří odpovědnost za provedení restrukturalizace. První možností je uskutečnit příslušná opatření vlastními silami. Tato varianta je volena především ve velkých podnicích, které spoléhají na dostatečné vlastní finanční, personální a ostatní zdroje. Druhým řešením je pověřit k vedení projektu externí osobu, obvykle poradenskou firmu, která se danou problematikou zabývá. [4]

1.5.2 Analýza podniku

Přesná a hloubková analýza situace podniku a jeho důkladné poznání je nezbytné pro identifikaci problémových oblastí a příčin neúspěchu. Cílem analýzy podniku je poznat reálný stav organizace, její silné a slabé stránky, eliminovat faktory, které jsou potencionální hrozbou pro vznik podnikové krize a následně vytvořit různé scénáře ozdravení.

Přípravné práce

Analýza vychází především z účetních výkazů, tedy z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a z cash flow. Dále z rozpočtů, kalkulací, seznamů materiálu, majetku, závazků a pohledávek. Častou chybou je práce s nepřesnými nebo zkreslenými údaji. Podnik by měl striktně dodržovat účetní zásady. Aby analýza odrážela pravý obraz reality, je nutností pracovat s adekvátně upravenými účetními výkazy, které budou očištěné od inflace a zároveň budou zahrnovat všechny opravné položky a rezervy. Samozřejmostí by mělo být zaúčtování veškerých nákladů a výdajů včetně kurzových ztrát. [9]

V rámci přípravných prací je nutné sledování makroekonomického vývoje země a situace na trhu zboží, kapitálu či práce. Ve fázi příprav se informace z vnitřních i vnějších zdrojů shromažďují, třídí, následně upravují a zpracovávají.

Předpoklady pro vypracování

Analýza, jež má efektivně sloužit jako podklad pro vypracování restrukturalizačního programu, musí splňovat následující předpoklady a vlastnosti:

- spolehlivost a korektnost,
- rychlost,
- konkrétnost,
- nalezení jádra problému,
- ujasnění priorit,
- zaměření se na dlouhodobý horizont,
- určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb,
- vyhodnocení rizik,
- odhalení slabých článků ve vedení podniku,
- vysvětlení příčin vzniklých obtíží,
- přihlídnutí k vývoji ekonomického, politického, finančního a právního prostředí a dalším vnějším faktorům,
- shrnutí poznatků, na jejichž základě bude možné stanovit ozdravná opatření. [9]

Fáze analýzy

Části analýzy nemusí být vždy použity všechny, v některých případech se stačí zaměřit pouze na některé oblasti.

První fáze se zabývá přezkoumáním **základních pilířů**, na kterých podnik stojí. Jedná se například o předmět podnikání, právní formu, image, společenskou či zakladatelskou smlouvu a další rozhodující dokumenty.

Ekonomická neboli strategická analýza spočívá v přezkoumání ekonomického prostředí, segmentu trhu, konkurence, výrobního programu nebo marketingových aktivit. Součástí je i sledování vývoje poptávky po výrobcích či službách. Tato fáze je jednou z nejpodstatnějších. Na jejím základě je možné posoudit, zdali je působení podniku v daném ekonomickém prostředí perspektivní či nikoliv.

V rámci **sociální analýzy** je pozornost zaostřena na zaměstnance podniku a to na všech hierarchických úrovních. Zkoumají se jejich znalosti, schopnosti, odborná způsobilost či sounáležitost. Zejména v období nadcházející restrukturalizace je žádoucí, aby především

řídící pracovníci přijali podnikové cíle za vlastní, motivovali ostatní pracovníky a zároveň měli přiměřenou autoritu. Vhodné je také vyhodnocení sociálního klimatu, toku informací, komunikace a spolupráce s externími spolupracovníky.

Účelem provádění **analýzy výroby** je vyhodnocení vhodnosti výrobního programu, používaných technologií, systému zásobování, skladování a oceňování zásob. Dále se posuzuje kvalita produkce a samozřejmě i náklady na výrobu. Pomocí propočtů výrobní kapacity, přímých a nepřímých nákladů a sestavením kalkulací lze zjistit, zda podnik nemá v oblasti výroby a zásobování nedostatky, jež způsobují nízkou produktivitu. Rovněž by měla být zkoumána míra pružnosti reakce na změny v preferencích zákazníků. [3]

Poslední fází je **finanční analýza**, která může potvrdit nebo vyvrátit správnost kroků provedených v předchozích fázích. Podstatou finanční analýzy je posouzení finančního zdraví podniku na základě výpočtu poměrových i absolutních ukazatelů s dobrou vypovídající schopností, které charakterizují mimo jiné hospodaření podniku, vývojové tendence a výkonnost organizace.

Vhodné je provádět finanční analýzu za několik předcházejících období, protože nám to umožní vidět vývoj ukazatelů v čase a pomůže identifikovat období, ve kterém podnik začal mít problémy. Finanční analýza by měla být sestavována pravidelně a sloužit jako prevence a podklad k plánování. Na základě výpočtu ukazatelů a jejich porovnání s obecně doporučovanými hodnotami nebo odvětvovými průměry může sloužit jako kontrola správného fungování společnosti nebo jako varovný signál.

1.5.3 Rozhodovací proces

Po analýze fungování celého podniku se musí přistoupit k hledání řešení, která povedou k nápravě zjištěných nedostatků a navrátí společnosti zpět rovnováhu nebo jí zajistí lepší postavení na trhu a vyšší výkon. Rozhodovací proces má několik fází a neměl by se uspěchat, jelikož výběr varianty řešení je pro úspěch klíčový.

Jak je známo z teorie managementu, proces rozhodování začíná identifikací a formulací problému, což si žádá i vyjasnění příčin problému. Dalším krokem je tvorba variant řešení, přičemž je optimální mít k dispozici více odlišných a kreativních řešení. Zde je prostor pro týmovou práci a využití metod podporujících tvorbu variant, jako je například brainstorming (generování nápadů). Stanovení kritérií hodnocení je další etapou rozhodovacího procesu. Zvolená kritéria představují hlediska sloužící k posouzení výhodnosti již vyřčených variant. Mohou být kvantitativní nebo kvalitativní. Následuje určení předpokládaných důsledků variant a zhodnocení jednotlivých možností dle zvolených kritérií. Poté je vybrána konečná

varianta, na což navazuje její realizace. Realizací ovšem proces nekončí. Nutná je průběžná kontrola výsledků a zpětná vazba, stanovení odchylek od plánovaného stavu a případné přistoupení k nápravným opatřením nebo dokonce ke zvolení jiného řešení problému. [16]

1.6 Restrukturalizační program

Restrukturalizační program popisuje průběh restrukturalizace z hlediska obsahového i chronologického. Bez ohledu na to, jestli se jedná o restrukturalizaci vyvolanou negativními či pozitivními příčinami, měl by popisovat:

- oblasti, kterých se týká,
- zvolená opatření vedoucí ke změnám,
- časový sled realizace,
- vyčíslení výdajů a předpokládaných finančních úspor,
- případné personální změny,
- pravidla komunikace a kontroly. [14]

1.7 Cíl restrukturalizačního procesu

Nacházíme se v dynamicky se měnícím a rozvíjejícím prostředí. Podniky musí být schopny na změny a výzvy adekvátně reagovat, proto je zapotřebí, aby měly jasně definovány své priority, strategie, vize a cíle. Strategie je dlouhodobý plán či program, sestavený za účelem dosažení vytyčeného cíle. „*Vize nám poskytuje celkovou představu toho, čím se chce organizace stát v určitém okamžiku v budoucnosti. Jasně definování vize je důležitým prvkem řízení změny.*“ [7, s. 51] Cíl je konkrétní představa o budoucím výsledku, kterého má být po realizaci sestavených plánů dosaženo. Podnik nemá pouze jeden cíl, nýbrž jich sleduje celou řadu.

Za hlavní cíl podnikové restrukturalizace je považována maximalizace tržní hodnoty firmy a její dlouhodobá stabilita, k čemuž je zapotřebí plnění mnoha dílčích cílů. Všeobecně lze říci, že záměrem restrukturalizace je zlepšení ekonomické situace podniku, zvyšování konkurenceschopnosti a dosahování stabilních odpovídajících kladných hospodářských výsledků.

1.8 Dopady procesu restrukturalizace

Účinky podnikové restrukturalizace obvykle dopadají nejen na subjekty uvnitř společnosti, jimiž jsou odbory a zaměstnanci (ať již řadoví nebo řídicí), ale také na účastníky působící vně podniku, což jsou investoři, majitelé dluhových cenných papírů, dodavatelé, zákazníci,

konkurence, banky a externí spolupracovníci. Postavení vlastníků se nachází na pomezí, může se jednat o účastníky uvnitř ale i mimo podnik, což ovlivňuje skutečnost, zdali vykonávají pouze vlastnická práva anebo i výkonná a tím se podílí na řízení společnosti. Úspěšně či neúspěšně realizovaný restrukturalizační proces se dotýká téměř všech výše uvedených subjektů, nicméně působí zejména na zaměstnance a vlastníky podniku. V personální oblasti může dojít k uvolňování zaměstnanců nebo ke snížení mezd. Na druhé straně úspěšně absolvovaný restrukturalizační proces se může promítnout ve vyšším finančním ohodnocení nebo kariéerním růstu pracovníků. [14]

Dopady restrukturalizace jdou však ještě dál. Zejména změny u větších podniků působí na daný region, kterého je podnik součástí „*Podnik tak určitým způsobem ovlivňuje ekonomickou situaci nejenom skutečných, ale i potenciálních pracovníků, působí na jejich efektivní poptávku a má vliv na životní úroveň v regionu.*“ [14, s. 31] U dobře prosperujícího podniku se dají předpokládat investice do ekologické výroby, ne-li dokonce finanční podpora regionu. Je dobré si uvědomit, že restrukturalizace podniku má vliv i na celou zemi a to mimo jiné prostřednictvím výše odváděných daní, které ovlivňují státní rozpočet.

Jak vyplývá z již výše popsaných cílů restrukturalizačního procesu, smyslem je především dosáhnout pozitivních účinků působících na samotný podnik, a to v podobě zlepšení ekonomického postavení společnosti, zvýšení konkurenční výhody nebo kvality nabízených produktů či služeb. Účinky realizovaného restrukturalizačního programu lze vyhodnotit pomocí různých metod finanční analýzy. Finanční analýza byla již okrajově zmíněna v kapitole zabývající se postupem plánování restrukturalizačního programu a její detailnější rozebrání bude předmětem následující kapitoly.

2 FINANČNÍ ANALÝZA

V restrukturalizačním procesu se finanční analýza objevuje několikrát a to před přijetím restrukturalizačního programu při komplexní analýze podniku, dále při vyhodnocení účinků přijatých změn na podnik a také jako prostředek preventivního sledování finančního zdraví podniku. Hlavním úkolem finanční analýzy je „získat přehled o majetkové, finanční a důchodové situaci podniku, a dále pak podklady pro finanční rozhodování a finanční řízení podniku.“ [11, s. 23] Podstatou je výpočet ukazatelů, které mohou být vyjádřeny pomocí různých měrných jednotek, například v procentech, v peněžních jednotkách či jednotkách času.

Nejdůležitějším zdrojem dat pro sestavení finanční analýzy je účetnictví podniku, zejména jeho finální výstupy, to je rozvaha a výkaz zisku a ztráty, případně přehled o peněžních tocích. Mezi další zdroje patří například nákladové kalkulace, burzovní informace nebo výroční zprávy. Důležité je, aby vstupní data byla přesná, správná a spolehlivá.

Obsah finanční analýzy a zvolené metody pro zpracování dat jsou závislé na uživateli, pro kterého je analýza sestavována. Mezi uživatele se řadí zejména manažeři podniku, vlastníci, věřitelé, obchodní partneři, banky nebo stát a jeho orgány. Dále je nutné při volbě metod zohlednit časové hledisko. Analýza může představovat obraz současného stavu podniku, který je výsledkem hospodaření v minulosti nebo je možné analýzu použít jako prognózu budoucího vývoje společnosti. [2]

Finanční analýzu lze členit dle různých hledisek, přičemž metody a postupy se stále vyvíjejí. Proto budou popsány pouze nejrozšířenější typy ukazatelů finanční analýzy, rozdělené do následujících skupin zobrazených v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Metody finanční analýzy

| Analýza absolutních ukazatelů | Analýza rozdílových a tokových ukazatelů | Analýza poměrových ukazatelů | Analýza soustav ukazatelů |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Horizontální analýza• Vertikální analýza | <ul style="list-style-type: none">• Fondy finančních prostředků• Analýza cash flow | <ul style="list-style-type: none">• Ukazatele rentability• Ukazatele likvidity• Ukazatele aktivity• Ukazatele zadluženosti | <ul style="list-style-type: none">• Pyramidové rozklady• Bonitní modely• Bankrotní modely |

Zdroj: upraveno podle [2]

2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou získávány přímo z účetních výkazů a vyjadřují změny jednotlivých položek v čase. Data jsou srovnávána ve vztahu k předešlému nebo k několika předcházejícím rokům. Změny jsou vyjádřeny procentuálně nebo absolutně. Analýza absolutních ukazatelů může mít horizontální nebo vertikální podobu.

Při *horizontální analýze* jsou porovnávány položky rozvahy či výsledovky běžného období oproti minulému a to po řádcích. Pro vyvození závěrů je vhodné vytvoření časové řady z alespoň pěti po sobě jdoucích období.

Vertikální analýza „zkoumá velikost podílu jednotlivých dílčích absolutních ukazatelů k danému souhrnnému absolutnímu ukazateli.“ [2, s. 23] V tomto případě jsou předmětem analýzy účetní výkazy pouze za jedno období a výsledky se následně porovnávají s minulými lety či jinými firmami.

2.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

Tato analýza zkoumá vztah mezi položkami rozvahy. **Rozdílové ukazatele** jsou často označovány jako fondy finančních prostředků a představují rozdíl mezi některými položkami krátkodobých aktiv a pasiv. Mezi tyto ukazatele se řadí mimo jiné *čistý pracovní kapitál*, vyjadřující rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem. Čistý pracovní kapitál představuje relativně volný kapitál, který slouží k zajištění hospodaření podniku. Jeho velikost odráží schopnost podniku dostát svým závazkům. Pokud nabude záporných hodnot, tak se jedná o takzvaný nekrytý dluh. Mezi další rozdílové ukazatele se řadí čisté pohotové prostředky a čisté peněžně pohledávkové finanční fondy. [5]

Zdrojem dat pro **analýzu tokových ukazatelů** je výkaz o peněžních tocích. „*Smyslem této analýzy je kromě popsání vlastního vývoje finanční situace podniku v daném období i vysvětlení příčin změn finanční pozice podniku, a to odděleně za provozní a investiční činnost a financování.*“ [2, s. 25]

2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele charakterizují vztah mezi dvěma či více souvisejícími položkami účetních výkazů a to pomocí jejich podílu. Existuje velké množství těchto ukazatelů, a proto se člení do skupin, přičemž každá skupina obsahuje ukazatele zaměřené na určitou stránku finančního stavu organizace. Po výpočtu ukazatelů následuje jejich porovnání s výsledky

dosaženými v minulosti, s všeobecně doporučovanými hodnotami, odvětvovými průměry či vybranými konkurenty.

2.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnosti poměřují zisk s jinými veličinami a jsou považovány za vrcholné ukazatele finanční analýzy. Smyslem je především posouzení zhodnocování vložených prostředků, míry zisku a efektivnosti hospodaření podniku. Výpočty ukazatelů se liší v závislosti na druhu zisku, který se do vzorce dosazuje. Ziskem lze rozumět zisk před úroky a zdaněním (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) nebo čistý zisk (EAT).

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) udává celkovou výdělečnost podniku a jeho schopnost vytvářet nové zdroje. Výpočet vyjadřuje, kolik korun vynese každá koruna investovaného kapitálu.

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) měří výnosnost kapitálu vloženého do podniku jeho vlastníky. Na základě tohoto ukazatele investoři posuzují výhodnost a efektivnost svého vkladu a to s ohledem na míru rizika, které s sebou nese. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než míra výnosu z bezrizikového kapitálu, kterou lze odvodit například ze státních pokladničních poukázek nebo státních dluhopisů.

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje, kolik korun zisku přinese jedna koruna tržeb.

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

Nákladovost tržeb lze chápat jako doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb, jež udává výši nákladů, které připadají na jednu korunu tržeb. Dále je možné rozlišovat dílčí nákladovosti, například mzdovou nebo materiálovou.

$$\text{nákladovost tržeb} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} \quad (4)$$

2.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity posuzují schopnost společnosti hradit své závazky. Důležitá je optimální míra likvidity, jelikož příliš vysoká likvidita je nevhodná a pro podnik znamená zbytečné snižování rentability a naopak příliš nízká likvidita ohrožuje platební schopnost podniku. Rozlišují se tři stupně likvidity.

Běžná likvidita (L_3) neboli likvidita třetího stupně udává „*kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky organizace, kolika korunami oběžných aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých závazků.*“ [16, s. 411] Podle obecného doporučení by měla běžná likvidita nabývat hodnot v rozmezí 1,5 až 2,5.

$$L_3 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Pohotová likvidita (L_2) je likvidita druhého stupně a ze vzorce vylučuje zásoby. Za přijatelnou hodnotu je považován výsledek v intervalu 1 až 1,5.

$$L_2 = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Okamžitá likvidita (L_1) nebo také likvidita prvního stupně vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky okamžitě a příznivá je hodnota v rozsahu 0,2 až 0,5.

$$L_1 = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

2.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity podávají informace o tom, jak efektivní je využívání zdrojů organizace. Ukazatele mohou být vyjádřeny ve dvou formách a to jako ukazatele počtu obrátek nebo jako ukazatele doby obratu.

Obrat celkových aktiv udává intenzitu využití podnikového majetku.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

Obrat oběžných aktiv vyjadřuje využití oběžných aktiv v podniku.

$$\text{obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}} \quad (9)$$

Obrat zásob ukazuje, kolikrát se za rok zásoby přemění na tržby.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (10)$$

Doba obratu zásob (DOZ) vyjadřuje, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob, tzn. dobu mezi nákupem materiálu a prodejem výrobku.

$$\text{DOZ} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (11)$$

2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti odrážejí vztah mezi cizími a vlastními zdroji a hodnotí platební schopnost podniku v dlouhodobém horizontu. „Jejich úkolem je najít takovou finanční strukturu, která zajistí dostatečnou výnosnost při požadované úrovni likvidity a za přijatelného rizika.“ [2, s. 27] Určitá výše zadluženosti je pro podnik žádoucí.

Celková zadluženost vyjadřuje, jakou část celkových aktiv tvoří cizí kapitál. Doporučená je zadluženost ve výši 40 až 60 %.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \times 100 \quad (12)$$

Míra zadluženosti neboli zadluženost vlastního kapitálu říká, jaký poměr je mezi vlastním a cizím kapitálem.

$$\text{koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (13)$$

Úrokové krytí „vypovídá o tom, do jaké míry jsou úroky kryty ziskem. Čím vyšší hodnoty ukazatele účetní jednotka dosahuje, tím je její finanční stabilita pevnější.“ [11, s. 37]

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{úroky}} \quad (14)$$

2.4 Analýza soustav ukazatelů

Výše uvedené ukazatele se zaměřují vždy na konkrétní oblast podnikové činnosti, nicméně mezi nimi existují vzájemné vazby a závislosti. Pro jejich zachycení jsou vytvářeny soustavy ukazatelů, které umožňují zobrazení individuálních ukazatelů do jednoho celku.

„V rámci pyramidového rozkladu jde o rozložení vrcholového ukazatele na jednotlivé dílčí ukazatele, přičemž vrcholový ukazatel by měl vyjadřovat základní cíl účetní jednotky.“ [11, s. 39] Mezi nejčastěji takto rozkládané ukazatele patří rentabilita celkového kapitálu a rentabilita vlastního kapitálu.

Dále je možné využít *bonitní modely*, které srovnávají podniky dle jejich finanční situace a *bankrotní modely*, jejichž úkolem je určit, zda není existence podniku v nastávající době ohrožena. Příkladem bonitního modelu je Kralickův Quicktest a bankrotního modelu Altmanův Z - score model. [2]

3 SPECIFIKA STÁTNÍCH PODNIKŮ DLE ZÁKONA 77/1997 SB.

Státní podnik je **speciální forma podnikatelského subjektu**, jež se řídí zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů. Je charakterizován jako právnická osoba provozující podnikatelskou činnost vlastním jménem a na vlastní odpovědnost a to s majetkem státu. **Stát** neodpovídá ani neručí za závazky státního podniku, není-li zákonem stanoveno jinak. To platí i opačně, podnik neručí za závazky státu. Vnitřní organizace i organizace vnitřního řízení je v kompetenci podniku.

Zakladatelem podniku je stát respektive příslušné ministerstvo, přičemž k založení může dojít až po předchozím souhlasu vlády. Náležitosti zakládací listiny uvádí § 4 odstavec 3 zákona č. 77 /1997 Sb., o státním podniku, přičemž nezbytnou součástí tohoto dokumentu je příloha, která vymezuje státem svěřený majetek, s nímž má podnik právo hospodařit.

Svěřený **majetek** nepřechází do vlastnictví státního podniku, což platí i o majetku nabytém v průběhu podnikatelské činnosti podniku. Povinností státního podniku je ověření účetní závěrky auditorem. Státní podnik povinně vytváří rezervní fond, který slouží ke krytí ztrát nebo k financování výkyvů během hospodaření. Dále vytváří fond kulturních a sociálních potřeb, případně další fondy.

Státní podniky **vznikají** ze strategických, celospolečenských nebo veřejně prospěšných důvodů. Ke **zrušení** dochází na základě rozhodnutí zakladatele po odsouhlasení vládou. V určitých případech může o zrušení rozhodnout soud.

Statutárním orgánem podniku je ředitel, kterého jmenuje a odvolává příslušný ministr, popřípadě vláda. **Ředitel** je oprávněn řídit činností podniku a činit všechny právní úkony. V kompetenci ředitele je jmenování a odvolání zástupce ředitele a vydání řádu podniku, který slouží k jeho vnitřní organizaci. Druhým orgánem státního podniku je **dozorčí rada**, která plní zejména kontrolní funkce. Musí být tvořena minimálně třemi členy, kde jedna třetina je tvořena zaměstnanci podniku, a dvě třetiny jsou jmenovány zakladatelem. Ředitel ani jeho zástupce není oprávněn být členem dozorčí rady. Dozorčí rada mimo jiné projednává výroční zprávu, dohlíží na hospodaření podniku, schvaluje plány rozvoje podniku a výběr auditora a dohlíží na výkon působnosti ředitele.

Zakladatel zakládá a ruší podnik a rozhoduje o jeho sloučení, splynutí či rozdělení. Jmenuje i odvolává ředitele, členy dozorčí rady a likvidátora. Mezi kompetence zakladatele také patří měnit zakládací listinu, vydávat statut podniku, schvalovat účetní závěrku a výroční zprávu či rozhodovat o rozdělení zisku.

4 CHARAKTERISTIKA STÁTNÍHO PODNIKU LESY ČESKÉ REPUBLIKY

Státní podnik Lesy České republiky byl založen ke dni 1. 1. 1992 a to zakládací listinou Ministerstva zemědělství České republiky. Podnik má sídlo v Hradci Králové a **organizační strukturu** o třech stupních. Prvním stupněm je ředitelství, jež zajišťuje strategické řízení podniku, druhým pak třináct krajských ředitelství, pět lesních závodů, jeden semenářský závod a šest správ toků. Třetí stupeň je tvořen 77 lesními správami, které jsou podřízeny krajským ředitelstvím. Statutárním orgánem podniku je generální ředitel.

Hlavní podnikatelskou činností podniku je obhospodařování určeného lesního majetku a drobných vodních toků a bystřin, které jsou vlastnictvím státu. Zároveň jsou Lesy ČR největším správcem chráněných území a zajišťují funkci odborného lesního hospodáře. Cílem podniku je plnění všech funkcí lesa a vybudování ekonomicky stabilní a prosperující firmy. Obchodování se zahraničím je nevýznamné. Podnik má majetkovou účast a rozhodující vliv ve firmách Hradecká lesní a dřevařská společnost a. s., H. F. C. a. s. a v Komasa a. s. [10]

Lesy ČR jsou **nezávislé na financování ze státního rozpočtu**, naopak jsou prospěšné pro stát a státní rozpočet. Volné finanční prostředky sloužící pro potřebu státního rozpočtu byly za roky 2010 a 2011 navýšeny o 7,2 miliardy korun a to na 13 miliard korun. Tyto prostředky jsou dále významně zhodnocovány standardním způsobem kupříkladu pomocí termínovaných vkladů, směnek nebo dluhopisů. Lesy využívají převážně krátkodobé finanční produkty s dobou trvání 3 až 12 měsíců. Svou činnost podnik hradí z vlastních zdrojů, případně prostřednictvím dotací z Evropské unie, přičemž se každoročně musí vypořádat s vysokými mimořádnými náklady spojenými s likvidací škod způsobených například povodněmi nebo vichřicemi.

Zákonný rezervní fond je naplňován do povinné minimální výše 1,2 mld. Kč. Dále podnik ze zisku vytváří **Fond investičního rozvoje**, jenž je určen k nákupu dlouhodobého majetku. Žádný hmotný majetek podniku není zatížen zástavním právem. Evidováno je velké množství věcných břemen a to zejména na pozemcích.

V rámci plnění produkčních a veřejných funkcí lesa byl v letech 1998 a 1999 vypracován dokument „Program 2000 – zajištění cílů veřejného zájmu u LČR“. V návaznosti na tento projekt byl v srpnu roku 2011 představen aktualizovaný a doplněný dokument nesoucí název „**Program 2020** – zajištění cílů veřejného zájmu u LČR“. Program se zaměřuje na období deseti let a klade si za cíl finanční podporu projektů zaměřených obzvláště na obnovu či

údržbu naučných stezek, turistických cest, odpočinkových míst a vodních toků. Součástí programu je i osvěta široké veřejnosti. Lesy ČR pravidelně organizují akce typu Den s LČR a spolupracují s Klubem českých turistů a Českým svazem ochránců přírody.

V rámci aktivní podpory vědy a výzkumu podnik v roce 2002 založil vlastní **Grantovou službu LČR** a podílí se na financování různých výzkumných projektů či expertíz. Dále podnik každoročně podporuje formou sponzorských darů neziskové projekty, je součástí asociace EUSTAFOR a podílí se na různých projektech zaštitěných Evropskou unií. Za zmínku stojí také opakované získání **certifikace lesů PEFC**, jež potvrzuje šetrné chování podniku k přírodě. Investice na realizaci opatření v rámci Programu 2000 činily od roku 2002 do roku 2011 přes 339 milionů korun. Podnik plánuje během následujících let průběžně vynaložit nejméně 600 milionů korun na realizaci navazujícího Programu 2020.

4.1 Restrukturalizační proces

Dvouletý restrukturalizační program státního podniku Lesy ČR byl zahájen na jaře roku 2009 a byl uskutečněn celoplošně prostřednictvím vlastních sil podniku, nikoli externí společností. Impuls k provedení restrukturalizace byl dán tehdejší generálním ředitelem Ing. Svatoplukem Sýkorou, který dal managementu pokyny k vypracování plánu a jeho realizaci. Vznikl odbor bezpečnosti a kontroly v přímé řídicí kompetenci generálního ředitele, sloužící k ověření průběžného plnění stanovených cílů.

Důvodem pro přijetí ozdravných opatření bylo zvýšení efektivity a průhlednosti hospodaření podniku s cílem oživit ekonomiku podniku, optimalizovat náklady, omezit ztráty a zajistil lepší výsledky hospodaření. Hospodářská krize, jež se dotkla i lesnického sektoru nebyla hlavním motivem pro přijaté změny, nicméně proces v některých oblastech urychlila.

Příčina vedoucí k aplikaci restrukturalizačního programu byla pozitivní. Konkrétně se jednalo o využití šance odhalit maximální potenciál vlastněného majetku a zvýšit celkovou profitabilitu podniku.

Projektu předcházela hloubková **analýza stávající situace** podniku, jejíž součástí byl i personální audit manažerských schopností pracovníků na úrovni krajských ředitelů. Důsledkem byla změna sedmi krajských ředitelů.

4.1.1 Provedená opatření

Změna systému zadávání lesnických zakázek

Nejpodstatnějším krokem byla analýza používaných obchodních modelů a jejich jednotné a výhodné nastavení. V letech 2008 – 2010 podnik souběžně používal dva typy smluv na komplexní lesnické zakázky. Od roku 2011 bylo rozhodnuto o přechodu na **jednotný model prodeje dříví při pni (u pařezu)**, kde jediným hodnotícím kritériem je cena. Principem je prodej pokáceného a přesně změřeného a kvalitativně zatříděného dříví lesnické firmě, která již na vlastní náklady dříví odveze a následně ho prodá. Součástí smluv je zalesnění vykácené plochy toutéž lesnickou firmou, nicméně podle projektů zpracovaných Lesy ČR.

Vzhledem ke správně nastaveným parametrům a vytvoření soutěžního prostředí došlo k optimalizaci struktury a objemu těženého dříví a také k oživení jeho průměrných prodejních cen. Díky konkurenčnímu boji mezi firmami, které se účastnily veřejných zakázek, lze dokonce hovořit o přecenění některých nabídek. Dále Lesy ČR neprodloužily nevýhodné smlouvy na prodej dříví pomocí prostředníka. Tím byla dceřiná společnost Hradecká lesní a dřevařská společnost a. s., v níž je státní podnik 50% vlastníkem. V roce 2011 se z 85 % na ekonomickém výsledku podílely příjmy z hlavní podnikatelské činnosti, tj. z lesnického hospodaření.

Nový systém nákupu

Od roku 2009 se začal uplatňovat systém managementu nákupu, který stanovuje totožná pravidla, principy a postupy, jimiž se řídí všechny organizační složky podniku. Došlo tak k zavedení centrálního plánování, evidenci veřejných zakázek a smluvních vztahů a bylo docíleno transparentnosti v oblasti zadávání veřejných zakázek. Systém jasně stanovil pravomoci a odpovědnosti zainteresovaných osob a zajistil úsporu finančních prostředků. Způsob realizace nákupu dle hodnoty veřejné zakázky probíhá v souladu se zákonem o veřejných zakázkách.

Redukce zaměstnanců

Podnik zjednodušil systém řízení a vnitřní předpisy a snížil administrativu, což vedlo k redukci zaměstnanců. Nejednalo se o hromadné propouštění, nicméně o postupné uvolňování. To se projevilo odchodem některých zaměstnanců do starobního důchodu a následným neobsazováním volných pracovních míst. Navíc došlo i k uvolnění některých dalších zaměstnanců, kteří se stali pro podnik nadbytečnými. Stávající zaměstnanci převzali po odchozích jejich pracovní náplň. Všem pracovníkům, kterých se propouštění dotklo, bylo poskytnuto pracovní právní poradenství a také plnění plynoucí ze zákoníku práce a kolektivní

smlouvy podniku. Odborové organizace a stejně tak všichni, jichž se opatření dotkla, byli dopředu s plánovanými kroky seznámeni.

Na základě rozhodnutí ministra zemědělství Lesy ČR převzaly k 1. lednu 2011 část Zemědělské vodohospodářské správy (ZVHS) a to s veškerými závazky, jež byly dříve financovány ze státního rozpočtu. V průběhu roku podnik nabyl 14 tis. km drobných vodních toků a majetek přesahující hodnotu 2,4 mld. Kč. Lesy ČR převzaly i náklady na 115 pracovníků ZVHS. Přesto došlo k meziročnímu snížení celkového počtu zaměstnanců o 2 %. Počet zaměstnanců a procentuální meziroční změny uvádí tabulka č. 2.

Tabulka 2: Počet zaměstnanců

| Rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Počet zaměstnanců | 3 560 | 3 666 | 3 547 | 3 242 | 3 177 |
| Meziroční změna (%) | x | 2,98 | - 3,25 | -8,60 | -2,00 |

Zdroj: upraveno dle [22]

Osobní náklady vynaložené na zaměstnance výrazně poklesly v roce 2010. V roce 2011 se zvýšily pouze o 0,6 % a to i přesto, že zahrnovaly náklady na převzaté pracovníky ZVHS. Tabulka č. 3 znázorňuje vývoj osobních nákladů v letech 2007 – 2011.

Tabulka 3: Osobní náklady

| Rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Osobní náklady (mil. Kč) | 1 407 | 1 553 | 1 584 | 1 496 | 1 505 |
| Meziroční změna (%) | x | 10,38 | 1,99 | -5,56 | 0,60 |

Zdroj: upraveno dle [22]

V rámci úsporných opatření nedošlo ke snižování mezd zaměstnanců. Jak je vidět z následující tabulky č. 4, průměrný výdělek během let naopak stoupal.

Tabulka 4: Průměrný výdělek zaměstnanců

| Rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Průměrný výdělek (Kč) | 22 710 | 24 430 | 25 582 | 27 071 | 28 147 |
| Meziroční změna (%) | x | 7,57 | 4,72 | 5,82 | 3,98 |

Zdroj: upraveno dle [22]

Ve výše uvedené tabulce č. 3 si lze povšimnout, že osobní náklady v roce 2011 oproti roku 2008 poklesly o 3 %. Počet zaměstnanců, započítáme-li i převzaté zaměstnance rušené ZVHS, se přitom snížil o 13,34 %. Mezi těmito údaji by měla platit přímá úměrnost. Neshodu objasňuje tabulka č. 4, kde vidíme průměrný měsíční výdělek zaměstnanců. Každoročně narůstající průměrné mzdy na první pohled zkreslují ušetřené finanční prostředky v rámci redukce zaměstnanců.

Tabulka č. 5 znázorňuje skutečné mzdové náklady v jednotlivých letech. Předpokládejme, že průměrný výdělek je od roku 2008 konstantní. Výsledky přepočtených ročních mzdových nákladů jsou uvedeny ve stejné tabulce. Jak se můžeme přesvědčit z procentuálních rozdílů mzdových nákladů mezi lety 2008 a 2011, skutečná úspora nákladů při růstu mezd je 2,1 %. V případě zachování průměrného výdělku od roku 2008 na stejné úrovni, by mzdové náklady spadly o 13,4 %, což koresponduje s procentuálním úbytkem zaměstnanců.

Tabulka 5: Mzdové náklady

| Rok | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 11 - 08 | 11 - 08 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| Počet zaměstnanců | 3 666 | 3 547 | 3 242 | 3 177 | -489 | -13,3% |
| Skutečné MN (mil. Kč) | 1 109 | 1 136 | 1 079 | 1 086 | -23 | -2,1 % |
| Přepočtené MN (dle průměrného výdělku v r. 2008 v mil. Kč) | 1075 | 1040 | 950 | 931 | -144 | -13,4% |

Zdroj: upraveno dle [18, 19, 20, 21, 22]

Prodej nepotřebného majetku

Podnik vyhodnotil rozsah využívání svého majetku a rozdělil ho na majetek „strategický“ jinými slovy nutný k zajištění činnosti podniku, „využitelný“, jež může přinášet zisk formou pronájmu, dále na „nepotřebný“, čili zbytný, který není nutný k zaopatření chodu podniku a na blokovaný“, tj. majetek potenciálních církevních restitucí, případně blokovaný soudními spory. Následoval prodej nepotřebného nemovitého majetku a tím byly sníženy i náklady na jeho provoz a údržbu. U blokovaného majetku se do doby jeho předání či vyřešení sporů podnik snaží zajistit efektivní pronájem.

Jak vidíme z tabulky č. 6, v roce 2009 a 2010 byl prodán téměř stejný počet budov a v roce 2011 téměř o polovinu více. Prodej budov včetně úplatného převodu práva hospodařit byl během těchto tří let vyčíslen na 1 173 mil. Kč, přičemž k jeho prodeji musel být vždy vydán souhlas ministerstva zemědělství.

Tabulka 6: Prodej budov

| Rok | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Počet budov | 335 | 336 | 479 |
| Realizační cena v mil. Kč | 320 | 330 | 523 |

Zdroj: upraveno dle [20, 21, 22]

Prodej těžebních zbytků

Společnost přešla od placení úklidu za těžební zbytky k jejich prodeji. Poptávka po biomase během let stále rostla, čímž rostla i prodejní cena. Na základě rostoucí tendence poptávky Lesy v roce 2011 vyhlásily veřejnou soutěž na prodej této komodity v dlouhodobém horizontu. Sběr a přeprava těžebních zbytků jsou zcela v kompetenci odběratele. LČR dříve vynakládaly 200 – 250 mil. Kč ročně za úklid těžebních zbytků. V roce 2011 byla úspora za úklid vyčíslena cca na 57 mil. Kč a výnos z jejich prodeje asi na 20 mil. Kč. Prodej se tak pro podnik ukázal jednoznačně výhodným. [10]

Další kroky projektu

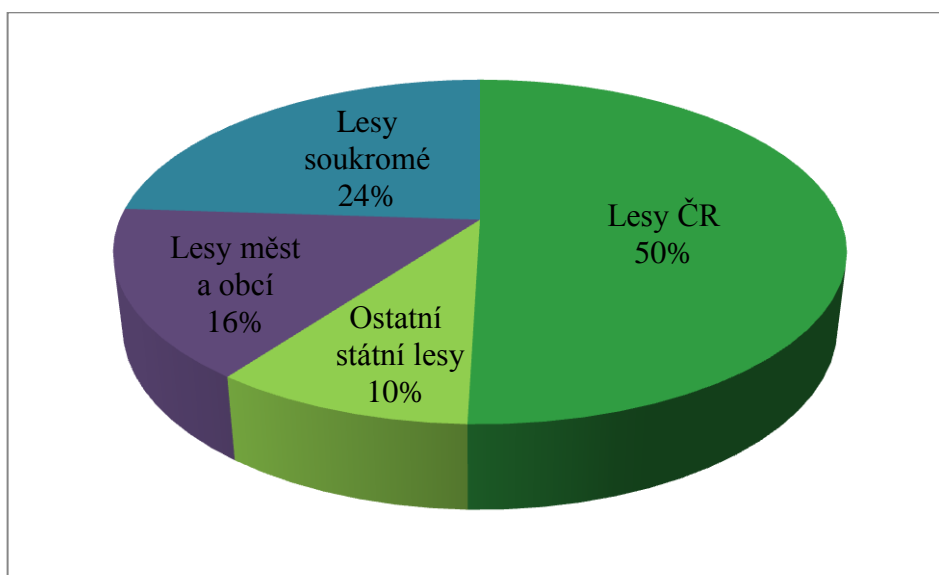
V roce 2011 byl zaveden veřejný obchodní kanál prodeje dříví, který probíhá formou aukcí nastojato. Principem je prodej předkupního práva vytěžit přesně vymezený počet stromů v rámci bloku za nejvyšší nabídnutou cenu formou holandských sestupných aukcí. V rámci restrukturalizačního programu byly dále definovány nové kontrolní mechanismy, byl vytvořen systém krizového řízení pro kalamitní situace a zavedeny bankovní garance pro zajištění pohledávek z obchodního styku. Realizace úsporných opatření se nedotkla kvality péče o les. [1]

4.2 Lesní hospodářství

4.2.1 Ekonomická situace vlastníků lesa

Tato kapitola čerpá ze statistických údajů zveřejněných na oficiálních internetových stránkách Ministerstva zemědělství www.eagri.cz a ze Zpráv o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky.

Obrázek č. 1 zachycuje vlastnickou strukturu lesů dle výměry v roce 2011. Státní lesy představují 60% většinu. Zbytek je rozdělen mezi soukromníky, jimž náleží 24 % a mezi města a obce, kterým připadá 16 %. V rámci sledovaných let 2007 – 2011 zůstal tento poměr zachován. Restituční proces byl v roce 2011 až na několik případů ukončen. Od 1. 1. 2013 se ovšem otevře prostor pro tzv. církevní restituce, které se mohou dotknout až cca 150 tis. ha státního lesa. Státní podnik Lesy ČR spravuje 50 % celkové výměry, to znamená 84 % státních lesů. Jedná se o plochu 1 342 tis. ha.



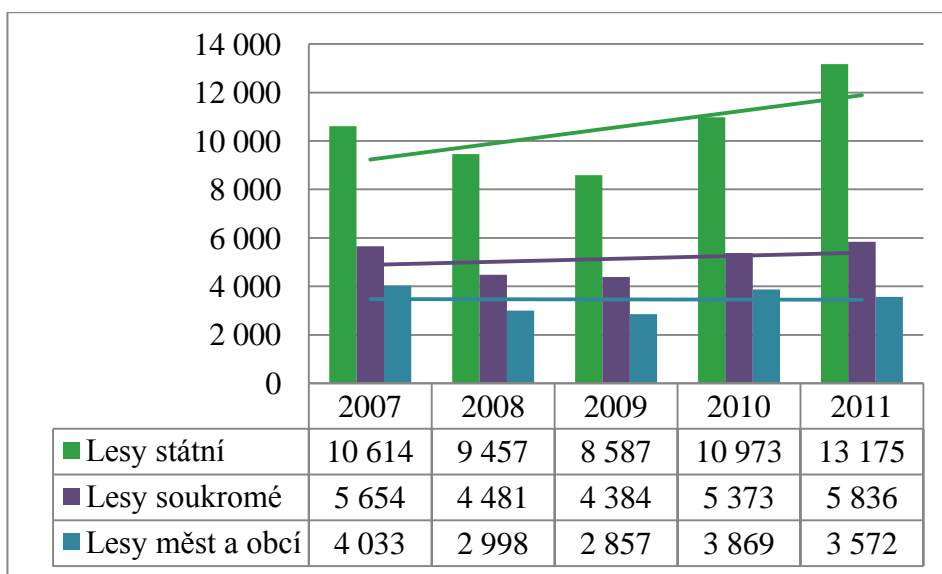
Obrázek 1: Vlastnická struktura lesů

Zdroj: zpracováno dle [29]

Z grafu na obrázku č. 2 je zjevný stejný vývoj tržeb z prodeje dříví ve všech zmiňovaných kategoriích. V letech 2008 a 2009 došlo k propadu, který byl zapříčiněn poklesem průměrných cen téměř u veškerého sortimentu surového dříví a to v důsledku odbytové krize. V letech 2010 a 2011 došlo ke zvýšení objemu tržeb. K tomuto vzestupu vedla trvalá poptávka po surovém dříví i navzdory jeho vyšším prodejním cenám. Došlo k oživení odbytu v dřevozpracujícím průmyslu, mimo jiné i proto, že v České republice je historicky vybudována velmi vysoká kapacita pro zpracování dřevařské kulatiny, přičemž zvláště malé

podniky neprošly restrukturalizací a opomíjely investice do moderních technologií. Odběratelé dříví tak uhradili vlastníkům lesů vyšší ceny, v důsledku čehož se dostali až na hranici rentability. Dosažený hospodářský výsledek vlastníků lesů kopíroval trend tržeb z prodeje dříví.

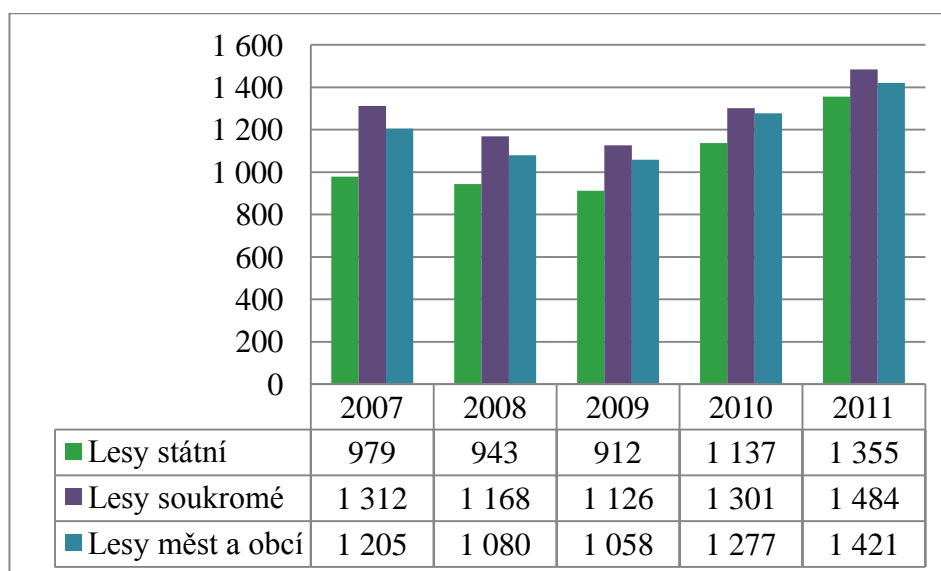
Pokud se zaměříme na hraniční roky sledovaného období, tak k nejvýraznějšímu kladnému posunu obou zmiňovaných ukazatelů došlo u státních lesů. To dokazují i lineární spojnice trendu v grafu na obrázku č. 2, kde sklon křivky znázorňující vývoj tržeb této skupiny je nejprudší.



Obrázek 2: Tržby za dřevo v mil. Kč

Zdroj: zpracováno dle [13]

Z obrázku č. 3 lze vyčíst průměrné zpeněžení dříví na m³ u jednotlivých kategorií vlastníků. Růst či pokles cen měl stejný průběh jako vývoj tržeb za dříví. V celém období byly prodejní ceny za dříví nejnižší u státních lesů a naopak nejvyšší u lesů držených v soukromých rukou. Tento rozdíl byl nejvíce patrný v roce 2007, kdy soukromníci prodávali m³ v průměru o 333 Kč draž. Postupně docházelo k vyrovnávání cen, až na takřka srovnatelné hodnoty v roce 2011. U státních lesů se průměrná cena za m³ v roce 2011 oproti roku 2007 zvedla nejvíce, konkrétně o 376 Kč, to je o 38 %. U lesů soukromých se pak jednalo o nárůst 13 % a u lesů měst a obcí o 18 %.



Obrázek 3: Průměrné zpeněžení dříví na m³

Zdroj: zpracováno dle [25, 26, 27, 28, 29]

Ve státním podniku Lesy ČR došlo k nárůstu zpracovatelských kapacit a to především z důvodu relativně nízkých cen dříví a snadného přístupu ke dříví původem z Lesů ČR, které z cca 80 % obchodoval zprostředkovatel Hradecká lesní a dřevařská společnost, a.s. (HLDS) a Lesy ČR neměly až do konce roku 2010 v rukou silné nástroje, kterými by mohly významně tlačit na cenu obchodovaného dříví. Dodávky dříví do významných zpracovatelských provozů byly svázány pevnými rámcovými smlouvami, které nebyly soutěženy, ale netržně dojednávány HLDS. V podstatě to znamenalo, že vybraní zpracovatelé měli garantované dodávky relativně levného státního dříví, zatímco ostatní o zbývajících cca 20 % soutěžili na trhu za ceny výrazně vyšší.

Jak již bylo řečeno, Lesy ČR obhospodařují 84 % výměry státních lesů. Nárůst průměrného zpeněžení za dříví u této kategorie tak potvrzuje úspěšnost zavedení systému zadávání komplexních lesnických zakázek, jež bylo hlavním provedeným restrukturalizačním opatřením ze strany státního podniku Lesy ČR. Změny vedly k vytvoření soutěžního prostředí a k oživení realizačních cen, které byly dříve pod hranicí možné tržní ceny.

4.2.2 Lesní hospodářské plány

Lesní hospodářský plán je rozvrh sestavovaný na desetileté období, jež vypovídá o stavu lesa a definuje cíle jeho obhospodařování. Zpracovatelem plánu může být pouze licencovaná osoba schválená Ministerstvem zemědělství ČR. Součástí plánu je odhad zásob dříví v porostech, jež je schválen a kontrolován orgány lesní správy.

Zásoby se odhadují měřením výšek a tloušťek a dále se využívají tabulky s grafickým vyjádřením. Tabulky LHP musí být v tzv. standardu, který zpracovává Ústav pro hospodářskou úpravu lesů Brandýs nad Labem. Takto vypočtené zásoby jsou po dobu trvání LHP považovány za neměnné, stejně jako věk porostu. Ke změně zásob a věku dochází vždy s novým plánem.

Lesní hospodářství pracuje nikoli s jednotlivými stromy, ale s jejich soubory, které jsou v terénu prostorově vymezeny a označeny jako porosty, respektive porostní skupiny. Nejsou tedy evidovány přesné počty stromů.

Provedené zásahy v průběhu desetileté platnosti LHP, kterými je odebírána hmota z porostu, jsou povinně evidovány v tzv. lesní hospodářské evidenci. Za zásah je považována úmyslná těžba či zpracování kalamitního dříví. Dříví je pak zaměřeno na zemi a odečteno od původního odhadu v LHP.

V tabulce č. 7 je uveden přehled těžby dříví, která od roku 2007 lehce klesala. K největšímu propadu došlo v roce 2009. V následujících dvou letech se objem znovu navýšil a ustálil. Naopak obnova lesa postupně dosahovala plošně většího rozsahu. Přímé náklady na obnovu lesa činily v průměru 458 Kč/ha a celková investovaná suma ve sledovaném období činila 3,027 mld. Kč.

Tabulka 7: Těžba dříví a obnova lesa

| Rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Těžba v m³ | 8 882 | 8 252 | 7 723 | 8 052 | 8 024 |
| Obnova lesa v ha | 10 772 | 11 311 | 12 839 | 13 657 | 13 731 |

Zdroj: upraveno dle [22]

4.3 Analýza absolutních ukazatelů

Následující dvě podkapitoly se zabývají horizontální a vertikální analýzou rozvahy a výkazu zisku a ztráty podniku Lesy ČR. Při horizontální analýze se hodnotí vývoj položek běžného období oproti minulému a to v absolutním či relativním vyjádření. Vertikální analýza určuje procentuální podíl jednotlivých složek výkazu vzhledem k určené základně. Data pro zpracování analýzy byla čerpána z výročních zpráv státního podniku Lesy ČR.

Analýza je zaměřena na změny položek mezi roky 2008 a 2011. Výběr těchto let je ovlivněn obdobím restrukturalizačního programu, jež byl v podniku Lesy ČR realizován

v letech 2009 a 2010. Roky 2008 a 2011 tak lze považovat za období před a po restrukturalizaci. Některé změny ve výkazech podniku tak můžeme přisoudit přijetí ozdravných opatření v rámci tohoto procesu.

4.3.1 Analýza rozvahy

V této kapitole jsou popsány a rozebrány jednotlivé složky rozvahy ve zkrácené podobě. Kapitola se dále dělí na analýzu aktiv a analýzu pasiv. Zvolenou základnou pro vertikální analýzu aktiv jsou celková aktiva. V případě pasiv pak celková pasiva.

Analýza aktiv

Celková bilanční suma podniku zaznamenala nárůst o téměř 13 %, přičemž k nejvýraznější změně došlo v roce 2011, kdy suma v porovnání s předešlým rokem vzrostla o 8 %, to je o 5 752 mil. Kč. V roce 2010 bilanční suma stoupla o 4 %. V letech 2007 – 2009 byla téměř konstantní, v průměru 69 380 mil. Kč.

Došlo k celkovému navýšení dlouhodobého majetku, což je mimo jiné spojeno s připojením části Zemědělské vodohospodářské správy ke státnímu podniku Lesy ČR v roce 2011, kdy podnik převzal s převodem související majetek v hodnotě 2,4 mld. Kč.

Tabulka 8: Horizontální analýza aktiv

| Rok | 2008/2011 | |
|-----------------------------|------------------------------|------------------------|
| | Absolutní změna (mil. Kč) | Relativní změna (%) |
| Položka rozvahy | | |
| Aktiva celkem | 8 980 | 12,97 |
| Dlouhodobý majetek | 3 178 | 5,09 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 310 | 155,78 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 1 175 | 1,92 |
| - z toho pozemky | 253 | 0,48 |
| Dlouhodobý finanční majetek | 1 693 | 144,70 |
| Oběžná aktiva | 5 756 | 85,11 |
| Zásoby | -297 | -60,86 |
| Dlouhodobé pohledávky | 2 | 40,00 |
| Krátkodobé pohledávky | 259 | 14,31 |
| Krátkodobý finanční majetek | 5 792 | 129,87 |
| Časové rozlišení | 46 | 76,67 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 8 si dále lze povšimnout navýšení hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku o 310 mil. Kč, tedy téměř o 156 %. Investováno bylo především do tvorby lesních

hospodářských plánů a do pořízení podnikového softwaru. V rámci investic do hmotného majetku bylo vynaloženo nejvíce finančních prostředků na stavební práce, stroje a zařízení.

V roce 2009 došlo k podstatnějším navýšení krátkodobého finančního majetku, jelikož v něm byly vykázány dlouhodobé termínované vklady v hodnotě 650 mil. Kč splatné v roce 2010.

Podnik Lesy ČR během sledovaného období postupně upravoval výši zásob. V roce 2011 činila jejich výše necelých 40 % objemu zaznamenaného v roce 2008.

Hospodářská krize zapříčinila sníženou schopnost odběratelů hradit své závazky, což se projevilo v nárůstu hodnoty krátkodobých a stejně tak dlouhodobých pohledávek. Dalším důvodem tohoto nárůstu byla vyšší realizační cena dříví a navýšení podzimních mýtních těžeb v roce 2010.

Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv

| Položka rozvahy | 2008 | 2011 |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| Aktiva celkem | 100,00 % | 100,00 % |
| Dlouhodobý majetek | 90,15 % | 83,86 % |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 0,29 % | 0,65 % |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 88,17 % | 79,55 % |
| - z toho pozemky | 76,66 % | 68,18 % |
| Dlouhodobý finanční majetek | 1,69 % | 3,66 % |
| Oběžná aktiva | 9,77 % | 16,00 % |
| Zásoby | 0,70 % | 0,24 % |
| Dlouhodobé pohledávky | 0,01 % | 0,01 % |
| Krátkodobé pohledávky | 2,61 % | 2,65 % |
| Krátkodobý finanční majetek | 6,44 % | 13,11 % |
| Časové rozlišení | 0,09 % | 0,14 % |

Zdroj: vlastní zpracování

K zásadním změnám ve struktuře aktiv nedošlo. Z tabulky č. 9 je znatelný nárůst finančního majetku a to dlouhodobého i krátkodobého. To souvisí s dosažením rekordně vysokého zisku v letech 2010 a 2011 při relativně malých změnách ostatních položek. Dále byla navýšena oběžná aktiva, nicméně jejich podíl v celkových aktivech je stále výrazně nižší oproti dlouhodobému majetku. Jedná se o poměr 4:21. Největší a zároveň nejdůležitější položkou majetku jsou pozemky.

Analýza pasiv

Restrukturalizační proces se kladně projevil úsporami nákladů a zejména růstem tržeb z prodeje dříví, čímž bylo dosaženo výrazného navýšení výsledku hospodaření. Jak můžeme vidět v tabulce č. 10, hospodářský výsledek za běžné období v roce 2011 přesahoval devítinásobek své hodnoty z roku 2008.

Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv

| Rok | 2008/2011 | |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------|
| | Absolutní změna (mil. Kč) | Relativní změna (%) |
| Pasiva celkem | 8 980 | 12,97 |
| Vlastní kapitál | 7 960 | 12,31 |
| Základní kapitál | 1 775 | 18,49 |
| Kapitálové fondy | -178 | -0,34 |
| Rezervní a ostatní fondy | 2 599 | 90,27 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 0 | 0,00 |
| Výsledek hospodaření běžného roku | 3 764 | 816,49 |
| Cizí zdroje | 1 016 | 22,63 |
| Rezervy | 452 | 14,85 |
| Dlouhodobé závazky | 0 | 0,00 |
| Krátkodobé závazky | 564 | 42,76 |
| Časové rozlišení | 4 | 5,63 |

Zdroj: vlastní zpracování

Lesy ČR jsou povinnou osobou ve vztahu k restitucím a navíc přijímají a předávají majetek na základě rozhodnutí vlády ČR nebo Ministerstva zemědělství ČR. Proto dochází nejen k běžnému rozdělování zisku a čerpání fondů, ale i k častým změnám vlastního kapitálu. [22]

Na základě vysokého výsledku hospodaření byl v roce 2010 vlastní kapitál navýšen o téměř 2,5 mld. Kč a v roce 2011 dokonce o více než 5 mld. Kč. Základní kapitál byl v témže roce navýšen o 1 095 mil. Kč, na čemž se podílelo zejména převzetí majetku Zemědělské vodohospodářské správy. Rezervní a ostatní fondy ze zisku vzrostly o 90 %. Nerozdělený zisk byl po celé sledované období nulový.

Stav rezerv během let stoupl o 452 mil. Kč, přičemž nejznatelnější nárůst o 385 mil. Kč byl v roce 2011. Ten byl zapříčiněn tvorbou rezervy na indexaci cen za prodej dříví kvůli riziku podání soudních žalob na postup při indexaci cen u zakázek téhož roku. [22]

Zvýšení krátkodobých závazků zejména za poslední dva roky způsobila především splatná daň z příjmů právnických osob. Ta díky dosaženému zisku narostla, což se nejvíce projevilo v roce 2011, kdy se jednalo o skok ve výši 449 mil. Kč. Dlouhodobé závazky byly v roce 2008 i 2011 téměř totožné, jednalo se o částku 126 mil. Kč.

Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv

| Položka rozvahy | 2008 | 2011 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| Pasiva celkem | 100,00 % | 100,00 % |
| Vlastní kapitál | 93,41 % | 92,87 % |
| Základní kapitál | 13,86 % | 14,54 % |
| Kapitálové fondy | 74,73 % | 65,92 % |
| Rezervní a ostatní fondy | 4,16 % | 7,00 % |
| Nerozdělený zisk minulých let | 0,00 % | 0,00 % |
| Výsledek hospodaření běžného roku | 0,67 % | 5,40 % |
| Cizí zdroje | 6,48 % | 7,04 % |
| Rezervy | 4,40 % | 4,47 % |
| Dlouhodobé závazky | 0,18 % | 0,16 % |
| Krátkodobé závazky | 1,90 % | 2,41 % |
| Časové rozlišení | 0,10 % | 0,10 % |

Zdroj: vlastní zpracování

V souladu s tabulkou č. 11 můžeme konstatovat, že struktura pasiv zůstala prakticky stejná. Procentuální podíl kapitálových fondů lehce poklesl. Opačná situace nastala u rezervního fondu a ostatních fondů tvořených ze zisku. Z uvedených položek v tabulce se výrazněji navýšil podíl výsledku hospodaření běžného roku, konkrétně z 0,67 % na 5,40 %.

4.3.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Tato kapitola se zabývá rozbořem složek výkazu zisku a ztráty ve zkrácené podobě. Při propočtu vertikální analýzy byla za základnu zvolena nejpodstatnější výnosová složka výkazu, tj. tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Státní podnik Lesy ČR prošel během let 2007 – 2011 podstatnou transformací v nákladové a výnosové oblasti. Přestože se podnik musel vypořádat s důsledky celosvětové hospodářské krize či s následky povodní a vichřic, podařilo se mu každoročně dosáhnout dobrých ekonomických výsledků. Porovnáme-li rok 2008 a 2011, tak výsledek hospodaření za účetní období stoupl o téměř 3,8 mld., což je doprovázeno i více než 300 % navýšením odváděné daně z příjmů. Nákladové složky ve většině případů poklesly. Postupný vývoj složek výkazu zisku a ztráty v závislosti na hospodaření podniku v měnícím se ekonomickém prostředí je popsán níže. Srovnání let 2008 a 2011 zachycuje tabulka č. 12.

Tabulka 12: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

| Rok | 2008/2011 | |
|---|--------------------------------------|--------------------------------|
| Položka výkazu zisku a ztráty | Absolutní změna (mil. Kč) | Relativní změna (%) |
| Tržby za prodej zboží | -3,09 | -46,29 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | -2,92 | -48,80 |
| Výkony | 3318,19 | 39,52 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 3358,88 | 40,00 |
| Výkonová spotřeba | -963,03 | -17,17 |
| Přidaná hodnota | 4281,05 | 153,52 |
| Osobní náklady | -47,48 | -3,06 |
| Daně a poplatky | 26,83 | 20,03 |
| Odpisy DM a DNM | 185,01 | 38,82 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 349,03 | 81,90 |
| Zůstatková cena prodaného DM a materiálu | 99,87 | 130,06 |
| Ostatní provozní výnosy | 109,44 | 47,68 |
| Ostatní provozní náklady | -33,65 | -21,82 |
| Provozní výsledek hospodaření | 4320,97 | 589,36 |
| Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | -1483,51 | -92,36 |
| Prodané cenné papíry a podíly | -1548,35 | -92,61 |
| Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | -10,57 | -60,17 |
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 42,26 | 30,08 |
| Náklady z finančního majetku | -7,14 | -55,71 |
| Výnosové úroky | 65,31 | 177,92 |
| Nákladové úroky | -2,54 | -65,98 |
| Ostatní finanční výnosy | -0,06 | -0,93 |
| Ostatní finanční náklady | 4,08 | 32,16 |
| Finanční výsledek hospodaření | 247,41 | 938,91 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 804,53 | 327,84 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 3763,85 | 815,73 |
| Mimořádné výnosy | 0,00 | 0,00 |
| Mimořádné náklady | 0,00 | 0,00 |
| Mimořádný výsledek hospodaření | 0,00 | 0,00 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 3763,85 | 815,73 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 4568,38 | 646,34 |

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2007 se na nižším hospodářském výsledku podepsala větrná kalamita po orkánu Kyrill. Podnik vynaložil velkou sumu peněz na likvidaci škod a nabídka dřeva silně přerostla poptávkou, čímž došlo k propadu cen. Dalším úskalím byly v té době nevýhodně nastavené roční výkupní ceny. Lesy ČR po celý rok nakupovaly dodávky sortimentů za ceny dohodnuté v prvním čtvrtletí roku, ale prodávaly je za aktuální tržní ceny. Náklady na prodané zboží tak převýšily tržby z prodeje.

V roce 2008 se podnik potýkal s další živelnou katastrofou, s vichřicí Emma, a současně propukla hospodářská krize. Mnoho dodavatelů lesnických prací vlivem recese odstoupilo od zakázek a poptávka v odvětví poklesla. Ve srovnání s rokem 2007 se zpeněžení dříví propadlo v průměru o 212 Kč/m³. V podniku se snížily hlavně náklady na prodané zboží a výkonová spotřeba, jelikož byl omezen výkup dříví od smluvních partnerů a náklady na likvidaci kalamitního dříví byly v porovnání s předešlým rokem menší. Zároveň poklesly celkové výnosy, v první řadě tržby z prodeje zboží, dále pak výnosy z výkonů. Na druhé straně zesílil zisk z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a díky většímu objemu prodaných cenných papírů rovněž z finančních činností. Státní podnik i na úkor hospodářsky nepříznivých podmínek meziročně navýšil čistý zisk o 177 mil. Kč.

V druhé polovině roku 2009 se vliv hospodářské krize zeslabil a situace v lesnictví se zlepšila. Poptávka po dříví vzrostla a realizační ceny dříví rovněž. Výsledek hospodaření zaznamenal přírůstek o 121 mil. Kč, což bylo zapříčiněno zejména úsporami v oblasti nákladů a vyšším ziskem z prodeje nepotřebného dlouhodobého majetku a materiálu. Tržby za prodej tohoto majetku se v roce 2011 navýšily o 82 % ve srovnání s rokem 2008.

Pozitivní vývoj pokračoval i v roce 2010, kdy došlo k oživení trhu se dřívím a tím i jeho cen. Zesílily tak tržby z prodeje dříví. Úsporná opatření v rámci restrukturalizačního programu pokračovala. Na osobních nákladech podnik ušetřil 88 mil. Kč. Velký skok byl zaznamenán u daně z příjmů právnických osob, jenž díky dosaženému hospodářskému výsledku 2 558 mil. Kč narostla o 399 mil. Kč.

V roce 2011 se plně projevila uskutečněná ozdravná opatření a díky dobře nastaveným parametrům komplexních zakázek byly výrazně navýšeny tržby z prodeje dříví a to o 1 987 mil. Kč. Přejít na jednotný model prodeje vyvolal snížení výkonové spotřeby o 15,1 %. V závislosti na větším objemu investic a převzetí majetku Zemědělské vodohospodářské správy narostla suma odpisů o 26,8 %. Čistý zisk byl vyčíslen na 4 225 mil. Kč, to je ve srovnání s rokem 2010 o 65 % více. Daň z příjmů právnických osob v návaznosti na dosažený zisk pochopitelně značně narostla.

Tabulka 13: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

| Položka výkazu zisku a ztráty | 2008 | 2011 |
|---|---------------|----------------|
| Tržby za prodej zboží | 0,08 % | 0,03 % |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 0,07 % | 0,03 % |
| Výkony | 99,98 % | 99,64 % |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 100,00 % | 100,00 % |
| Výkonová spotřeba | 66,78 % | 39,51 % |
| Přidaná hodnota | 33,21 % | 60,13 % |
| Osobní náklady | 18,49 % | 12,80 % |
| Daně a poplatky | 1,60 % | 1,37 % |
| Odpisy DM a DNM | 5,67 % | 5,63 % |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 5,07 % | 6,59 % |
| Zůstatková cena prodaného DM a materiálu | 0,91 % | 1,50 % |
| Ostatní provozní výnosy | 2,73 % | 2,88 % |
| Ostatní provozní náklady | 1,84 % | 1,03 % |
| Provozní výsledek hospodaření | 8,73 % | 42,99 % |
| Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 19,13 % | 1,04 % |
| Prodané cenné papíry a podíly | 19,91 % | 1,05 % |
| Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | 0,21 % | 0,06 % |
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 1,67 % | 1,55 % |
| Náklady z finančního majetku | 0,15 % | 0,05 % |
| Výnosové úroky | 0,44 % | 0,87 % |
| Nákladové úroky | 0,05 % | 0,01 % |
| Ostatní finanční výnosy | 0,08 % | 0,05 % |
| Ostatní finanční náklady | 0,15 % | 0,14 % |
| Finanční výsledek hospodaření | -0,31% | 1,88 % |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 2,92 % | 8,93 % |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 5,49 % | 35,94 % |
| Mimořádné výnosy | 0,00 % | 0,00 % |
| Mimořádné náklady | 0,00 % | 0,00 % |
| Mimořádný výsledek hospodaření | 0,00 % | 0,00 % |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 5,49 % | 35,94 % |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 8,42 % | 44,87 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Váha jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty v celkovém kontextu je zobrazena v tabulce č. 13. Nejvýznamněji poklesl z 66,78 % na 39,51 % podíl výkonové spotřeby. Z důvodu menšího objemu prodeje cenných papírů od roku 2009 se snížily tržby z prodeje cenných papírů a podílů, s čímž souvisí i snížení položky prodané cenné papíry a podíly. Nejvíce se navýšil výsledek hospodaření, doprovázen navýšením daně z příjmů.

4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Tato kapitola se zabývá posouzením hospodářského vývoje státního podniku Lesy ČR v letech 2007 – 2011 na základě výpočtu poměrových ukazatelů v jednotlivých letech. Data pro zpracování analýzy byla čerpána z výročních zpráv státního podniku Lesy ČR.

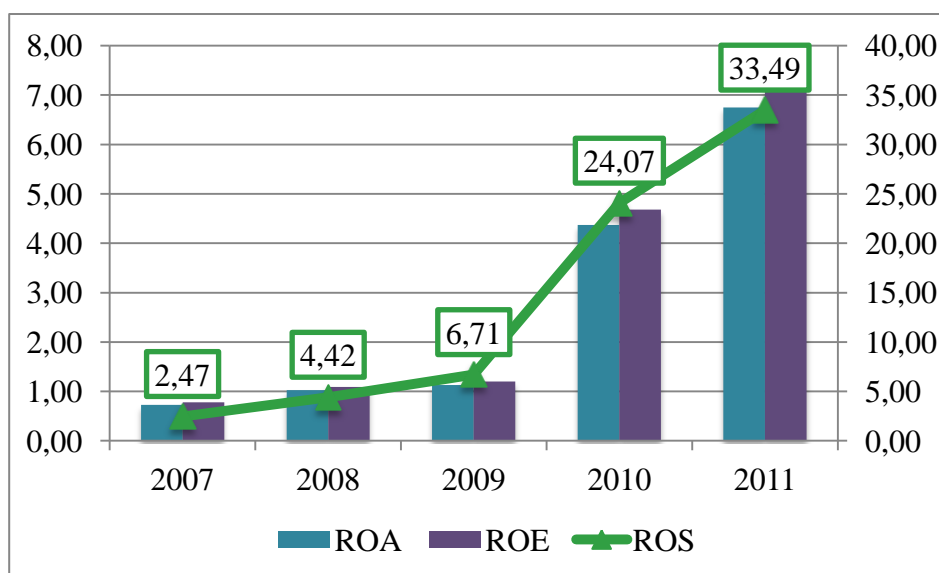
4.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability odráží schopnost podniku dosáhnout zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Vyjadřují míru zisku vycházejícího z podnikání. Rentabilita celkového kapitálu, vlastního kapitálu, tržeb a nákladů je vypočítána podle vzorců (1), (2), (3) a (4). Získané hodnoty jsou zaneseny do tabulky č. 14.

Tabulka 14: Výpočet ukazatelů rentability v %

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| ROA | 0,73 | 1,03 | 1,13 | 4,37 | 6,75 |
| ROE | 0,78 | 1,09 | 1,20 | 4,68 | 7,26 |
| ROS | 2,47 | 4,42 | 6,71 | 24,07 | 33,49 |
| Nákladovost tržeb | 102,33 | 99,72 | 98,59 | 82,16 | 71,62 |

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 4: Vývoj ukazatelů ROA, ROE, ROS

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj rentability celkového kapitálu, vlastního kapitálu i tržeb měl stejný průběh, což je jasně vidět na obrázku č. 4. Patrný je rostoucí trend, zejména pak v letech 2010 a 2011, kdy

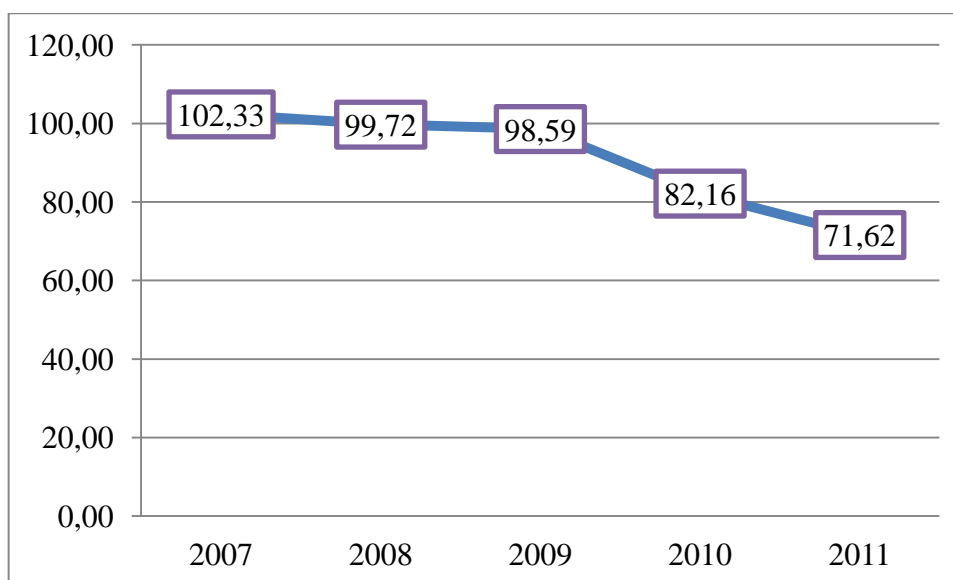
došlo ke skokovému nárůstu oproti roku 2009. Toto navýšení odráží lepší hospodaření podniku a vysoké zisky, jichž podnik v těchto letech dosáhl.

Rentabilita celkového kapitálu udává celkovou výdělečnost podniku a jeho schopnost vytvářet nové zdroje. Ideálně by měly být hodnoty vyšší než 7 %. Podniku se podařilo přiblížit k této hranici v roce 2011, kdy rentabilita celkového kapitálu byla 6,75 %, což znamená, že 1 Kč vloženého kapitálu přinesla 0,0675 Kč hrubého zisku. V letech předešlých byly hodnoty hluboko pod doporučovaným optimem.

Ukazatel **rentability vlastního kapitálu** měří výdělek kapitálu, jež byl do podniku vložen vlastníky. Jinými slovy hodnotí úspěšnost jejich investic, proto je tento ukazatel považován za jeden z nejdůležitějších. Optimální hodnota je odvozována od bezrizikového kapitálu, to je od státních dluhopisů nabízejících garantovaný výnos. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než úrok ze státního dluhopisu. Ten se liší v závislosti na době splatnosti, nicméně se v průměru pohybuje v rozmezí 2 – 5 %. Lze tedy říci, že v letech 2010 a 2011 nabývala rentabilita vlastního kapitálu uspokojivých výsledků. Zároveň by měla rentabilita vlastního kapitálu dosahovat vyšších hodnot než rentabilita celkového kapitálu, což bylo ve všech sledovaných letech splněno.

Rentabilita tržeb, někdy označována jako zisková marže, informuje o tom, kolik korun zisku přinesla jedna koruna tržeb. Do výpočtu je dosazován již čistý zisk. Z obr. č. 4 si můžeme povšimnout stoupajícího vývoje hodnot. V roce 2011 se rentabilita tržeb vyšplhala na 33,49 %. Důvodem bylo meziroční navýšení zisku o rekordních 340 % v roce 2010 a o 65 % v roce 2011. Zároveň došlo i k nárůstu tržeb a to zejména z prodeje dříví.

Nákladovost tržeb vykazuje výši nákladů, které připadají na jednu korunu tržeb. V tomto případě jsou žádoucí, co možná nejnižší hodnoty. Vývoj rentability nákladů má na rozdíl od ROA, ROE a ROS klesající tendenci, což je pro podnik žádoucí. Jak si můžeme povšimnout z obrázku č. 5, nejhorší hodnota nákladovosti tržeb 102,33 % byla zaznamenána v roce 2007. Vyšší náklady na zpracování kalamitního dříví současně s výkupem dříví od smluvních partnerů zapříčinilo zvýšení výkonové spotřeby. Dále se znatelně zvýšily náklady vynaložené na prodané zboží a podnik tak vykázal zápornou obchodní marži. Podniku se přesto podařilo vykázat čistý zisk vyčíslený na 284 mil. Kč. V dalších letech byla obchodní marže vždy kladná a došlo k postupnému snižování nákladovosti až na hodnotu 71,62 % v roce 2011. To znamená, že náklady připadající na jednu korunu tržeb byly necelých 0,72 Kč.



Obrázek 5: Vývoj nákladovosti tržeb

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Ukazatele likvidity

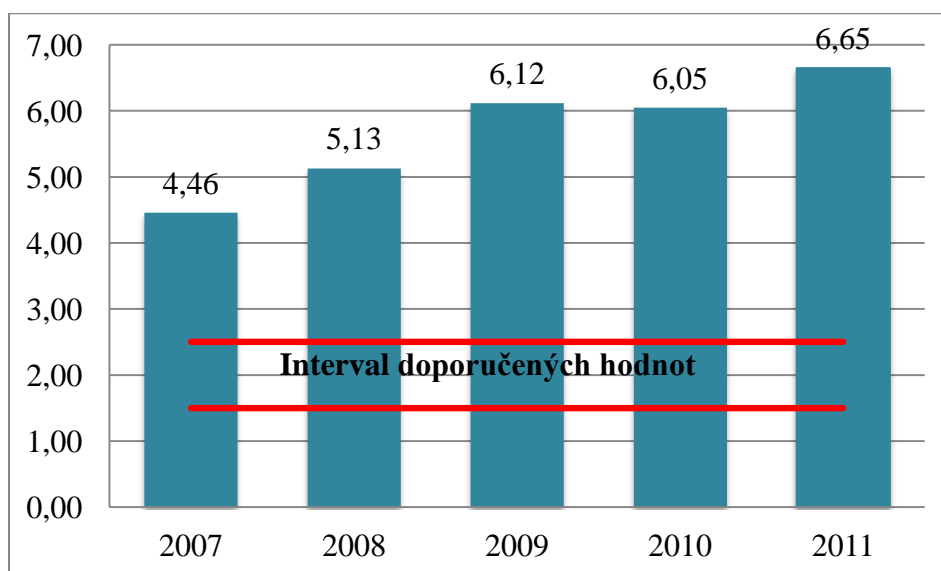
Ukazatele likvidity posuzují schopnost podniku dostát svým závazkům. Jak již bylo řečeno výše, důležité je dosažení optimálních hodnot ukazatelů. V tabulce č. 15 jsou uvedeny výpočty běžné, pohotové a okamžité likvidity v letech 2007-2011 dle vzorců (5), (6) a (7).

Tabulka 15: Výpočet ukazatelů likvidity

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|
| Běžná likvidita | 4,46 | 5,13 | 6,12 | 6,05 | 6,65 |
| Pohotová likvidita | 4,14 | 4,76 | 5,83 | 5,88 | 6,55 |
| Okamžitá likvidita | 2,83 | 3,38 | 4,25 | 4,49 | 5,60 |

Zdroj: vlastní zpracování

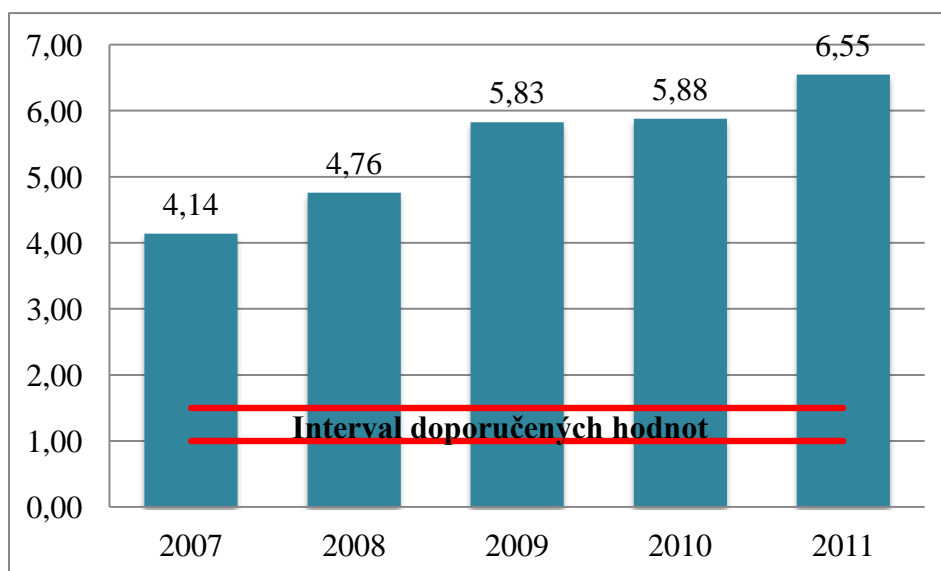
Vypočtené hodnoty **běžné likvidity** by měly spadat do intervalu 1,5 - 2,5, jež je červeně označen na obr. č. 6. Jak můžeme vidět, ani v jednom sledovaném roce se tak nestalo a běžná likvidita měla navíc stoupající tendenci, která je spojená s navyšováním oběžných aktiv. V roce 2011 měl podnik Lesy ČR téměř o 75 % více oběžných aktiv než v roce 2007.



Obrázek 6: Vývoj běžné likvidity

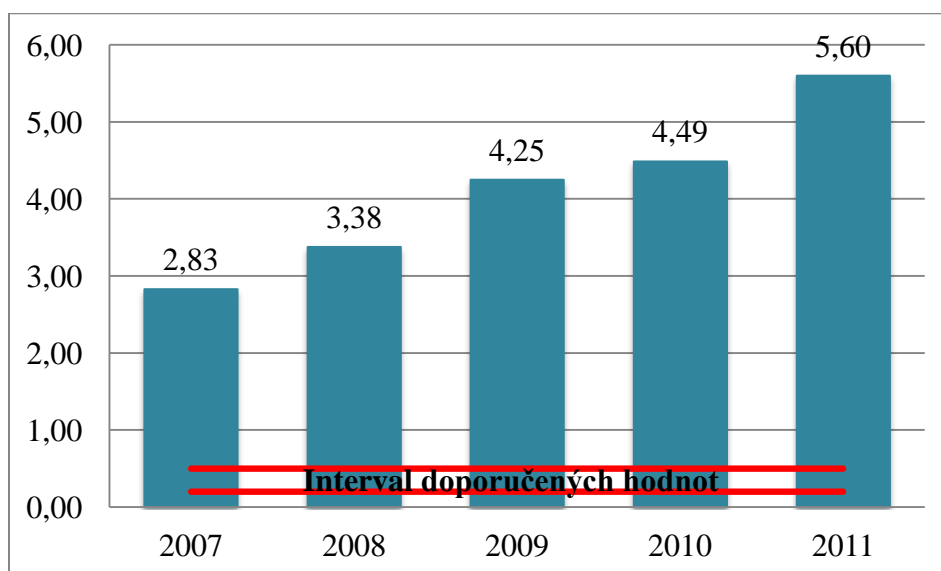
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 7 je patrné, že v celém sledovaném období byly hodnoty **pohotovité likvidity** v porovnání s všeobecně doporučovanými podstatně vyšší. Ideální výsledek by se měl pohybovat v rozmezí 1 - 1,5. Pohotová likvidita se během let navyšovala. Vysoké hodnoty poukazují na nehospodárnost podniku.



Obrázek 7: Vývoj pohotovité likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

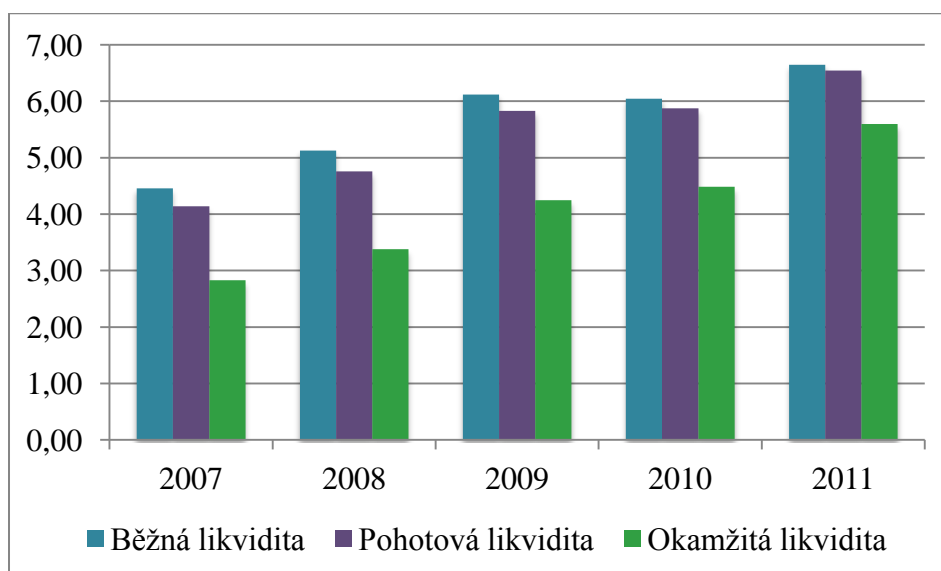


Obrázek 8: Vývoj okamžité likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 8 znázorňuje vývoj **okamžité likvidity**. Na první pohled je vidět několikanásobné převýšení výpočtem získaných hodnot oproti zvýrazněnému optimu, které se nachází v intervalu 0,2 – 0,5. Lesy ČR by mohly bez problému uhradit veškeré své krátkodobé závazky ihned, nicméně takto vysoké hodnoty indikují neproduktivní využívání podnikových zdrojů. Tato situace je podmíněná politickým požadavkem přípravy odvodu volných finančních prostředků do státního rozpočtu. S ohledem na právní postavení státního podniku však pro tento krok prozatím chybí legislativní opora.

Objem krátkodobého finančního majetku se během sledovaných let více než zdvojnásobil, přičemž k největšímu nárůstu došlo v letech 2010 a 2011. Důvodem navýšení jsou vysoké zisky, kterých státní podnik v posledních letech dosáhl. Ze stejného důvodu vzrostla i daň z příjmu právnických osob, což způsobilo nárůst krátkodobých závazků v letech 2010 a 2011. Ten však nebyl tak znatelný jako v případě krátkodobého finančního majetku, tudíž hodnoty okamžité likvidity dále stoupaly.



Obrázek 9: Vývoj běžné, pohotové a okamžité likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj všech tří stupňů likvidity v letech 2007 – 2011 je ilustrován obrázkem č. 9. Zde můžeme vidět, že běžná a pohotová likvidita nabývala vždy téměř stejných hodnot. K největšímu nárůstu došlo u okamžité likvidity, jež se v rámci pětiletého období téměř zdvojnásobila.

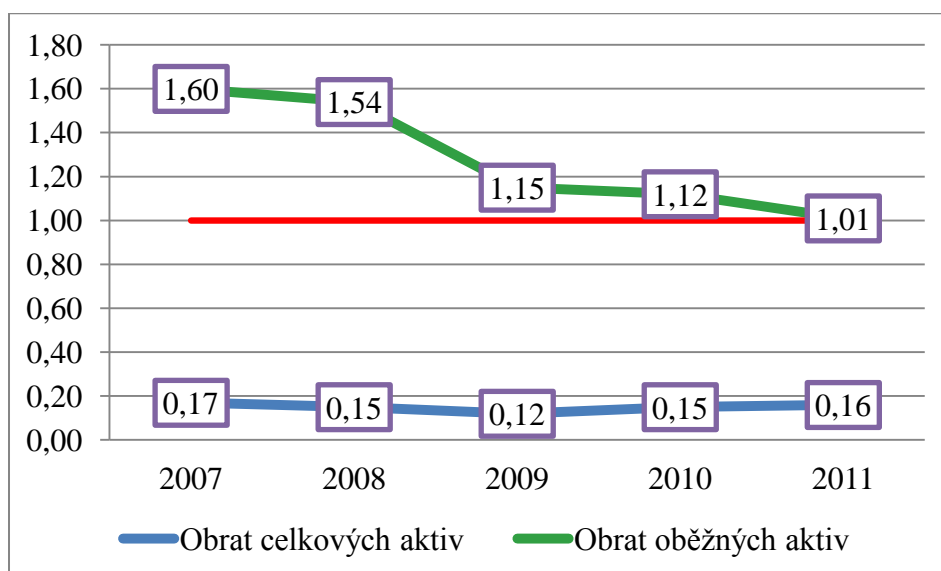
4.4.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují schopnost podniku nakládat se svými prostředky efektivně. Následující tabulka č. 16 uvádí přehled výsledků ukazatelů aktivity, získaných pomocí vzorců (8), (9), (10) a (11).

Tabulka 16: Výpočet ukazatelů aktivity

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Obrat celkových aktiv | 0,17 | 0,15 | 0,12 | 0,15 | 0,16 |
| Obrat oběžných aktiv | 1,60 | 1,54 | 1,15 | 1,12 | 1,01 |
| Obrat zásob | 22,57 | 21,38 | 24,65 | 38,92 | 66,05 |
| Doba obratu zásob | 15,95 | 16,84 | 14,61 | 9,25 | 5,45 |

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Vývoj obratu celkových a oběžných aktiv

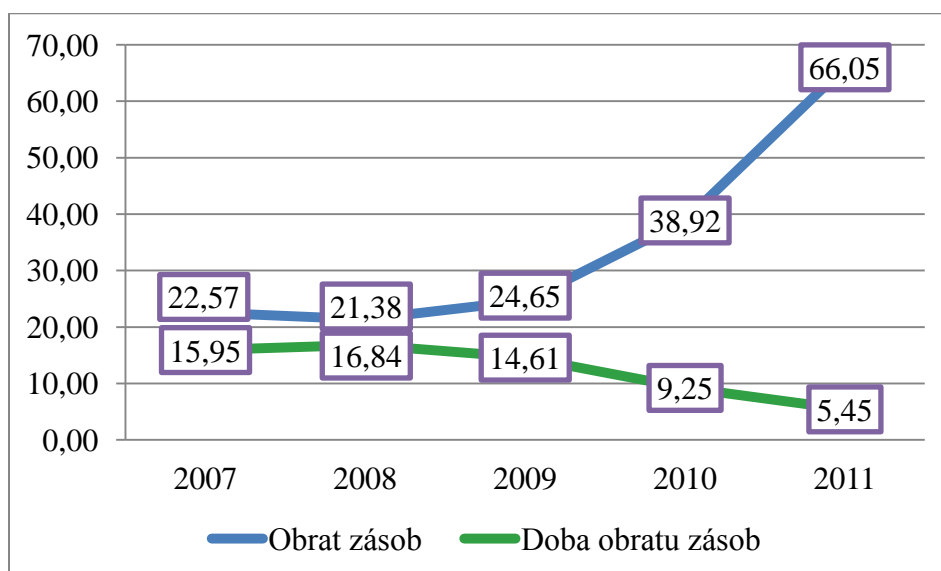
Zdroj: vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv říká, kolikrát za rok se obrátí aktiva podniku. Na obrázku č. 10 vidíme červenou linii představující pomyslnou hranici s hodnotou 1, pod níž by obraty neměly spadnout. Výsledky zanesené v grafu jsou vyrovnané, avšak hluboko pod touto úrovní, což signalizuje přebytek či nevyužitý potenciál aktiv, čímž podniku vznikají vyšší náklady. V rámci efektivního hospodaření by proto bylo na místě snížení celkových aktiv nebo zvýšení tržeb.

V případě **obratu oběžných aktiv** se kalkuluje pouze s krátkodobými složkami aktiv. Rychlost obratu se každým rokem snižovala a přibližovala ke spodní hranici optima, což bylo vyvoláno průběžným růstem oběžných aktiv. Největší meziroční propad obratu byl zaznamenán v roce 2009. Příčinou byl pokles tržeb z prodeje dříví v důsledku hospodářské krize.

Obrat zásob říká, kolikrát ročně se obmění zásoby podniku. Vyšší hodnota je považována za lepší a odráží efektivní řízení zásob.

Doba obratu zásob udává počet dní, po které jsou finanční prostředky vázány v zásobách, přičemž žádoucí je co nejnižší hodnota. Z obr. č 11. můžeme vidět, že během let se obrat zásob navyšoval a tím pádem se doba obratu zásob snižovala, což je pro podnik optimální vývoj. Skokový nárůst obratu zásob, respektive snížení doby obratu zásob, byl zaznamenán v letech 2010 a 2011. Důvodem bylo znatelné snížení objemu podnikových zásob a to meziročně o 22 % v roce 2010 a o 30 % v roce 2011.



Obrázek 11: Vývoj obratu zásob a doby obratu zásob

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Ukazatele zadluženosti

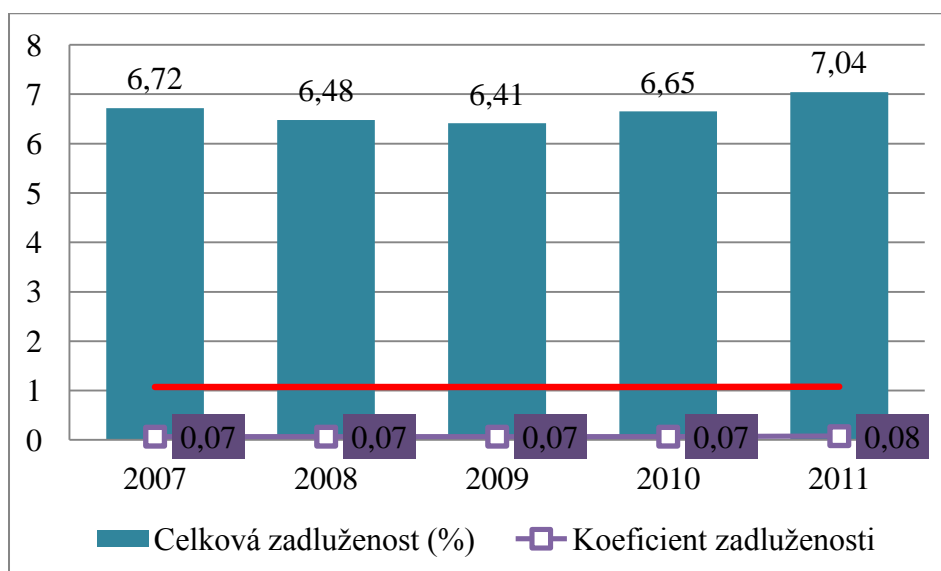
Ukazatele zadluženosti informují o poměru vlastních a cizích zdrojů a dlouhodobé finanční stabilitě podniku. Určitá výše zadluženosti je užitečná. Následující tabulka č. 17 uvádí vypočtené hodnoty celkové zadluženosti, koeficientu zadluženosti a úrokového krytí v letech 2007 – 2011 dle vzorců (12), (13) a (14).

Tabulka 17: Výpočet ukazatelů zadluženosti

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Celková zadluženost (%) | 6,72 | 6,48 | 6,41 | 6,65 | 7,04 |
| Koeficient zadluženosti | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,08 |
| Úrokové krytí | 145,87 | 184,35 | 197,64 | 745,93 | 4021,58 |

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost neboli ukazatel věřitelského rizika je důležitým podkladem pro investory, věřitele a samozřejmě i vlastníky podniku. Všeobecně doporučovaná zadluženost je 40 – 60 %. Na základě obr. č. 12 můžeme říci, že zadluženost Lesů ČR je velmi nízká a zároveň stabilní, v průměru kolem 6,6 %. Nízká zadluženost signalizuje finanční stabilitu, avšak na druhé straně je vlastní kapitál v porovnání s cizím považován za dražší zdroj. V důsledku příliš nízké zadluženosti tak dochází ke snižování celkové výnosnosti do podniku vložených prostředků.

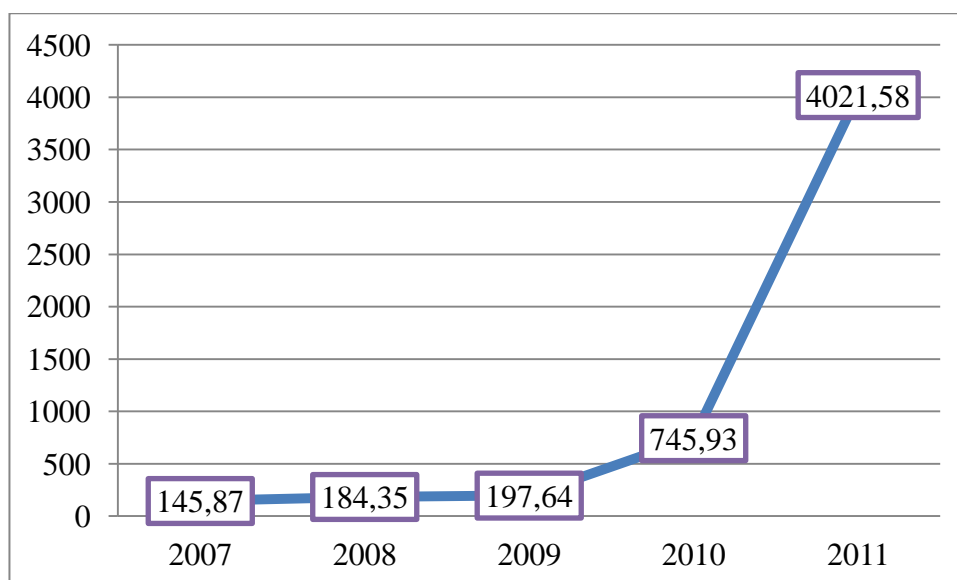


Obrázek 12: Vývoj celkové zadluženosti a koeficientu zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování

Koeficient zadluženosti představuje poměr cizího a vlastního kapitálu. V obr. č. 12 je červeně znázorněná hranice s hodnotou 1, která by neměla být překročena. Jak můžeme vidět, koeficient zadluženosti je v případě státního podniku Lesy ČR velmi nízký v celém sledovaném období. Suma vlastního kapitálu převyšuje množství cizích zdrojů v průměru čtrnáctinásobně.

Ukazatel úrokového krytí interpretuje schopnost podniku splácet úvěry. Vypočtené hodnoty zobrazené na obr. č. 13 udávají, kolikrát jsou nákladové úroky kryty ziskem. U dobře fungujících podniků by tato veličina neměla klesnout pod hodnotu 6. Úrokové krytí Lesů ČR znatelně převyšuje tuto hranici. Z grafu je na první pohled vidět rostoucí tendence, zejména pak v letech 2010 a 2011, což je způsobeno výrazným navýšením zisku. Skok z řádu stovek na řád tisíců v roce 2011 byl navíc ovlivněn poklesem nákladových úroků o více než 70 % oproti roku 2010.



Obrázek 13: Vývoj hodnot úrokového krytí

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5 Srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry

Ministerstvo průmyslu a obchodu na svých oficiálních internetových stránkách zveřejňuje finanční analýzy podnikové sféry, v jejichž tabulkové příloze jsou uvedeny odvětvové průměry řazené do kategorií dle klasifikace ekonomických činností CZ - NACE. Státní podnik Lesy ČR spadá pod sekci A, to je zemědělství, lesnictví a rybnářství. Tato sekce byla do dokumentu zařazena v roce 2010, proto jsou hodnoty ukazatelů uvedeny pouze za roky 2010 a 2011.

Tabulka č. 18 porovnává výsledky vybraných poměrových ukazatelů státního podniku Lesy ČR s odvětvovými průměry s rozdělením na podniky pod státní kontrolou a soukromé podniky pod domácí kontrolou.

Tabulka 18: Poměrové ukazatele odvětví

| Kategorie | Lesy ČR | | Podniky pod státní kontrolou | | Soukromé podniky | |
|--------------------------------|---------|------|------------------------------|------|------------------|-------|
| | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 |
| ROA (%) | 4,37 | 6,75 | 3,78 | 6,65 | 6,05 | 3,25 |
| ROE (%) | 4,68 | 7,26 | 4,38 | 7,34 | 8,77 | 5,21 |
| Celková zadluženost (%) | 6,65 | 7,04 | 6,29 | 5,84 | 41,44 | 42,75 |
| Obrat celkových aktiv | 0,15 | 0,16 | 0,15 | 0,16 | 0,86 | 1,05 |

Zdroj: upraveno dle [12]

Rentabilita celkového kapitálu a rentabilita vlastního kapitálu podniku Lesy ČR byla v obou letech na téměř stejné úrovni s odvětvovým průměrem omezujícím se na podniky pod státní kontrolou. V obou případech měly hodnoty stoupající tendenci. V roce 2011 se ROA přiblížila doporučeným 7 %. ROE lze považovat za lehce nadprůměrné. Naopak u soukromých podniků došlo k meziročnímu poklesu ROA i ROE, čímž se ROA dostala pod doporučenou míru.

Zadluženost Lesů ČR je na velmi nízké úrovni, okolo 7 %. V letech 2010 i 2011 byla jen o pár desetín procent vyšší než průměr u podniků s podílem státu. Pokud jde o podniky v soukromém vlastnictví, tak celková zadluženost je zhruba šestkrát vyšší, nicméně se drží u spodní hranice doporučeného intervalu 40 – 60 %.

Obrat celkových aktiv Lesů ČR byl v obou letech totožný se skupinou podniků pod státní kontrolou a dosahoval velice nízkých výsledků, které zaostávají za všeobecně doporučenou mezí s hodnotou 1. Soukromé podniky měly v průměru lepší hodnoty a v roce 2011 se ukazatel dostal za hranici 1.

Srovnání ukazatelů uvedených kategorií dokazuje, že se právní forma a druh vlastnictví podniku odráží v rozdílné struktuře majetku, využívaných zdrojích i celkovém hospodaření společnosti.

Tabulka č. 19 porovnává ukazatele likvidity státního podniku Lesy ČR s odvětvovými průměry sekce zemědělství, lesnictví a rybářství. Běžná a pohotová likvidita Lesů ČR je ve srovnání s odvětvím dvakrát až třikrát vyšší a okamžitá likvidita v roce 2010 dokonce téměř pětkrát. Všechny v tabulce uvedené hodnoty převyšují standardní doporučení, která byla podrobněji popsána výše.

Tabulka 19: Odvětvové ukazatele likvidity

| Kategorie | Lesy ČR | | Odvětví celkem (NACE A) | |
|---------------------------|---------|------|-------------------------|------|
| | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 |
| Rok | | | | |
| Běžná likvidita | 6,05 | 6,65 | 2,70 | 3,16 |
| Pohotová likvidita | 5,88 | 6,55 | 2,15 | 2,62 |
| Okamžitá likvidita | 4,49 | 5,6 | 0,93 | 1,41 |

Zdroj: upraveno dle [12]

4.5 Hodnocení restrukturalizačního procesu

Provedená analýza poměrových ukazatelů potvrdila potřebnost, užitečnost a účinnost přijatých restrukturalizačních opatření aplikovaných od roku 2009. Došlo k rapidnímu navýšení ROA, ROE i ROS. Naopak nákladovost tržeb poklesla. Všechny tři stupně likvidity byly již před procesem nadstandardní a ve sledovaném období let 2007 – 2011 mírně narůstaly. Obrat celkových aktiv sice poukazuje na nevyužitý potenciál aktiv, ovšem důvodem je specifická majetková struktura státního podniku. Doba obratu zásob se snížila ze 17 na 5 dní. Celková zadluženost podniku byla během let stabilní, v průměru 6,66 %, tedy velmi nízká. Podnik ke svému financování využívá převážně vlastní zdroje a neoperuje s dlouhodobými úvěry. Suma vlastního kapitálu převyšovala objem cizích zdrojů v průměru čtrnáctinásobně.

Z výnosové stránky se restrukturalizace pozitivně projevila nárůstem výnosů z provozní činnosti, které od roku 2008 vzrostly o 3,8 mld. Kč, to je o 42 %, přičemž v první řadě došlo k přírůstku tržeb z prodeje dříví. Zavedení jednotného modelu prodeje dříví při ní spolu s nastavením transparentních výběrových řízení a nalezení kvalitních a solventních smluvních partnerů vedlo k optimalizaci objemu těžebního dříví a k oživení jeho průměrných prodejních cen, jež byly dříve pod standardní tržní cenou. Některé firmy, které mezi sebou soutěžily, však podcenily podnikatelská rizika, nebyly schopny dlouhodobě plnit své závazky a dostaly se do finančních problémů. V mnoha případech tak došlo k uplatňování smluvních sankcí ze strany podniku Lesy ČR.

Na základě analýzy potřebnosti a užitečnosti majetku podnik přistoupil k prodeji zbytného majetku, jenž společnosti za roky 2009 - 2011 přinesl výnos vyčíslený na 1,2 mld. Kč. Souběžným efektem byla i úspora finančních prostředků nutných k zajištění nemovitostí, jako jsou opravy, údržba či daň z nemovitostí. Prodej se dotkl zejména bytových jednotek a objektů, v nichž nebydlel nikdo ze zaměstnanců, nebo sloužily k jinému účelu než pro lesní hospodářství. K efektivnímu zajištění činností podniku jsou třeba především správní budovy, proto by mohlo v budoucnu dojít k dalšímu prodeji zbytných nemovitostí, ale i nepotřebných pozemků vzdálených od lesních komplexů.

Náklady na pěstování a ochranu lesa neklesaly a podnik plnil kritéria trvale udržitelného lesního hospodářství. Podniková restrukturalizace se tak v žádném případě nedotkla péče o les.

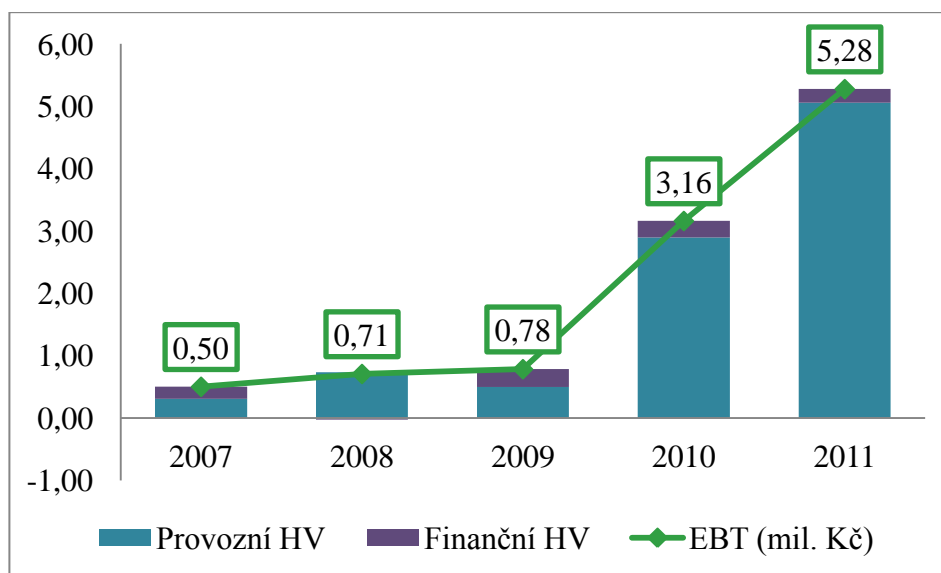
Administrativní systém byl přebujelý a podnik neefektivně využíval lidské zdroje. Počet zaměstnanců byl proto celkem snížen o 604 lidí, to je o necelých 17 %. Zamýšlená redukce pracovníků byla 10%, podnik tedy v tomto ohledu dosáhl větších úspor, než plánoval. V roce 2011 Lesy ČR převzaly část rušené rozpočtové organizace Zemědělská vodohospodářská správa se spravovanými vodními toky a vodohospodářskými díly a rovněž i s náklady na 115 pracovníků. Meziroční pokles osobních nákladů proto v roce 2011 nebyl tak výrazný, nicméně v porovnání s rokem 2008 se jednalo o úsporu finančních prostředků ve výši 48 mil. Kč, z toho 23 mil. Kč na mzdových nákladech. V relativním vyjádření osobní náklady klesly o 3 %, což je k poměru uvolněných pracovníků neadekvátní. Toto zkrácení je zapříčiněno každoročně narůstajícími průměrnými mzdami zaměstnanců, jak bylo výpočtem ověřeno v kapitole 4. 1. 1. Díky krokům vedoucím ke zjednodušení systému řízení a administrativy, se redukce počtu zaměstnanců vzhledem k podniku neprojevila negativně, myšleno ztíženým fungováním vnitřních procesů. Došlo ke změnám v oblasti nastavení funkcí a stávající zaměstnanci převzali po odchozích jejich pracovní náplň. Je tedy na zvážení, do jaké míry by dále mohlo dojít k zeštíhlení organizační struktury a to i na úrovni krajských ředitelství.

Účelem transformace ZVHS bylo snížení zatížení státního rozpočtu a sjednocení a zlepšení správy vodního hospodářství ČR. Součástí převodu byl i majetek v hodnotě přesahující 2,4 mld. Kč v zásadě tvořený vodohospodářským majetkem. Začleněním části ZVHS do Lesů ČR narostl podnikem spravovaný úsek určených vodních toků o 14 tis. km a to na 39 tis. km. Prováděná opatření v rámci správy vodních toků, jako jsou opravy či investice jsou financována vedle vlastních zdrojů podniku také z dotačních prostředků. Hospodaření je nekomerčního charakteru a nepřináší téměř žádný zisk.

Nezbytnou součástí restrukturalizačního projektu bylo nové nastavení kontrolních mechanismů, kdy v přímé působnosti generálního ředitele byl ustanoven odbor bezpečnosti a kontroly. Do tohoto odboru byli integrováni kontrolní pracovníci, kteří byli dříve řízeni z úrovně krajských ředitelů, kteří současně řídí i lesní správce ve své oblasti. Došlo tak k částečnému oddělení kontrolních a řídicích procesů, což se poměrně rychle projevilo pozitivními efekty pro státní podnik především na úrovni krajských ředitelství a lesních správ, kde zaměstnanci disponující řídicími mechanismy výrazně zlepšily svoji činnost, právě pod vlivem supervize odboru bezpečnosti a kontroly. Nově pojatá realizace kontrolních akcí, spolu s novým centrálním systémem nákupu a centralizací evidence veškerých smluv, zajistily efektivnější řízení interních procesů a celkového hospodaření podniku. K tomu přispělo též ustálení personálního obsazení pozic managementu. Centralizací nákupu bylo zamezeno případnému regionálnímu čerpání osobní užitků ve prospěch jednotlivců například

formou protiplnění při zprostředkování nákupu drobného charakteru. Spolu s posílením kontroly a zavedením nových postupů tak vzrostl tlak a nelibost zaměstnanců uvnitř firmy.

Velký objem podnikového majetku dříve neodpovídal sumě vyprodukovaného zisku. Až realizovaná restrukturalizační opatření přinesla podniku ekonomickou stabilitu a rentabilitu. Vyprodukovaný čistý zisk, jenž se v porovnání s rokem 2008 více než devítinásobně navýšil, je tak nyní v souladu s rozsahem majetku, s nímž podnik disponuje. Výměra spravovaného lesa i průměrná těžba dříví byla přitom ve sledovaném období vyrovnaná a srovnatelná. Navýšení hospodářského výsledku z hlavní činnosti podniku, tj. z lesnického hospodaření, tak jasně ukazuje na úspěšnost přijatých změn. Příjmy z lesnického hospodaření se na ekonomickém výsledku v roce 2011 podílely z 85 % a v roce 2010 ze 73 %. Je nutné podotknout, že součástí výnosů z provozní činnosti jsou též tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu, jež se od roku 2008 navýšily o 349 mil. Kč, tedy o 82 %. Provozní výsledek hospodaření očištěný o prodej dlouhodobého hmotného majetku a materiálu pak vzrostl z 384 mil. Kč v roce 2008 na 4 456 mil. Kč, tj. o 1 060 %. Již v roce 2007 byl tehdejší vedením podniku potenciál hospodářského výsledku odhadnut na 3 mld. Kč. Z obrázku č. 14 si můžeme povšimnout, že podnik dosáhl tohoto záměru v roce 2010 a v roce 2011 byl zisk před zdaněním oproti stanovenému cíli dokonce o 2 mld. Kč vyšší.



Obrázek 14: Hospodářský výsledek před zdaněním v mil. Kč

Zdroj: zpracováno dle [18, 19, 20, 21, 22]

Lesy ČR by dále mohly věnovat pozornost právní formě podnikatelského subjektu a zvážit transformaci státního podniku na akciovou společnost, čímž by potencionálně došlo k omezení politického vlivu, který na státní podniky obecně působí. Mimo jiné by také byl vyřešen problém odvodu volných finančních prostředků do státního rozpočtu, který prozatím není adekvátně právně ošetřen, neboť je přístup k těmto financím ze strany státu zamezen. V současné době je projednáván vládní návrh zákona, kterým by došlo ke změně zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku ve znění pozdějších předpisů. Tato novela by vytvořením „fondu zakladatele“ umožnila převod části použitelného zisku do státního rozpočtu. Zákon předpokládá každoroční posílení příjmů státního rozpočtu ze strany státního podniku Lesy ČR nejméně o 1 mld. Kč. Zisk běžného účetního období byl doposud přerozdělován do fondu kulturních a sociálních potřeb, investičního rozvoje a případně do fondu bytové politiky. Zbylou část zisku představují volné finančními prostředky, jež jsou dále zhodnocovány. Suma těchto financí je v současnosti 13 mld. Kč.

Provedenou restrukturalizaci lze také označit za přínos pro stát a to prostřednictvím značně navýšené sumy odváděných daní. V roce 2011 byl podnik vyhodnocen jako nejvýznamnější firma Královéhradeckého kraje.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit restrukturalizační proces, který proběhl ve státním podniku Lesy České republiky. Dvouletý program byl celoplošně zahájen na jaře roku 2009 a byl řízen zevnitř podniku, nikoli prostřednictvím externích poradenských společností.

V první části práce se čtenáři mohli blíže seznámit s restrukturalizací podniku a to od vymezení pojmu až po důsledky, jež přináší. Dále byla zkoumána finanční analýza, jež byla zaměřena zejména na bližší popsání poměrových ukazatelů, tedy rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

V teoretické části bylo čerpáno především z odborné literatury, zatímco pro praktickou část byly podklady tvořeny účetními výkazy, statistickými údaji a v neposlední řadě interními informacemi poskytnutými podnikem.

Druhá část věnovala pozornost státnímu podniku Lesy České republiky, jehož hlavní činností je obhospodařování určeného lesního majetku a drobných vodních toků a bystřin, které jsou vlastnictvím státu. Podnik přijal ozdravná opatření za účelem zvýšení efektivity a průhlednosti hospodaření podniku. Na základě provedené finanční analýzy, jež se zaměřila na rozbor absolutních a poměrových ukazatelů lze tvrdit, že podstoupené kroky přinesly podniku odpovídající výsledky. Restrukturalizace se tedy v případě státního podniku Lesy ČR ukázala jako potřebná a užitečná.

Klíčovým opatřením v rámci revitalizace byla změna zadávání komplexních lesnických zakázek a neprodloužení pro podnik nevýhodných smluv. Redukce zaměstnanců a prodej nepotřebného majetku se projevil též kladně a přinesl úsporu nemalých finančních prostředků. Podniku se podařilo v letech 2010 a 2011 dosáhnout mimořádně vysokého hospodářského výsledku, jenž společnost přisuzuje realizovaným úsporným a optimalizačním opatřením. Podíl na vyprodukovaném zisku má i pozitivní vývoj průměrných prodejních cen dříví, což je ovlivněno vytvořením soutěžního prostředí v rámci zadávání zakázek, kde jediným hodnotícím kritériem je cena.

Spolu s dalšími přijatými změnami se podnik stal moderně řízeným, ziskovým a ekonomicky úspěšným. Státní podnik Lesy ČR můžeme označit za zdravou a stabilizovanou společnost.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOUBLÍK, Zbyněk. Rekordní hospodaření Lesů ČR pokračuje i letos. [online]. 2012 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.lesycr.cz/>
- [2] BRABEC, Z. Účetní informace a vypovídající schopnost účetních výkazů a finanční analýzy. 1.vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011, 166 s. ISBN 978-80-7372-778-9.
- [3] DAIGNE, J. Ozdravná opatření v podniku. 1.vyd. Praha: HZ, 1995, 133 s. ISBN 80-901-9188-6.
- [4] FRÝBERT, B. Jak transformovat podnik? Ostrava: Montanex, 1995, 79 s. ISBN 80-857-8025-9.
- [5] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 180 s. ISBN 80-245-0684-X.
- [6] HAMMER, Michael. Reengineering - radikální proměna firmy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-856-0373-X.
- [7] HUSSEY, D. Jak reorganizovat firmu. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000, 113 s. ISBN 80-722-6351-X.
- [8] JIRÁSEK, J. Návrat k prosperitě. Turnaround: Souvislosti právní, daňové, účetní a finanční. 1.vyd. Praha: Grada, 1995, 114 s. ISBN 80-716-9114-3.
- [9] KRATOCHVÍLOVÁ, H. Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku: Souvislosti právní, daňové, účetní a finanční. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 2001, 239 s. ISBN 80-717-5087-5.
- [10] Lesy České republiky, s. p. [online]. [cit. 2012-12-28]. Dostupné z: www.lesycr.cz
- [11] MÁČE, M. Finanční analýza obchodních a státních organizací. 1.vyd. Praha: Grada, 2006, 156 s. ISBN 80-247-1558-9.
- [12] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz>
- [13] Ministerstvo zemědělství [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.eagri.cz>
- [14] TETŘEVOVÁ, L. a kol. Podniková restrukturalizace a její regionální aspekty. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 110 s. ISBN 80-719-4837-3.

- [15] TOMÁNEK, Jaroslav. Sborník managementu změn a reengineeringu: Názory významných osobností managementu a ekonomiky. Sborník jejich článků, přednášek a studií. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 515 s. ISBN 80-722-6428-1.
- [16] VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [17] VODÁČEK, L. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-726-1041-4.
- [18] Výroční zpráva státního podniku Lesy České republiky za rok 2007
- [19] Výroční zpráva státního podniku Lesy České republiky za rok 2008
- [20] Výroční zpráva státního podniku Lesy České republiky za rok 2009
- [21] Výroční zpráva státního podniku Lesy České republiky za rok 2010
- [22] Výroční zpráva státního podniku Lesy České republiky za rok 2011
- [23] Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)
- [24] Zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů
- [25] Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2007. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2008. ISBN 978-80-7084-733-6. Dostupné z: www.eargi.cz
- [26] Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2008. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2009. ISBN 978-80-7084-861-6. Dostupné z: www.eargi.cz
- [27] Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2009. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2010. ISBN 978-80-7084-941-5. Dostupné z: www.eargi.cz
- [28] Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2010. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2011. ISBN 978-80-7084-995-8. Dostupné z: www.eargi.cz
- [29] Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2011. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2012. ISBN 978-80-7434-063-5. Dostupné z: www.eargi.cz
- [30] ZUZÁK, R. Krize podniku a její kreativní řešení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, c2005, 101 s. ISBN 80-213-1393-5.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Zkrácená rozvaha státního podniku Lesy ČR za období 2007 - 2011

Příloha B: Zkrácený výkaz zisku a ztráty státního podniku Lesy ČR za období 2007 – 2011

Příloha A

| Položka rozvahy v tis. Kč | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Aktiva celkem | 69 182 992 | 69 242 150 | 69 714 198 | 72 470 086 | 78 222 321 |
| Dlouhodobý majetek | 61 979 349 | 62 418 613 | 62 116 570 | 62 984 141 | 65 597 360 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 169 672 | 198 813 | 257 152 | 409 238 | 509 670 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 60 573 833 | 61 049 605 | 61 186 408 | 61 239 634 | 62 224 741 |
| Pozemky | 53 055 788 | 53 077 533 | 52 991 994 | 53 027 011 | 53 330 717 |
| Dlouhodobý finanční majetek | 1 235 844 | 1 170 195 | 673 010 | 1 335 269 | 2 862 949 |
| Oběžná aktiva | 7 170 621 | 6 762 991 | 7 516 369 | 9 451 733 | 12 518 980 |
| Zásoby | 509 614 | 488 046 | 352 099 | 272 773 | 190 570 |
| Dlouhodobé pohledávky | 7 715 | 4 828 | 25 402 | 745 | 7 328 |
| Krátkodobé pohledávky | 2 105 991 | 1 809 675 | 1 919 990 | 2 165 973 | 2 068 942 |
| Krátkodobý finanční majetek | 4 547 301 | 4 460 442 | 5 218 878 | 7 012 242 | 10 252 140 |
| Časové rozlišení | 33 022 | 60 546 | 81 259 | 34 212 | 105 981 |
| Pasiva celkem | 68 182 992 | 69 242 150 | 69 714 198 | 72 470 086 | 78 222 321 |
| Vlastní kapitál | 64 433 473 | 64 682 550 | 65 166 611 | 67 576 027 | 72 642 692 |
| Základní kapitál | 9 015 851 | 9 598 290 | 9 893 122 | 10 278 069 | 11 372 613 |
| Kapitálové fondy | 51 865 995 | 51 744 403 | 51 714 228 | 51 602 606 | 51 566 410 |
| Rezervní a ostatní fondy | 1 609 427 | 2 878 450 | 2 976 364 | 3 137 058 | 5 478 410 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 1 658 086 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VH běžného roku | 284 114 | 461 407 | 582 297 | 2 558 294 | 4 225 259 |
| Cizí zdroje | 4 646 930 | 4 488 713 | 4 467 338 | 4 819 068 | 5 504 789 |
| Rezervy | 2 915 941 | 3 043 638 | 3 104 918 | 3 110 742 | 3 495 749 |
| Dlouhodobé závazky | 121 817 | 126 329 | 132 881 | 146 203 | 125 932 |
| Krátkodobé závazky | 1 609 172 | 1 318 746 | 1 229 539 | 1 562 123 | 1 883 108 |
| Časové rozlišení | 102 589 | 70 887 | 80 249 | 74 991 | 74 840 |

Zdroj: upraveno dle [18, 19, 20, 21, 22]

Příloha B

| Položka výkazu v tis. Kč | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Tržby za prodej zboží | 1 352 203 | 6 675 | 5 205 | 3 279 | 3 585 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 1 446 446 | 5 979 | 4 540 | 3 049 | 3 061 |
| Obchodní marže | -94 243 | 696 | 665 | 230 | 524 |
| Výkony | 8 892 416 | 8 396 329 | 7 645 197 | 9 737 936 | 11 714 522 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 8 610 398 | 8 397 810 | 7 760 208 | 9 774 466 | 11 756 687 |
| Výkonová spotřeba | 6 550 461 | 5 608 466 | 5 286 821 | 5 470 589 | 4 645 438 |
| Přidaná hodnota | 2 247 712 | 2 788 559 | 2 359 041 | 4 267 577 | 7 069 608 |
| Osobní náklady | 1 406 625 | 1 552 867 | 1 584 331 | 1 496 405 | 1 505 389 |
| Daně a poplatky | 129 790 | 133 968 | 153 586 | 168 053 | 160 798 |
| Odpisy DM a DNM | 430 077 | 476 538 | 497 774 | 521 890 | 661 551 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 247 198 | 426 143 | 622 680 | 755 706 | 775 173 |
| Zůstatková cena prodaného DM a materiálu | 83 070 | 76 784 | 100 036 | 154 400 | 176 653 |
| Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti | 178 239 | 316 725 | 228 591 | 25 095 | 504 683 |
| Ostatní provozní výnosy | 250 066 | 229 533 | 164 516 | 321 069 | 338 971 |
| Ostatní provozní náklady | 236 614 | 154 191 | 84 512 | 85 424 | 120 543 |
| Provozní výsledek hospodaření | 307 561 | 733 162 | 497 407 | 2 893 085 | 5 054 135 |
| Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 970 613 | 1 606 307 | 401 542 | 129 547 | 122 797 |
| Prodané cenné papíry a podíly | 981 725 | 1 671 876 | 383 604 | 165 441 | 123 530 |
| Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | 64 427 | 17 569 | 8 167 | 55 018 | 6 998 |
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 185 227 | 140 510 | 169 694 | 175 977 | 182 770 |
| Náklady z finančního majetku | 33 992 | 12 812 | 1 757 | 3 673 | 5 675 |
| Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 24 610 | 7 | 43 654 | 41 355 | 7 779 |
| Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 43 194 | 132 707 | 0 | 2 747 | 60 445 |

| | | | | | |
|---|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosové úroky | 23 993 | 36 708 | 70 539 | 63 653 | 102 019 |
| Nákladové úroky | 3 486 | 3 856 | 3 987 | 4 242 | 1 312 |
| Ostatní finanční výnosy | 3 367 | 6 485 | 4 052 | 4 701 | 6 425 |
| Ostatní finanční náklady | 15 083 | 12 686 | 21 836 | 27 579 | 16 766 |
| Finanční výsledek hospodaření | 194 757 | -26 351 | 286 464 | 266 569 | 221 060 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 218 204 | 245 404 | 201 574 | 601 360 | 1 049 936 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 284 114 | 461 407 | 582 297 | 2 558 294 | 4 225 259 |
| Mimořádné výnosy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mimořádné náklady | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mimořádný výsledek hospodaření | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 284 114 | 461 407 | 582 297 | 2 558 294 | 4 225 259 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 502 318 | 706 811 | 783 871 | 3 159 654 | 5 275 195 |

Zdroj: upraveno dle [18, 19, 20, 21, 22]