

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Benchmarking stavební společnosti**

**Bc. Barbora Jetmarová**

**Diplomová práce  
2009**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora JETMAROVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
  
Název tématu: **Benchmarking stavební společnosti**

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

Úvod

1. Metody rozboru ekonomické situace podniku
2. Benchmarking jako specifická metoda hodnocení podniku
3. Systémová analýza českého stavebnictví
4. Charakteristika společnosti M-Silnice a.s.
5. Aplikace benchmarkingu v podmínkách společnosti M-Silnice a.s.
6. Zhodnocení výsledků benchmarkingu 7. Závěr

Použitá odborná literatura

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

Seznam odborné literatury:

- HONUS, R., et al. Benchmarking ve veřejné správě. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, 82 s. ISBN 80-239-3933-5  
JIRÁSEK, J. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 9788072590513  
KARLOF, B. Benchmarking - jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti a produktivitě. 1. vyd. Praha. Victoria Publishing, 1995, 56 s. ISBN 8085865238  
KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza - krok za krokem. 1. vyd. Jihlava: C.H.Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3  
VALACH, J., et al. Finanční řízení podniku. 2. vydání. Havlíčkův Brod, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1  
KOZAK, M. Destination banchmarking: concepts, practices and operations. 1st ed. Oxon: CABI Publishing, 2004. 209 s. ISBN 0-85199-745-7  
WOBBE, W. Benchmarking methods and their application. In Transport benchmarking: methodologies, applications and data needs. OECD: Proceeding of the Paris conference, November 1999. Paris: ECMT, 2000. ISBN 92-821-1258-6. s. 9-18.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavel Duspiva, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 25. listopadu 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 25. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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 Trutnově dne 27. 4. 2009

Barbora Jetmarová

### Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Pavlu Duspivovi, CSc. za cenné rady, připomínky a ochotu při vedení této diplomové práce.

## **ANOTACE**

Práce je zaměřena na jednu z metod hodnocení výkonnosti podniku – benchmarking. Zabývá se metodou benchmarkingu a její aplikací v podmínkách společnosti M-SILNICE a.s., působící na trhu silničního a mostního stavitelství. Benchmarking obnáší komparaci dosažených výsledků s výkonnostní špičkou v odvětví, zpracování benchmarkingové analýzy podniku M-SILNICE a.s. a navrnutí doporučení na zlepšení situace společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

benchmarking; finanční analýza; odvětví stavebnictví; metody hodnocení podniku; M-SILNICE a.s.

## **TITLE**

Benchmarking of building society

## **ANNOTATION**

The diploma work focuses on one of the methods of ranking efficiency of the companies, benchmarking. It deals with benchmarking method and its application in M-SILNICE a.s. corporation, which work on roads and bridges building trade. The work is specialized on comparing attained results with top company in building trade, elaboration benchmarking analysis M-SILNICE a.s. corporation and proposition recommendation for improving corporations situation.

## **KEYWORDS**

benchmarking; financial analysis; building industry; methods of ranking companies; M-SILNICE a.s.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 METODY ROZBORU EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU .....</b>	<b>11</b>
1.1 VÝVOJ ZÁKLADNÍCH PŘÍSTUPŮ ROZBORU EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU .....	11
1.2 PŘEHLED METOD MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	11
1.3 FINANČNÍ ANALÝZA .....	12
1.1.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	13
1.1.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....	14
1.1.3 Analýza cash flow .....	15
1.1.4 Analýza poměrových ukazatelů (poměrová analýza) .....	16
1.1.5 Analýza soustav ukazatelů .....	23
1.4 OSTATNÍ METODY ROZBORU EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU .....	29
<b>2 BENCHMARKING JAKO SPECIFICKÁ METODA HODNOCENÍ PODNIKU .....</b>	<b>30</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA BENCHMARKINGU .....	30
2.1.1 Význam benchmarkingu .....	31
2.1.2 Přínosy benchmarkingu .....	31
2.1.3 Důsledky benchmarkingu .....	32
2.2 HISTORIE BENCHMARKINGU .....	32
2.3 PŘÍSTUPY K BENCHMARKINGU .....	33
2.3.1 Výkonový benchmarking .....	33
2.4.2 Procesní benchmarking .....	34
2.4 KLASIFIKACE BENCHMARKINGU .....	35
2.4.1 Interní benchmarking .....	36
2.4.2 Externí benchmarking .....	37
2.4.3 Funkční benchmarking .....	37
2.4.4 Výkonový benchmarking .....	38
2.4.5 Procesní benchmarking .....	38
2.4.6 Strategický benchmarking .....	38
2.5 ETICKÝ KODEX BENCHMARKINGU .....	39
2.6 BENCHMARKINGOVÝ CYKLUS .....	39
2.5.1 Plánování (Plan) .....	41
2.5.2 Shromažďování dat (Collect) .....	43
2.5.3 Analýza (Analysis) .....	44
2.5.4 Adaptace (Adapt) .....	45
2.6 BENCHMARKING VE SVĚTĚ A V ČESKÉ REPUBLICĚ .....	45
2.6.1 Global Benchmarking Network (GBN) .....	45
2.6.2 Česká společnost pro jakost .....	47
2.6.3 Český benchmarkingový index .....	48
<b>3 SYSTÉMOVÁ ANALÝZA ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ .....</b>	<b>52</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA STAVEBNICTVÍ .....	52
3.2 VÝVOJ ODVĚTVÍ STAVEBNICTVÍ .....	53
3.2.1 Rok 2007 .....	55
3.2.2 Rok 2008 .....	60
3.2.3 Současná situace .....	61
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI M-SILNICE A.S. ....</b>	<b>62</b>
4.1 HISTORIE PODNIKU .....	62
4.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	62
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	63
4.4 SPOLEČNOST M-SILNICE A.S. V ROCE 2007 .....	65
<b>5 APLIKACE BENCHMARKINGU V PODMÍNKÁCH SPOLEČNOSTI M-SILNICE A.S. ....</b>	<b>66</b>
5.1 URČENÍ PŘEDMĚTU BENCHMARKINGU A VÝKONNOSTNÍ ŠPIČKY BENCHMARKINGU V OBORU STAVEBNICTVÍ .....	66

5.1.1 Skanska DS a.s. ....	66
5.1.2 EUROVIA CS a.s. ....	67
5.1.3 VÝBĚR BENCHMARKINGOVÉHO PARTNERA POMOCÍ BONITY SPOLEČNOSTI .....	69
5.2 VÝBĚR VHODNÝCH UKAZATELŮ PRO BENCHMARKING SPOLEČNOSTI.....	69
5.3 ZJIŠTĚNÍ VÝKONNOSTNÍHO ROZDÍLU VŮČI VÝKONNOSTNÍ ŠPIČCE.....	70
5.3.1 Ukazatele likvidity.....	70
5.3.2 Ukazatele aktivity.....	72
5.3.3 Ukazatele rentability.....	73
5.3.4 Ukazatele zadluženosti.....	74
5.3.5 Provozní ukazatele.....	75
5.3.6 Další související ukazatele.....	76
<b>6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ BENCHMARKINGU.....</b>	<b>78</b>
6.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI M-SILNICE A.S. ....	78
6.2 DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI M-SILNICE A.S. ....	82
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>90</b>



## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: ŠABLONA PROCESU BENCHMARKINGU – MODEL SE ČTYŘMI KVADRANTY .....	41
OBRÁZEK 2: MÍRA VYUŽITÍ A CELKOVÁ SPOKOJENOST UŽIVATELŮ S BENCHMARKINGEM.....	46
OBRÁZEK 3: SCHÉMA BENCHMARKINGOVÉHO PROCESU PODLE ČESKÉHO BENCHMARKINGOVÉHO INDEXU.....	51
OBRÁZEK 4: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI M-SILNICE A.S. ....	64
OBRÁZEK 5: ZJEDNODUŠENÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SKANSKA CS A.S. ....	67
OBRÁZEK 6: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SKANSKA DS A.S.....	67
OBRÁZEK 7: PŘEHLED ZÁKLADNÍCH ÚDAJŮ O SPOLEČNOSTI EUROVIA CS A.S. ....	68

## Seznam grafů

GRAF 1: HIERARCHIE PROCESU SBĚRU INFORMACÍ PRO BENCHMARKING.....	43
GRAF 2: MEZIROČNÍ INDEXY VÝVOJE STAVEBNÍ PRODUKCE.....	54
GRAF 3: ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ STRUKTURY STAVEBNÍCH PRACÍ V ROCE 2007 (V %).....	56
GRAF 4: PODROBNÁ STRUKTURA STAVEBNÍCH PRACÍ V ROCE 2007 (V %).....	57
GRAF 5: VÁZANOST CELKOVÝCH AKTIV .....	78
GRAF 6: MÍRA CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI.....	79
GRAF 7: BĚŽNÁ LIKVIDITA .....	80
GRAF 8: RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU.....	81
GRAF 9: MZDOVÁ PRODUKTIVITA.....	81

## Seznam tabulek

TABULKA 1: STUPNICE HODNOCENÍ RYCHLÉHO TESTU .....	28
TABULKA 2: VÝVOJ ČESKÉ EKONOMIKY A PRODUKCE STAVEBNICTVÍ V LETECH 1998 AŽ 2007 V MLD. KČ.....	53
TABULKA 3: STRUKTURA STAVEBNÍ PRODUKCE PODLE DRUHŮ STAVEBNÍCH PRACÍ V MIL. KČ BĚŽNÝCH CEN .....	55
TABULKA 4: OBJEM STAVEBNÍCH PRACÍ V ROCE 2007 V MIL KČ BĚŽNÝCH CEN .....	58
TABULKA 5: RŮST STAVEBNÍCH PRACÍ V ROCE 2007 PODLE VELIKOSTI PODNIKŮ.....	58
TABULKA 6: POČET ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2007 VE STAVEBNÍCH PODNICÍCH.....	59
TABULKA 7: INDEX BONITY PODLE GRÜN WALDA .....	69
TABULKA 8: BĚŽNÁ LIKVIDITA .....	71
TABULKA 9: POHOTOVÁ LIKVIDITA .....	71
TABULKA 10: OKAMŽITÁ LIKVIDITA.....	71
TABULKA 11: VÁZANOST CELKOVÝCH AKTIV.....	72
TABULKA 12: DOBA OBRATU ZÁSOB.....	72
TABULKA 13: DOBA OBRATU POHLEDÁVEK.....	72
TABULKA 14: RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU .....	73
TABULKA 15: RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU .....	73
TABULKA 16: RENTABILITA TRŽEB .....	74
TABULKA 17: ZISKOVÁ MARŽE .....	74
TABULKA 18: MÍRA CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI.....	74
TABULKA 19: KOEFICIENT ZADLUŽENOSTI .....	75
TABULKA 20: MZDOVÁ PRODUKTIVITA .....	75
TABULKA 21: NÁKLADOVOST VÝNOSŮ.....	76
TABULKA 22: PŘIDANÁ HODNOTA .....	76
TABULKA 23: HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK NA ZAMĚSTNANCE.....	76
TABULKA 24: PRŮMĚRNÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ NA ŘÍDÍCÍHO PRACOVNÍKA.....	77
TABULKA 25: OSOBNÍ NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE.....	77

## Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním světě a rychle se měnící globální ekonomice jsou podniky a organizace nuceny brát v úvahu a v mnoha případech přizpůsobovat nebo implementovat širokou škálu inovativních manažerských filozofií, přístupů, nástrojů a technik. Jednou z takových technik je benchmarking.

Aby se jakákoliv firma udržela a prosadila na trhu musí znát své podnikatelské prostředí a největší konkurenty. Benchmarking představuje neustálý proces měření systémů, postupů a produktů uvnitř organizace a jejich srovnávání s konkurencí nebo jinými organizacemi, které jsou nejúspěšnější ve svém oboru. Je to technika trvalé optimalizace, která porovnává a analyzuje procesy či služby za účelem zjistit nejlepší praktické postupy, s nimiž se pak společnost poměřuje. Cílem takového poměřování je osvojení si nových praktik a postupů a především získání informací vedoucích ke zlepšení výkonnosti společnosti. Benchmarking tak pomáhá k pochopení vlastní organizace, nalezení jejích předností, slabin a oblastí pro její rozvoj.

Metodu benchmarking považuji za velice zajímavou a efektivní. Z toho důvodu jsem tématem své diplomové práce zvolila benchmarking stavební společnosti. Konkrétně se v práci zabývám metodou benchmarking a její aplikací v podmínkách společnosti M-SILNICE a.s., působící na trhu silničního a mostního stavitelství.

Cílem práce je pomocí vhodně zvolených metod zhodnotit hospodaření společnosti M-SILNICE a.s. a komparovat dosažené výsledky s výkonnostní špičkou v odvětví, která bude zjištěna pomocí bonitního modelu. Dále pak zpracovat benchmarkingovou analýzu podniku M-SILNICE a.s. a navrhnout doporučení na zlepšení situace společnosti.

Pro ucelenější pohled na ekonomickou situaci společnosti M-SILNICE a.s. bude benchmarkingová analýza doplněna srovnáním s průměrnými hodnotami v odvětví stavebnictví.

# 1 Metody rozboru ekonomické situace podniku

Ekonomické prostředí je charakteristické velkou konkurencí, vzrůstající neurčitostí a diskontinuitou. Manažeři, vlastníci či investoři potřebují znát ekonomickou situaci podniku. Manažeři pro krátkodobé a zejména pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Průběžná znalost finanční situace jejich firmy jim umožňuje správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak pro odhad a prognózování budoucího vývoje. [9]

## *1.1 Vývoj základních přístupů rozboru ekonomické situace podniku*

Metody měření ekonomické situace podniku se neustále vyvíjejí. Mezi nejstarší a stále ještě používané přístupy je možno zařadit Du Pont diagram, který vznikl ve dvacátých letech minulého století. A naopak mezi nově používané metody patří přístup Balance Scorecard, ukazatel ekonomická přidaná hodnota či benchmarking. Nejčastěji používanými ukazateli již delší dobu zůstávají finanční ukazatele, neboť měření finančních veličin je snadné a velkou část dat lze získat z podnikového účetnictví. Pro měření výkonnosti podniku jsou finanční ukazatele nepostradatelné, protože podávají manažerům informace jak si podnik stojí. Vývoj přístupů rozboru ekonomické situace podniku se proto zabýval především doplněním finančních ukazatelů řadou dalších nefinančních ukazatelů, kterými mohou podniky měřit a hodnotit vývoj faktorů úspěchu jednotlivých strategických oblastí podniku. V osmdesátých letech vznikly složité ukazatelové soustavy, které se později ukázaly jako neefektivní a naopak se zjistilo, že vhodné je zvolit omezený počet vhodně vybraných ukazatelů.

## *1.2 Přehled metod měření výkonnosti podniku*

Metod měření výkonnosti podniku je celá řada, některé jsou uvedeny níže. Vzhledem k rozsahu práce však není možné všemi metodami zabývat se podrobně. Tato práce je zaměřena na benchmarking, jemuž je věnována následující kapitola. Benchmarking ve stavebních firmách bude prováděn především prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy, z tohoto důvodu jsem se v této kapitole zaměřila na finanční analýzu.

Metody měření výkonnosti podniku:

- 1 finanční analýza,
- 2 operační páka,
- 3 finanční páka,
- 4 ekonomická přidaná hodnota,
- 5 tržní přidaná hodnota,
- 6 balance score card,
- 7 benchmarking.

### ***1.3 Finanční analýza***

Finanční analýza je systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Zahrnuje hodnocení minulosti, současnosti a předpovídání budoucnosti. Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, neboť působí jako zpětná informace o hospodaření podniku. Výsledky finanční analýzy mohou poskytnout cenné informace nejen pro vlastní potřebu firmy.

**Metody finanční analýzy lze rozdělit podle složitosti matematických postupů na:**

- 1 elementární metody technické analýzy,
- 2 vyšší metody finanční analýzy.

#### **Elementární metody technické analýzy: [12]**

- 1) analýza absolutních ukazatelů
  - analýza trendů (tzv. horizontální analýza),
  - procentní analýza komponent (tzv. vertikální analýza),
- 2) analýza rozdílových ukazatelů
- 3) analýza cash flow
- 4) analýza poměrových ukazatelů
  - analýza ukazatelů likvidity,
  - analýza ukazatelů aktivity,
  - analýza ukazatelů rentability,
  - analýza ukazatelů zadluženosti,
  - analýza ukazatelů kapitálového trhu,
- 5) analýza soustav ukazatelů
  - pyramidové soustavy,
  - bankrotní a bonitní modely.

## Vyšší metody finanční analýzy

Jsou založeny na složitějších matematických postupech a myšlenkách. Jsou početně náročnější, proto se pro jejich výpočet používá výpočetní technika. Dělí se na matematicko statistické (např. bodové odhady, statistické testy odlehlých dat, empirické distribuční funkce, korelační koeficienty, regresní modelování) a nestatistické metody (např. neuronové sítě, metody formální matematické logiky, metody založené na teorii matných množin).

### 1.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

#### Horizontální analýza (tzv. analýza trendů)

Horizontální analýza porovnává ukazatele v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Máme-li dostatečnou časovou řadu (alespoň 5 let), pak jsme schopni vysledovat určité tendence směřování sledovaných veličin a vyvodit patřičné závěry. Změnu lze zobrazit buď jako absolutní hodnotu, která zobrazuje celkovou změnu v peněžních jednotkách nebo jako relativní hodnotu. [5]

- 1) relativní hodnota - pomocí indexů. Index nám říká, o kolik se jednotlivé absolutní ukazatele změnily oproti minulému roku. Matematicky lze index vyjádřit následujícím způsobem:

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)}, \text{ kde}$$

$I$  je index,

$B_i$  je hodnota bilanční položky  $i$ ,

$t$  je čas.

- 2) Absolutní hodnota - pomocí diferencí. Diference nám udává, o kolik se jednotlivé ukazatele změnily absolutně. Diference používáme zejména v případech, kdy index nelze vypočítat např. dělitel je roven nule, a nebo kdy ukazatel v minulém období byl velmi malý a v následujícím období vzrostl. Matematické vyjádření difference:

$$D_{t/t-1} = B_i(t) - B_i(t-1), \text{ kde}$$

$D_{t/t-1}$  je změna oproti minulému období,

$t$  je čas,

$B_i$  je hodnota bilanční položky  $i$ .

Tyto absolutní ukazatele vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Vzhledem k tomu, že závisí na velikosti podniku je znemožněno či komplikováno jejich použití při porovnávání výsledků různých podniků. Je však možné můžeme srovnávat je v rámci jednoho podniku. Při analýze se počítají jak změny absolutní hodnoty, tak

i procentní změny jednotlivých položek výkazů, po řádcích, horizontálně. Odtud potom pramení název horizontální analýza.

### **Vertikální analýza (tzv. procentní analýza komponent)**

Vertikální analýza ukazuje podíl jednotlivých položek na jejich agregovaných hodnotách, jednotlivé položky finančních výkazů se vztahují k nějaké veličině (např. podíl položky budovy na dlouhodobém hmotném majetku a dále podíl tohoto dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech). V případě rozvahy je touto veličinou bilanční suma. Jednotlivé položky rozvahy pak při tomto poměru odrážejí z kolika procent se podílejí na celkové bilanční sumě, jinými slovy vertikální procentní ukazatele vyjadřují strukturu aktiv resp. strukturu pasiv. Pokud hledaný vztah označíme  $P_i$ , potom se výpočet provede podle následujícího vztahu: [5]

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}, \text{ kde}$$

$P_i$  je hledaný vztah,

$B_i$  je velikost položky bilance,

$\sum B_i$  je suma hodnot položek v rámci určitého celku.

Ze struktury aktiv a pasiv je potom možno vidět, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Schopnost vytvářet a udržovat optimální majetkovou a kapitálovou strukturu je jedním z klíčových požadavků pro ekonomickou stabilitu podniku.[12]

Procentní analýza komponent umožňuje nejen srovnání výsledků jednoho podniku v jednotlivých letech, ale i srovnání mezi podniky navzájem, neboť citlivost vertikálních ukazatelů na velikost podniku je výrazně nižší než v případě absolutní analýzy. Při mezipodnikovém srovnání ale musíme brát v úvahu různé skutečnosti, např. obor podnikání, místo podnikání apod.

#### **1.1.2 Analýza rozdílových ukazatelů**

Rozdílové ukazatele jsou označovány jako fondy finančních prostředků. Mezi tyto ukazatele řadíme čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky, čisté peněžně pohledávkové fondy.

Nejčastěji užívaným ukazatelem je *čistý pracovní kapitál*, vypočítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy. Pro finančního manažera představuje tento fond součást oběžného majetku, financovanou dlouhodobým kapitálem, čili je částí dlouhodobého kapitálu vázaného v oběžném majetku. Jde tedy o relativně volný kapitál, který je využíván k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti. Pro vlastníka je čistý pracovní kapitál v podstatě běžně pracujícím dlouhodobým kapitálem, neboť vlastník podniku rozhoduje o dlouhodobém financování, o jeho zvyšování či snižování. Vyjadřuje se k pořizování stálých aktiv i k jejich změnám. Zásada opatrného financování vyžaduje, aby dlouhodobý kapitál přesahoval stálá aktiva. Určitá výše čistého pracovního kapitálu (přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými závazky) je pro zajištění platební schopnosti nezbytná a je dobrým znamením pro věřitele.

Manažerský pohled na čistý pracovní kapitál lze vyjádřit následujícím vztahem:

$$\check{C}PK = OA - CK_{kr}, \text{ kde}$$

Pohled vlastníka na čistý pracovní kapitál lze vyjádřit tímto vztahem:

$$\check{C}PK = VK + CK_{dl} - SA, \text{ kde}$$

$\check{C}PK$  je čistý pracovní kapitál,

$OA$  jsou oběžná aktiva,

$CK_{kr}$  je cizí krátkodobý kapitál.

$VK$  je vlastní kapitál,

$CK_{dl}$  je cizí dlouhodobý kapitál,

$SA$  jsou stálá aktiva.

### 1.1.3 Analýza cash flow

Analýza cash flow je založena na příjmech a výdajích a vyjadřuje skutečné toky peněz a jejich zásoby v podniku. Je východiskem pro řízení likvidity podniku. Výkaz CF informuje o tvorbě finančních zdrojů podniku a jejich užití v daném období. Hlavním smyslem výkazu CF je popis vývoje finanční situace podniku v daném období a vysvětlení příčin změn ve finanční pozici. [12]

Analýza CF je důležitá, neboť rozvaha nám sice dává informaci o stavu peněžních prostředků k určitému datu, ale už nám neříká nic o tom, proč a jak k takovému stavu došlo. Výkaz zisků a ztrát nám zase dává přehled o výnosech, nákladech a zisku za určité období, ovšem bez ohledu na to, zda podniku vznikly skutečné peněžní příjmy nebo výdaje.

V ČR dělíme CF ve výkazu do tří základních oblastí

- CF z provozní činnosti – odráží generování peněz v rámci standardního provozu,
- CF z investiční činnosti – reflektuje změny peněz v souvislosti s investováním,
- CF z finanční činnosti – zahrnuje dopad způsobu financování podniku.

#### **1.1.4 Analýza poměrových ukazatelů (poměrová analýza)**

Poměrové ukazatele jsou nezastupitelnou, často používanou metodou finanční analýzy, které charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Absolutní ukazatele vycházejí z účetních výkazů. Aby měl poměrový ukazatel nějakou smysluplnou interpretaci, musí mezi položkami uváděnými do poměru existovat určitá vzájemná souvislost. Poměrových ukazatelů existuje mnoho, z tohoto důvodu je velmi důležitá tvorba a především výběr ukazatelů, které by měly být relevantní zkoumanému problému nebo prováděnému rozhodnutí. Má-li mít analýza nějaký smysl, je nutno vybrat pouze určité menší množství finančních ukazatelů, které odpovídá cíli analýzy a s jejich pomocí potom podnik analyzovat. Chceme-li provést finanční analýzu komplexně, musíme vybrat ukazatele, které postihnou všechny stránky hospodaření podniku. [14]

Poměrové ukazatele se sdružují do skupin, přičemž každá skupina souvisí s určitým aspektem finanční situace podniku. Níže popsané okruhy poměrových ukazatelů patří k tzv. tradičním ukazatelům používaným pro měření finanční výkonnosti podniku. [4]

#### ***UKAZATELE LIKVIDITY***

Charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům, resp. strukturu kapitálu firmy z hlediska jeho doby životnosti. Při hodnocení ukazatelů likvidity je důležité vzít na vědomí skutečnost, že oběžný majetek neprodukuje žádný zisk, naopak v oběžném majetku má podnik své zdroje vázány. Střetává se zde proto zájem o udržení likvidity tak nízké jak jen to je možné, na druhé straně tak vysoké, aby s ohledem na prostředí byl vytvořen předpoklad likvidity. Úroveň likvidity je dána nejen rozsahem krátkodobých závazků, ale i některými dalšími okolnostmi, jež jsou například makroekonomické prostředí, ve kterém podniky fungují. Dále hraje roli například to jaká je délka výrobního cyklu, šíře sortimentu apod. [4]



Ukazatele likvidity dávají do poměru to, čím je možno platit, k tomu, co je nutno zaplatit. Při konstrukci ukazatelů likvidity se v čitateli vychází z oběžného majetku. Ten je uspořádán právě z pohledu likvidity, tj. od nejméně likvidních zásob přes pohledávky až po peníze, jež mají nejvyšší likvidní hodnotu. Ve jmenovateli se pak vyjadřují krátkodobé závazky. [7]

### **Běžná likvidita**

Tento ukazatel měří platební schopnost podniku. Informuje nás o tom, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Za přijatelné se považují hodnoty v intervalu 1,5 – 2. Tyto hodnoty však nelze považovat za dogma, je vždy třeba provést hlubší analýzu.

$$b. \text{ likvidita} = \frac{\text{fin. majetek, krátkodobé pohledávky, zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Pohotová likvidita**

Někdy se tento ukazatel nazývá rychlý test (quick test) nebo test kyselinou (acid test). Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je kolem 1, což prezentuje vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. Hodnota ukazatele pod hodnotou 1 ukazuje na nebezpečí nesolventnosti, hodnota ukazatele převyšující hodnotu znamená neefektivní vázání prostředků v penězích a pohledávkách, které nezvyšují svoji hodnotu. Při analýze se především sleduje vývoj tohoto ukazatele v čase a také vztah mezi běžnou a pohotovou likviditou. Pokud je hodnota pohotové likvidity výrazně nižší než hodnota běžné likvidity, ukazuje to na nadměrné množství zásob (příp. nedobytných pohledávek) v podniku.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{peníze, krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Okamžitá likvidita**

Tento ukazatel je nejpřesnějším ukazatelem likvidity. Měří schopnost uhradit krátkodobé závazky právě v tento okamžik. Vychází z nejužšího pojetí likvidních aktiv a je tedy nejpřísnější. Do likvidních aktiv zahrnuje pouze finanční majetek, tj. peníze a jejich ekvivalenty (volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky). Za přijatelnou se obvykle považuje hodnota kolem 0,2. Znamená to, že peníze by měli přesahovat asi 20 % hodnoty závazků.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peníze}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Podíl pracovního kapitálu na aktivech**

Podíl pracovního kapitálu na aktivech se na rozdíl od předchozích ukazatelů vyznačuje určitou mírou stability, která je ve vztahu k pracovnímu kapitálu patrná z vývojové řady. Sledují se především vývojové tendence (jak se vyvíjí podíl pracovního kapitálu na aktivech celkem) a dále se pak porovnává úroveň tohoto procenta se srovnatelnými podniky.

$$\text{podíl celkového kapitálu na aktivech} = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

### **UKAZATELE AKTIVITY**

Ukazatele aktivity podávají informace o tom, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, jak efektivně podnik využívá svá aktiva. Ukazatele jsou dvojího typu. Prvním typem jsou ukazatele počtu obrátů, jež informuje o počtu obrátů za rok, druhý typ ukazatele doba obrátů informuje o počtu dní. Jde o hodnocení vázanosti kapitálu v aktivech. Konstrukce ukazatelů pracuje s jednotlivými majetkovými částmi, které jsou poměřovány buď k tržbám, výnosům nebo k jiným rozvahovým základnám. Tzv. obrát musí být co nejvyšší (zásoby by se měly obrátit v podniku během roku co nejvíce), tzv. doba obrátů co nejnižší (peníze v zásobách, pohledávkách a závazcích by měly být v podniku co nejkratší dobu). Obrát vyjadřujeme v jednotkách (tzv. obrátcích za rok), dobu obrátů ve dnech. Mezi nepoužívanější ukazatele aktivity patří: [12]

### **Obrát celkových aktiv**

Obrát celkových aktiv je měřítkem celkového využití majetku. Udává počet obrátů aktiv za daný časový interval. Měl by být co největší. Obrát aktiv měří vytvořené tržby k 1 Kč vložených aktiv. Tento poměr je měřítkem kapitálové intenzity, přičemž dosahování vysokých tržeb s nízkými aktivy znamená vysokou kapitálovou intenzitu podniku.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

### **Vázanost celkových aktiv**

Tento ukazatel podává informaci o výkonnosti, s níž podnik využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Měří celkovou produkční efektivnost firmy, říká nám jak intenzivně podnik využívá svá aktiva k dosažení tržeb. Čím je hodnota ukazatele nižší, tím lépe.

$$\text{vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{roční tržby}}$$

### **Obrat zásob**

Obrat zásob udává kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna. Čím nižší je hodnota, tím více má podnik přebytečných zásob.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad \text{nebo} \quad \frac{\text{náklady}}{\text{zásoby}}$$

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby, než jsou spotřebovány nebo prodány. U zásob výrobků a zboží je tento ukazatel také indikátorem likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoba přemění v hotovost nebo pohledávku. V odborné literatuře se v zásadě setkáváme se dvěma způsoby výpočtu tohoto ukazatele, přičemž vyšší vypovídací schopnost má druhý z uvedených způsobů.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{tržby} / 360} \quad \text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{denní spotřeba}}$$

### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek udává průměrný počet dní, po něž zůstávají odběratelé podniku dlužni, tj. dobu, která v průměru uplyne mezi prodejem na obchodní úvěr a přijetím peněz. Ukazuje, zda se podniku daří dodržovat stanovenou obchodně-úvěrovou politiku.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 360}$$

### **UKAZATELE RENTABILITY**

Ukazatele rentability poměřují konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům, kapitálu nebo k tržbám. Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku generovat zisk a patří k nejdůležitějším charakteristikám podnikatelské činnosti. Právě analýza ukazatelů rentability patří mezi nejdůležitější způsoby hodnocení podnikatelské úspěšnosti, neboť ukazatele rentability poměřují

celkový zisk dosažený podnikáním s vyšší podnikových zdrojů, jichž bylo použito k jeho dosažení.

### **Rentabilita vloženého kapitálu (ROI-Return on Investement)**

ROI patří mezi jedny z elementárních ukazatelů při měření výkonnosti a efektivnosti podniku. Vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování. V poslední době je využíván zejména v návaznosti na nový ukazatel EVA. V čitateli tohoto ukazatele používáme čistý zisk před úroky a zdaněním.

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{vložený kapitál}}$$

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)**

Rentabilita vlastního jmění hodnotí efekt z investovaného kapitálu - výnosnost kapitálu pro akcionáře. Investoři požadují, aby hodnota ROE byla vyšší než míra výnosnosti bezrizikové investice. [26]

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return on Assets)**

Základní měřítko rentability. Nejčastěji je užíván ve tvaru EBIT, pak je také nazýván produkční síla. Jedná se v tomto smyslu o nejkompexnější ukazatel. Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. [34]

Rentabilita celkového kapitálu používající zisk před úroky a zdaněním:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Další varianty tohoto ukazatele je rentabilita celkového kapitálu používající zisk po zdanění zvýšená o zdaněné úroky:

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky} \times (1 - \text{daň.sazba})}{\text{celková aktiva}}$$

### **Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed)**

Tento ukazatel, na rozdíl od ROA bere v úvahu pouze dlouhodobé zdroje. Vypovídá o výnosovém potenciálu dlouhodobých zdrojů, což může být pro investory důležité zejména při srovnání s výnosem jiného druhu potenciálních investic. Tento ukazatel

se také používá pro prostorové srovnání podniků, zejména k hodnocení monopolních veřejně prospěšných společností (např. vodárny, telekomunikace apod.). [6]

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}$$

### **Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)**

Rentabilita tržeb poměřuje zisk s tržbami a vyjadřuje, jaký zisk dokáže podnik vytvořit na 1 Kč tržeb. Abychom byli schopni srovnat podniky s různou strukturou kapitálu, použijeme následující vzorec:

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}, \text{ respektive } ROS = \frac{EBIT}{\text{Výnosy}}$$

### **Zisková marže (PMOS - Profit Margin on Sales)**

Zisková marže je pouze drobnou modifikací ukazatele ROS, jen v čitateli používá čistý zisk po zdanění. Vyjadřuje zisk na 1 korunu obratu.

$$PMOS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

## **UKAZATELE ZADLUŽENOSTI**

Ukazatele zadluženosti charakterizují jednak zadluženost vlastního kapitálu, jednak základní proporce vlastního a cizího kapitálu, jinými slovy finanční strukturu podniku. Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá pro financování svých činností cizí zdroje.[4]

### **Míra celkové zadluženosti (debt ratio)**

Tento ukazatel je nazýván míra věřitelského rizika, neboť s jeho růstem roste riziko, že při platební neschopnosti věřitelé o vložený kapitál přijdou. Na tento ukazatel mají rozdílný pohled jednotlivé skupiny osob majících k podniku vztah. Věřitelé vyžadují co možná nejnížší hodnotu celkové zadluženosti, neboť rostoucí podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech znamená větší bezpečnost v případě likvidace podniku. Naopak vlastníci se snaží dosáhnout vysoké zadluženosti firmy – hledají takovou míru finanční páky, která by jim umožnila znásobit výnosy jejich podílů. [26]

$$\text{míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{celkové cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

### **Koeficient zadluženosti (debt equity)**

Tento ukazatel má v podstatě obdobnou vypovídací schopnost jako ukazatel celkové zadluženosti. Jeho hodnota roste poměrně s tím, jak se mění podíl cizích zdrojů na financování firmy. Z pohledu zohlednění finančního rizika se bere za bezpečnou míru zadlužení 40 % cizího kapitálu v poměru k vlastnímu kapitálu.

$$\text{koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Úrokové krytí (interest coverage)**

Z konstrukce tohoto ukazatele plyne, kolikrát může klesnout zisk, aby byl podnik stále ještě schopen „obsloužit“ cizí zdroje na stávající úrovni. Jestliže například tento ukazatel dosahuje hodnoty 1, pak to znamená, že veškerý efekt, který podnik vyprodukuje, bude použit pro věřitele k úhradě úroků. Čím vyšší je jeho hodnota, tím větší je schopnost podniku splácet úroky.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

### **UKAZATELE KAPITÁLOVÉHO TRHU**

Dosud uvedené ukazatele používaly zejména údaje zjištěné z účetnictví, tyto ukazatele se opírají o informace kapitálového trhu. Zajímavé jsou především pro potencionální investory a akcionáře, jejichž primárním zájmem je, zda jejich investice v podniku zajistí přiměřenou návratnost. Do této skupiny ukazatelů řadíme například: [4]

### **Ukazatel P/E**

Na jedné straně tento ukazatel vypovídá o době návratnosti investice, na straně druhé o rentabilitě investice. Tento ukazatel je mimo jiné využíván jako indikátor očekávané ceny akcie. Lze ho využít pouze u akcií registrovaných k obchodování na regulovaných (veřejných) trzích.

$$P / E = \frac{\text{tržní cena akcie v Kč}}{\text{čistý zisk na akcii}}$$

### **Čistý zisk na akcii (Earnings per Share)**

Informuje akcionáře o velikosti zisku na 1 akcii, který by mohl být vyplacen ve formě dividendy, v případě, že podnik nemá žádné investiční příležitosti.

$$EPS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{množství akcií}}$$

### **PROVOZNÍ UKAZATELE**

Opírají se o tokové veličiny, především o náklady, jejichž řízení má za následek hospodárné nakládání s jednotlivými náklady a tím i dosažení vyššího konečného efektu.

### **Mzdová produktivita**

Ukazatel udává kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Při trendové analýze by měl vykazovat rostoucí tendenci.

$$\text{mzdová produktivita} = \frac{\text{výnosy}}{\text{mzdy}}$$

### **Nákladovost výnosů**

Ukazuje zatížení výnosů podniku celkovými náklady. Hodnota by měla klesat.

$$\text{nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}}$$

### **Vázanost zásob na výnosy**

Ukazatel vyjadřuje jaký objem zásob je vázán na 1 Kč výnosů.

$$\text{Vázanost zásob na výnosy} = \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy}}$$

### **1.1.5 Analýza soustav ukazatelů**

Pro účely řízení firmy jsou z poměrových ukazatelů vytvářeny ukazatelové soustavy. Tyto soustavy mají buď paralelní nebo pyramidové uspořádání. Při vytváření soustav ukazatelů se rozlišují: [13]

soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů - typickým příkladem jsou pyramidové rozklady, které slouží k identifikaci logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli jejich rozkladem - např. Du Pont analýza,

účelové výběry ukazatelů – jsou sestavovány na bázi komparativně-analytických nebo matematicko-statistických metod s cílem sestavit takový výběr ukazatelů, které dokážou kvalitně diagnostikovat finanční situaci podniku (její finanční zdraví), resp. predikovat její krizový vývoj. Podle účelu se člení na bonitní a bankrotní modely.

### ***PYRAMIDOVÉ SOUSTAVY***

V pyramidové soustavě je vždy jeden ukazatel zvolen jako hlavní a analýza pak slouží k tomu, aby jednak identifikovala a jednak kvantifikovala činitele mající vliv na zvolený vrchol. Hlavní ukazatel se rozkládá pomocí multiplikačních (součin nebo podíl) nebo aditivních (součet nebo rozdíl) vazeb na jednotlivé příčinné. V pyramidě má každý ukazatel své místo, které vyplývá jednak z logiky rozkladu, jednak z charakteru matematicko statistických vazeb.

#### **Pyramidový rozklad Du Pont**

Du Pont analýza patří mezi nejvýznamnější pyramidový rozklad - jedná se o analýzu rentability (ROE), jejíž součástí je rozklad syntetických ukazatelů na ukazatele dílčí. Snaží se postihnout vzájemné vazby mezi poměrovými ukazateli. Tento pyramidový rozklad poprvé použila v 60 letech nadnárodní chemická společnost Du Pont de Nemours. Někdy se označuje jako pyramidový rozklad rentability (nerozkládá jen rentabilitu vlastního kapitálu - pro její rozklad totiž používá ukazatel rentability celkového kapitálu, který je také dále rozkládán). Hlavní přínos tohoto pyramidového rozkladu spočívá v tom, že ukazuje, že řídicí páky výkonnosti firem jsou nepočtené a obdobné u všech firem. Lze je možné vyjádřit pomocí několika syntetických ukazatelů a systematickou analýzou je možné proniknout do operací firmy.





**Obrázek 1: Pyramidový rozklad Du Pont**

Zdroj: SUCHÁNEK, P. Finanční management. [14]

Rozklad Du Pont, považuje za vrcholový ukazatel výnosnost vlastního kapitálu a vymezuje tři hlavní determinanty tohoto ukazatele a to ziskovou marži, obrat aktiv a finanční páku. Ziskovost tržeb je ovlivněna především výší nákladů, vysoký obrat celkových aktiv je projevem efektivního využívání kapitálu a majetku, se kterým podnik hospodaří.

### ***BONITNÍ A BANKROTNÍ MODELKY***

Soustavy ukazatelů tvoří také bonitní a bankrotní modely. **Bonitní modely** jsou diagnostickými modely, které se snaží pomocí jednoho syntetického ukazatele vyjádřit finanční situaci podniku, neboť odrážejí míru kvality firmy podle její výkonnosti. Tyto modely jsou založeny převážně na teoretických poznacích. **Bankrotní modely** přinášejí informaci o tom, zda hrozí podniku v blízké budoucnosti bankrot. Jsou určeny především věřitelům, jež zajímá schopnost podniku dostát svým závazkům. Tyto modely vychází ze skutečných dat podniků, které v minulosti zbankrotovaly, nebo naopak byly úspěšné. Jsou založeny na předpokladu, že skutečnost, že v podniku dojde k úpadku, nebo že bude naopak výborně prosperovat, se v podniku projeví v různých anomáliích několik let dopředu. Tyto anomálie se projevují rozdílnou úrovní, variabilitou a dynamikou vývoje ve vybraných finančních ukazatelích.

Bonitní a bankrotní modely slouží pro rychlou orientaci investorů a věřitelů resp. pro rozřídění firem podle jejich kvality (výkonnosti a důvěryhodnosti). Některé konkrétní příklady bonitních a bankrotních modelů: [9]

### **Altmanův model**

Altmanův model je někdy též označován jako Altmanova formule bankrotu nebo Z-skóre. Jeho nejznámější verze vznikla v roce 1968 ve Spojených státech amerických. Do empirického materiálu byly zařazeny dvě skupiny firem: firmy před krachem a excelentní firmy. Pomocí násobné diskriminační analýzy byly zprostředkovány ukazatele nejlépe rozlišující obě skupiny firem a jejich váhy. Tak bylo zprostředkováno Altmanovo Z-skóre, jež představuje agregovanou hodnotu bonity frmy ve formě funkce obsahující primární kombinaci ukazatelů a vah. Z-skóre se dříve počítalo odlišně pro podniky s akciemi veřejně obchodovatelnými na kapitálovém trhu a pro ostatní podniky. [9]

V roce 2002 byl vytvořen nový vzorec, který platí pro všeobecné užití (tzn. jak pro firmy obchodovatelné i neobchodovatelné na kapitálových trzích).<sup>1</sup>

$$Z = 6,560 * A + 3,260 * B + 6,720 * C + 1,05 * D, \text{ kde}$$

A = pracovní kapitál/celková aktiva,

B = zadržené zisky/celková aktiva,

C = zisk před zdaněním a úroky/celková aktiva,

D = vlastní kapitál/celkové dluhy.

Interpretace výsledků:

$Z > 2,6$  pásma výborného finančního zdraví,

$1,1 < Z \leq 2,6$  pásma šedé zóny<sup>2</sup>,

$Z \leq 1,1$  pásma bankrotu.

Altmanova analýza představuje jednu z možností, jak vyhodnotit souhrnně zdraví podniku prostřednictvím jednoho čísla. Altmanův Z faktor v sobě zahrnuje všechny podstatné složky finanční analýzy, tj. ukazatele likvidity, rentability, financování a aktivity.

---

<sup>1</sup> Zpracováno podle vlastních poznámek z přednášek docentky Kraftové.

<sup>2</sup> Tzn. nelze určit, jak se bude finanční situace podniku vyvíjet.

## Index IN95

Index IN byl sestaven Inkou a Ivanem Neumaireovými pro hodnocení finanční situace českých podniků. Sestavili index z ukazatelů, jež považuje za nejvýznamnější nejvíce modelů a ve výsledných indikátorech se objevují nejčastěji. Index IN95 má s váhami pro českou ekonomiku následující tvar: [9]

$$IN95 = 0,22 * X_1 + 0,11 * X_2 + 8,33 * X_3 + 0,52 * X_4 + 0,1 * X_5 + 16,80 * X_6,$$

Pro obor stavebnictví:

$$IN95 = 0,34 * X_1 + 0,11 * X_2 + 5,74 * X_3 + 0,35 * X_4 + 0,1 * X_5 + 16,54 * X_6, \text{ kde}$$

$X_1$  = aktiva/cizí zdroje,

$X_2$  = EBIT/nákladové úroky,

$X_3$  = EBIT/aktiva,

$X_4$  = výnosy/aktiva,

$X_5$  = oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry),

$X_6$  = závazky po lhůtě splatnosti/výnosy.

Interpretace vypočtených hodnot:

$IN95 < 1$  podnik se nachází ve finanční tísní,

$1 \leq IN95 < 2$  šedá zóna,

$IN95 \geq 2$  podnik je finančně zdravý.

## Rychlý test

Tento test navrhl v roce 1990 Kralicek, proto se někdy také nazývá Kralickův quick test. Při sestavování volil ukazatele tak, aby nepodléhaly rušivým vlivům a zároveň aby zabezpečily analýzu jak finanční stability, tak i výnosové situace podniku. Rychlý test používá následující ukazatele: [8]

$$\text{kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{doba splácení dluhu z cash flow} = \frac{\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky} - \text{finanční majetek}}{\text{cash flow}}$$

Kvóta vlastního kapitálu (převrácená hodnotou finanční páky) a doba splácení dluhu z cash flow charakterizují finanční stabilitu podniku.

$$RCK = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky} \times (1 - \text{daňová sazba})}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{cash flow v \% tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$$

Cash flow v % tržeb spolu a ukazatelem RCK analyzují výnosovou situaci podniku.

Bonita podniku se určí tak, že se každému ukazateli podle dosaženého výsledku přiřadí známka podle následující tabulky a výsledná známka se potom určí jako aritmetický průměr těchto známek. Také lze dopočítat průměrnou známku zvlášť pro finanční stabilitu a zvlášť pro výnosovou situaci.

**tabulka 1: Stupnice hodnocení rychlého testu**

ukazatel	stupnice hodnocení (známky)				
	velmi dobrý (1)	dobrý (2)	střední (3)	špatný (4)	ohrožen insolvencí (5)
kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	neg.
cash flow v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	neg.
RCK (rentabilita celk. kapitálu)	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	neg.
doba splácení dluhu z cash flow	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let

Zdroj: KRÁLICEK, P. *Základy finančního hospodaření.*

### Grünwaldův index bonity

Jedná se o bonitní model, který bys sestrojen Grünwaldem a zveřejněn roku 2001. Jedná se tedy o jeden z nejnovějších modelů. Grünwaldův v index bonity využívá šest poměrových ukazatelů a každému z těchto ukazatelů přiřazuje určitou váhu. Vypočítá se podle vztahu:

$$IB = \frac{\left( \frac{E}{e} + \frac{A}{a} + \frac{L}{l} + \frac{P}{p} + \frac{T}{t} + \frac{U}{u} \right)}{6}$$

$$IB = \frac{1}{6} * \left( \frac{\frac{EAT}{VK}}{u'(1-t)} + \frac{\frac{EBIT}{A}}{u'} + \frac{\frac{KPo + Pe}{1,2}}{1,2} + \frac{\frac{OA - KZv}{0,7}}{0,7} + \frac{\frac{EAT + o}{0,3}}{0,3} + \frac{\frac{EBIT}{2,5}}{2,5} \right)$$

Interpretace vypočtených hodnot:

- IB > 2                    pevné zdraví,
- 1 < IB < 1,9            dobré zdraví,
- 0,5 < IB < 0,9        slabší zdraví,
- IB < 0,5                churavění. [1]

## ***1.4 Ostatní metody rozboru ekonomické situace podniku***

**Operační páka** vyjadřuje citlivost reakce provozního zisku na změnu v celkových tržbách podniku. Pro analýzu vývoje zisku podniku se používá bod zvratu. Což je bod, od kterého dochází k obratu provozní ztráty do provozního zisku. Analýza bodu zvratu předpokládá rozdělení nákladů na náklady fixní a variabilní.

**Finanční páka** je rozsah, v jakém jsou cizí kapitál a preferenční akcie použity k financování podniku. Měří se obvykle poměrem celkového kapitálu k vlastnímu kapitálu. Jde o substituci vlastního kapitálu dluhovým financováním s cílem zvýšení návratnosti vlastního kapitálu. Použití cizího kapitálu působí jako páka, kterou management podniku zvedá výnosnost vlastního kapitálu.

**Ekonomická přidaná hodnota (EVA)** je ukazatel měřící finanční výkonnost podniku. Představuje rozdíl mezi dosaženým čistým provozním ziskem (NOPAT) a celkovými náklady na kapitál (výnosem požadovaným investory). Hlavní výhodou je to, že kombinuje hospodářský výsledek s velikostí rizika, které je spojeno s dosahováním tohoto výsledku, a sblížuje tak účetní veličinu s pohledy kapitálového trhu a investorů, kteří na něm působí. [10]

$EVA = NOPAT - C \times WACC$ , kde

$NOPAT = EBIT \times (1-t) =$  provozní zisk po zdanění

**Tržní přidaná hodnota (MVA)** je rozdíl mezi tržním ohodnocením majetku vloženého do podniku, který je kotován na akciovém trhu, a souhrnem upravené účetní hodnoty veškerého investovaného kapitálu plus závazků. Jinými slovy, tržní přidanou hodnotu lze chávat i jako součet hodnoty všech nároků vůči podniku, tržní ceny dluhů a tržní hodnoty vloženého kapitálu. Čím je hodnota vyšší, tím lépe. Vysoká tržní přidaná hodnota znamená, že ekonomický subjekt vytvořil podstatnou sumu bohatství pro své akcionáře.

**Balanced Scorecard** je strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku vynalezený ekonomy Kaplanem a Nortonem, je metoda strategického řízení procházející napříč celým podnikem. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ve čtyřech strategických oblastech: finance, zákazníci, interní procesy a učení se a růst. Umožňuje organizaci konkretizovat její strategii a převést ji do konkrétních iniciativ a projektů. [27]

## **2 Benchmarking jako specifická metoda hodnocení podniku**

### **2.1 Charakteristika benchmarkingu**

Benchmarking představuje trvalé, systematické sledování a vyhodnocování toho nakolik kvalitně a efektivně daný podnik provádí danou službu či vyrábí daný výrobek ve srovnání s organizacemi, které představují to nejlepší ve svém oboru. Pokud jsou postupy jinde lepší, snaží se je podnik pro sebe uplatnit tak, aby se jeho výkonnost nejen vyrovnala, ale byla lepší než konkurence. Benchmarking je tedy proces porovnávání s konkurencí nebo odvětvím, dále pod tímto pojmem rozumíme aktivní vyhledávání nejlepších myšlenek, metod a přístupů, které jsou pro danou firmu použitelné a mohly by přispět ke zvýšení její výkonnosti.

Benchmarking je procesem měření, který může výrazně přispět k dosažení konkurenční výhody. Americké centrum pro produktivitu a kvalitu definuje benchmarking jako „proces neustálého srovnávání a měření organizace oproti vůdčím firmám kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout (a realizovat), vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.“ R. C. Camp, který stál u zrodu benchmarkingu, definuje benchmarking jako „...hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“. [21]

Základ pojmu „Benchmarking“ tvoří slovo „benchmark. Anglické Slovo „benchmark“ pochází z oblasti geografie, kde znamená měření oproti referenčnímu bodu. V oblasti zlepšování je „benchmark“ dosažení úrovně „nejlepšího ve své kategorii“ (best - in class). Dosažení této úrovně je oním referenčním bodem a normou excellence oproti podobným procesům nebo výkonům, které měříme. [19]

Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učení se od druhých, způsob řízení změny. Je to technika trvalé optimalizace, která porovnává a analyzuje procesy či služby za účelem zjistit nejlepší praktické postupy, s nimiž se pak organizace poměří.

Benchmarking je nástroj, který pomáhá lépe pochopit konkurenční pozici organizace, definuje nejlepší pracovní postupy a začleňuje je do aktivit podniku. Srovnání s výkony jiných organizací umožňuje stanovit silné stránky společnosti a oblasti pro její rozvoj.

Benchmarking představuje neustálý proces měření systémů, postupů a produktů uvnitř organizace, ale též srovnávání se s konkurencí nebo jinými organizacemi, které jsou nejuspěšnějšími ve svém oboru.

Benchmarking pracuje s trhem, analyzuje konkurenci a porovnáním se s konkurencí nalézá strategické tržní příležitosti, které umožňují zvyšovat kvalitu nabízených produktů a tím lépe uspokojovat přání a potřeby zákazníků.

Jako u mnoha dalších "technik" či nástrojů (Balanced Scorecard, CRM apod.) je možno i na benchmarking pohlížet jako na módní nástroj. Ovšem pro organizace, které chtějí být konkurenceschopné, směřovat ke světové třídě a excelenci je benchmarking smysluplnou strategickou alternativou.

### **2.1.1 Význam benchmarkingu**

- slouží jako nástroj ke zvyšování kvality,
- je jednou ze základních technik zjišťující a vyhodnocující informace o konkurenci, která je pro podnik nejnebezpečnější,
- umožňuje identifikaci strategických tržních příležitostí,
- pomáhá k určení vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí,
- posiluje pozice podniku a nastiňuje možnosti odlišení se od jiných subjektů, potenciál pro zlepšení společnosti.[6]

Původně bylo úsilí benchmarkingu založené na zpětné vazbě zákazníků, snaze snížit náklady, zlepšit průběžné doby apod. Organizace reagovaly na své problémy a snažily se nalézt efektivní řešení použitím benchmarkingu. Lepším způsobem zaměření na benchmarkingové aktivity je ovšem orientace na vyšší návratnost. Strategicky orientované organizace, které mají definováno své poslání a strategické cíle potřebují nástroj, který jim zajistí, že se budou (ve snaze dosáhnout svých cílů) neustále zlepšovat. Nejeftivnější z tohoto pohledu se jeví soustředění se na hlavní procesy, které přispívají k dosažení cílů a ke zlepšování těchto procesů.

### **2.1.2 Přínosy benchmarkingu**

- identifikace operací v organizaci, které by měly být zlepšeny, odhalení silných a slabých stránek a jejich možná kvantifikace,
- poznání konkurence, určení jejich slabin a předností,

- ukazuje cestu ke zlepšení operací ve srovnání s benchmarkingovými partnery,
- iniciuje proces zlepšování prostřednictvím změn cílů organizace a dovednosti manažerů a zaměstnanců,
- zlepšuje rozhodování (založené na lepších informacích),
- stanovení náročnějších cílů, zvýšená spokojenost zákazníků, urychlení procesu změny, úspory nákladů a další.

Benchmarking může být díky definování silných a slabých stránek pro mnohé podniky odrazovým můstkem pro nastavení podnikové strategie, výsledek benchmarkingu vede při jeho správné interpretaci k eliminaci zbytečných podnikových činností a zaměření se na priority. V konečném důsledku pak benchmarking může napomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

### **2.1.3 Důsledky benchmarkingu**

Benchmarking může mít na organizace mimořádný dopad. Boří zaběhlá paradigmat, pomáhá organizacím udržovat se ve stavu připravenosti k akci a poskytuje modely směřující ke znamenitosti (excelenci). Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit např. :

- v lepším rozhodování (založeném na lepších informacích),
- ve stanovení náročnějších cílů,
- ve zvýšené spokojenosti zákazníků,
- v urychlení procesu změny,
- v úsporách nákladů,
- v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy (World Class) apod.,
- v konečném důsledku tedy zlepšení konkurenceschopnosti či konkurenční pozice organizace. [21]

## **2.2 Historie benchmarkingu**

Za iniciátora, který provedl první obsáhlý projekt benchmarkingu je považována firma The Xerox Corporation, která ho jako nástroj managementu poprvé použila roce 1979 to z toho důvodu, že na konci 70. let neustále ztrácela podíl na reprografickém trhu. Průzkumy prokázaly, že výrobní náklady této firmy se rovnali prodejní ceně



japonských kopírek. Manažeři společnosti Xerox Corporation porovnali svoje činnosti s činnostmi japonských společností a zjistili, že ztrácí především v oblasti skladového hospodářství. Firma analyzovala činnosti konkurence a zjistila, že společnost L.L.Bean má proces skladového hospodářství na světové špičce a začala s ní soutěžit. Tento proces zvaný „benchmarking“ se osvědčil jako technika pro zlepšování výkonu a postupně se tato metoda šířila do dalších společností a posléze i do veřejného sektoru v řadě zemí. V některých zemích se dokonce stala její aplikace pro subjekty veřejné správy povinnou, jinde se obce dobrovolně porovnávají ve vybraných oblastech činností.<sup>3</sup> [21]

Pozitivní vliv na pronikání benchmarkingu zejména v USA měl i vznik Malcolm Baldrige National Quality Award v roce 1988 a ujal se také v Evropě v rámci The European Quality Award, kterou zaštiťuje European Foundation for Quality Management – EFQM (1991). [2]

### ***2.3 Přístupy k benchmarkingu***

Existují dva přístupy k benchmarkingu: výkonový benchmarking a procesní benchmarking.

#### **2.3.1 Výkonový benchmarking**

Výkonový benchmarking (neboli také indikátorový, benchmarking podle ukazatelů) je benchmarkingem založeným na datech. Soustředí se na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek, často mezi konkurenty. Ve své podstatě tedy řeší otázku čeho dosahuje organizace např. jaké výkonnosti, kolika měrných jednotek. Hodnotí se převážně parametry související s kvalitou (včetně technických parametrů) a produktivitou (výrobní náklady, cena). Tento typ benchmarkingu je prováděn často jako konsorciální (studii provádí více organizací), za účasti třetí strany – konzultantů.

Velkou výhodou tohoto typu benchmarkingu je, že podniky nemusí pro benchmarking hledat partnery nebo jiné zdroje informací ke srovnání. Ve srovnání

---

<sup>3</sup> Zajímavá je v tomto smyslu kanadská provincie Ontario. Obce zde mají ze zákona každoročně povinnost poskytovat ministerstvu vnitra řadu údajů pro porovnávání kvality služeb (např. v činnosti policie, hasičů, při údržbě silnic, v dopravě, při dodávkách vody, u svozu a likvidace odpadů, u odpadních vod, skládek), ale nadto se ještě přibližně dvě desítky velkých obcí sdružily a vytvořily vlastní benchmarkingovou organizaci Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI), která porovnává další oblasti.

s procesním benchmarkingem je poměrně rychlý, nenáročný na personální a finanční zdroje. Příkladem výkonového benchmarkingu je **Český benchmarkingový index**.

#### **2.4.2 Procesní benchmarking**

Měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou nejlepšími v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Zatímco výkonový benchmarking odpovídá na otázku CO nebo KOLIK, procesní pojetí benchmarkingu hledá odpověď na otázku JAK organizace dosahuje vynikající výkonnosti (kterou lze odhalit výkonovým benchmarkingem). Výkonový benchmarking měří a srovnává důsledky, procesní přístup pátrá po příčinách.

Procesní benchmarking vyžaduje určitá pravidla, návštěvy partnerů a řádnou přípravu. Je-li pak jednou nejlepší praxe identifikována a organizace provádějící benchmarking jí porozumí, pak ji lze adaptovat eventuelně zlepšit pro aplikaci v jiné organizaci. Obecně je procesní benchmarking spíše využíván většími organizacemi. [19]

Z počátku byl benchmarking zaměřen především na porovnávání činností či procesů – procesní benchmarking<sup>4</sup>. Jedná se o analýzu procesů a činností, při kterých dochází k přeměně firemních vstupů na firemní výstupy. Naopak výkonový benchmarking<sup>5</sup>, který se rozvinul později, srovnává přímo výsledky organizací. Oba typy benchmarkingu spolu velmi úzce souvisí. Porovnávání výsledků je důležité k identifikaci činností, které potřebují zlepšení a naopak porovnávání činností a procesů zkvalitňuje činnost a přispívá k lepším výsledkům. [2]

Literatura někdy také kromě procesního a výkonového přístupu uvádí třetí přístup k benchmarkingu a to benchmarking nejlepších postupů (srovnání s nejlepšími organizacemi v místním, celostátním, nebo mezinárodním měřítku).

Procesní model benchmarkingu nastiňuje kroky, které je třeba udělat v rámci benchmarkingového projektu. Existuje řada přístupů s různým počtem kroků. Avšak existuje-li množství různých přístupů k benchmarkingu, je obtížné

---

<sup>4</sup> Někdy také označován jako mikro-benchmarking.

<sup>5</sup> Makro-benchmarking.

pro organizace mezi sebou komunikovat. Aby bylo možné tuto komunikaci zlepšit, vyvinuly čtyři organizace, které se benchmarkingem intenzivně zabývají (Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox) model se čtyřmi kvadranty, který objasňuje, o čem benchmarking je. Tato "šablona" ustavuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu.

## **2.4 Klasifikace benchmarkingu**

Benchmarking lze klasifikovat na jednotlivé typy podle uplatněného přístupu: [6]

### **Procesní přístup k benchmarkingu dělíme na:**

- Interní benchmarking srovnává obdobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace.
- Externí benchmarking je zaměřen na specifické produkty, procesy nebo metody používané přímými konkurenty organizace. Je obvykle prováděn třetí, nezávislou stranou.
- Funkční benchmarking srovnává podobné funkce v rámci téhož odvětví nebo srovnává organizační výkonnost s výkonností vůdčí firmy v odvětví. [19]

### **Dále rozlišujeme:**

- Výkonový nebo výsledkový benchmarking srovnává výkonnosti organizací.
- Procesový nebo systémový benchmarking se zabývá srovnáváním procesů či systémů a učením se z procesů a systémů jiných organizací.
- Operativní benchmarking je zaměřený na konkrétní aspekt, např. IT systémy.
- Strategický benchmarking zkoumá strategie organizace a obecné přístupy lepších organizací.

Benchmarking je založen na principu komparace. Nelze však koparovat jakékoliv firmy neboť každá firma je specifická. Firmy se odlišují například tím v jakém sektoru působí. Rozlišujeme soukromé, veřejné, ziskové, neziskové, municipální firmy, dále se od sebe firmy odlišují velikostí firmy, počtem pracovníků, výrobními programy, strukturou obchodních partnerů, finančními trhy, vztahem k bankám atd. Základní podmínky srovnatelnosti jsou:

- Srovnatelnost časová: Finanční parametry podniků je možné srovnávat v případě, že pocházejí ze stejného období a jsou získány za stejně dlouhý časový úsek.
- Srovnatelnost legislativní: Srovnání firem působících v různých zemích komplikuje fakt, že každá země má odlišné úpravy účetnictví.
- Srovnatelnost oborová: Obor podnikání je velmi důležitým aspektem.
- Srovnatelnost geografická: Úspěšnost firmy mimo jiné velmi závisí na poloze trhu, na kterém firma působí.

### 2.4.1 Interní benchmarking

Interní neboli vnitřní benchmarking zkoumá různé subjekty v rámci jediné organizace, tj. podobné organizační jednotky v celé organizaci. Tento typ benchmarkingu je vhodný pro větší podniky, které jsou členěny na pobočky či různé provozy.<sup>6</sup> Interní benchmarking provádí organizace proto, aby zjistila, která část organizace dosahuje nejlepších výsledků. Cílem je vyvodit závěry pro ostatní části firmy či ostatní pobočky a provozy, což by mělo vést ke zvýšení výkonnosti celé organizace.

Hlavní výhodou vnitřního benchmarkingu je to, že lze snadno získat citlivé údaje a informace a že lze vytvořit standardizovaná data. Nemusíme tedy vynakládat čas a úsilí na vyhledávání a zajištění spolupráce externích partnerů. Další výhodou je to, že přináší velmi přesná srovnání. Na druhou stranu nevýhodou je právě vnitropodnikové srovnání, a to zejména v tom případě, že ani jedna část podniku není dobře prosperující. Analytici sice určí nejlepší část podniku, provedou změny uvnitř organizace, avšak celkový výsledek změny nebude tak dobrý jako kdyby použili srovnání s dobře si stojící konkurenční firmou. Šance nalézt prvotřídní výkonnost je tedy ve vlastní organizaci menší než kdyby byly hledány vnější alternativy. Nicméně interní benchmarking vede často k rychlému a zásadnímu zlepšení výsledků.

Některé organizace používající benchmarking začínali interním benchmarkingem a postupem času pokročili k externímu benchmarkingu (pochopitelně za předpokladu,

---

<sup>6</sup> Například společnost s pobočkami v několika zemích může pobočky navzájem porovnávat a snažit se nalézt pobočku s nejlepší prokázanou praxí z hlediska kvality dodávek oceňených zákazníkem. Dalším vhodným příkladem je potravinářský řetězec, který uplatňuje interní benchmarking pro nalezení vnitřních úspor nákladů.

že se operace, která je předmětem studie, provádí na více než jednom místě dané organizace). Poznatky získané během interního benchmarkingu se potom využívají jako základna pokračujícího benchmarkingu na externí úrovni.

Dalším účinkem interního benchmarkingu je vyrovnání rozdílů ve výkonnosti mezi jednotlivými pobočkami. Zlepšuje se výkonnost celé organizace a zároveň se snižují rozdíly mezi podobnými operacemi.

#### **2.4.2. Externí benchmarking**

Externí, konkurenční neboli vnější benchmarking znamená porovnávání organizace s nějakou jinou obdobnou organizací. Je obdobný jako vnitřní benchmarking, učíme se však od těch organizací, které patří ke špičce. Partnery pro benchmarking mohou být přímí konkurenti nebo podobné organizace působící v jiných zemích.

Výhodou je vysoký stupeň srovnatelnosti mezi příslušnými firmami, jejich funkcemi a parametry. Tato analýza tak podniku přináší nové poznatky a zkušenosti konkurenčních firem, které při uplatnění ve svém podniku může přispět k rychlejšímu a efektivnějšímu budoucímu rozvoji. I když externí benchmarking nemusí identifikovat prvotřídní výkonnost, může poskytnout vodítko pro studium interních vztahů dané organizace. Nevýhodou je neochota poskytovat informace o své organizaci, dále také nemožnost srovnání z důvodu nejednotnosti účtování jednotlivých operací projeveného v nesouladu výkazů účetnictví. Tento proces může být velmi zdlouhavý, protože se objevuje nechuť ke změnám přicházejícím zvenčí od jiné organizace.

Jako jisté riziko zde vystupuje možnost přesunu pozornosti firmy k vyhledávání konkurenčních faktorů namísto vyhledávání výborné výkonnosti, potom se aktivity firmy mohou ubírat nesprávným směrem.

#### **2.4.3 Funkční benchmarking**

Základní pojetí funkčního benchmarkingu je hledání špičkové výkonnosti pro účely srovnání kdekoli je to možné. Organizace porovnává vhodné klíčové operace, výrobky, služby nebo pracovní postupy s jejími protějšky z jakýchkoliv oblastí podnikatelského sektoru, čili bez ohledu na to v jakém odvětví firmy pracují, s cílem nalézt způsoby zlepšování obdobných funkcí nebo pracovních postupů. Vzhledem k tomu, že se používají jako vzorové i jiné obory neprovádíme celkový benchmarking, ale jde spíše o benchmarking uplatňovaný pro jednotlivé činnosti, které vykazují logickou

podobnost i v odlišných oborech.<sup>7</sup> Funkční benchmarking se často zabývá specifickými funkcemi či činnostmi v organizaci. Někdy se také tento typ benchmarkingu nazývá generický, čímž se myslí „obecně použitelný“. I když interní a externí benchmarking obsahuje možnosti účinného zdokonalení maximální efekt této metody lze dosáhnout právě uplatněním funkčního benchmarkingu, neboť funkční benchmarking má největší možnost pro rozsáhlá zlepšení.

#### **2.4.4 Výkonový benchmarking**

Uplatní se tehdy, když chce daná organizace zjistit své postavení vzhledem k výkonovým charakteristikám služeb či výrobků jinde. Partneři pro benchmarking se vybírají ze stejného sektoru ekonomiky. Pro zachování důvěrnosti je běžné provádět výkonový benchmarking prostřednictvím třetích stran nebo obchodních asociací. Tato forma benchmarkingu je nejobvyklejší.

#### **2.4.5 Procesní benchmarking**

Používá se, pokud je cílem zlepšit určité procesy a činnosti zásadního významu uvnitř organizace. Partneři pro benchmarking se vyhledávají mezi organizacemi s nejlepšími praktickými postupy, které provádějí podobnou práci nebo zajišťují podobné služby. Procesní benchmarking vždy obnáší vytvoření procesních map pracovních postupů, aby bylo možné provést porovnání a rozbor.

#### **2.4.6 Strategický benchmarking**

Používá se, když se organizace snaží celkově zlepšit svou činnost. Organizace zkoumají strategie a obecné přístupy lepších organizací, které jim umožnily dosáhnout úspěchu. Organizace zvažuje např. nové produkty a služby, změny v rozložení činnosti, zdokonalování dovedností a rozšiřování kapacit pro řešení těchto otázek. Před realizací strategického benchmarkingu je nutné provést porovnání výkonů. Tuto formu benchmarkingu je zvláště obtížné realizovat a její přínosy se pravděpodobně projeví až za delší dobu.

V praxi se většinou pracuje s několika typy benchmarkingu najednou. Postup benchmarkingu může vypadat následovně: zpočátku se aplikuje výkonový, dále procesní benchmarking a v konečné fázi se porovnávají strategie. [2]

---

<sup>7</sup> Evropská bankovní skupina by např. mohla chtít podrobit benchmarkingu své standardní přepážkové služby zákazníkům a porovnat je s organizací, která je v této oblasti na špičkové úrovni. Tou by mohla být např. některé aerolinie.

## **2.5 Etický kodex benchmarkingu**

Etický kodex benchmarkingu byl vytvořen Českou společností pro jakost. Je zpracován na základě Evropských zásad chování při provádění srovnávacích studií a vychází ze všeobecně uplatňovaných „zásad chování“ prosazovaných Mezinárodním střediskem srovnávacích studií (International Benchmarking Clearinghouse). [2]

Při aplikaci benchmarkingu je vhodné, aby jednotlivý partneři našli shodu ve vzájemném přístupu v podobě tzv. etického kodexu vymezujícího základní pravidla komunikace, vztahů a poskytování informací. Benchmarking sice pracuje s daty veřejnými, ale partneři si během procesu otevřeně a s důvěrou vyměňují řadu informací, které kdyby nebyli interpretovány spolu s vzájemnými souvislostmi mohli by v určitých případech poškodit dobré jméno organizace. Z těchto důvodů se prezentují výsledky a data přiměřeně „anonymní“ formou. Autoři zdůrazňují, že tento Kodex není právně závazným dokumentem a je pouhým návodem. [21]

## **2.6 Benchmarkingový cyklus**

Benchmarking je neustále se opakující proces, je to způsob řízení změn a cesta k trvalému zlepšování. Benchmarking nejsou jen údaje o výkonech nebo nákladech. Získaná data je nutné převést na informace a na základě těchto informací teprve činit závěry. Smyslem benchmarkingu není kopírování ani soupeření, spíše realizace změn potřebných ke zlepšení výkonů. Jakmile jsou stanoveny cílové výkony pro budoucnost, je dalším úkolem zajistit, aby organizace skutečně přijala závazek změnu provést. To vyžaduje neustálé zapojování všech zainteresovaných stran. Pouze tehdy, pokud existuje skutečný závazek věci změnit, bude dosaženo plného přínosu metody benchmarkingu.

Benchmarking je kontinuální proces učení. Zahájit takový cyklus vyžaduje manažerskou podporu, zapojení zaměstnanců a spoluúčast vlastníků procesu. Toho lze dosáhnout využitím následujícího přístupu:

- Porozumět chování při benchmarkingu a etickému Kodexu benchmarkingu.
- Pečlivě plánovat implementaci benchmarkingu.
- Cíleně rozvíjet dovednosti, požadované k provádění benchmarkingu.

- Vytrénovat manažery i zaměstnance v dovednostech, které potřebují pro účast na benchmarkingových studiích, pro interpretaci jejich významu a uplatnění výsledků takových studií v organizační praxi.
- Komunikovat jasná očekávání od poskytovaných benchmarkingových služeb a ustanovit odpovědnosti organizace za účast.

Pro dosažení co největšího efektu by měl být benchmarking uveden do organizace „shora“. Vrcholoví manažeři by měli uplatnit vůdčí roli v benchmarkingovém programu, i když nemusí být zapojeni do všech benchmarkingových procesů. Rozhodne-li se společnost, že chce, aby se benchmarking stal součástí jejího dlouhodobého programu řízení, je třeba nalézt způsob vhodné institucionalizace procesů spojených s benchmarkingem.

Aby benchmarking vedl k užitečným výsledkům je bezpodmínečně nutný systematický přístup. Postupem času se vyvíjeli různé metodologie, různé zdroje které popisují kroky benchmarkingu odlišně. Vzhledem k tomu, že existuje množství různých přístupů k benchmarkingu s různým počtem kroků, je obtížné pro organizace mezi sebou komunikovat. Společné pro všechny přístupy je to, že jejich cílem je poskytnout návod na postup v benchmarkingu. Aby bylo možné tuto komunikaci zlepšit, vyvinuly čtyři organizace, které se benchmarkingem intenzivně zabývají (Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox) model se čtyřmi kvadranty, který objasňuje, o čem benchmarking je. Tento přístup doporučuje i Česká společnost pro jakost. Je v souladu s benchmarkingovými aktivitami EFQM i IBC (International Benchmarking Clearinghouse). **Využívá čtyř fází benchmarkingu - plánování, shromažďování dat, analýzu a zlepšení pomocí adaptace.** Tato "šablona" ustavuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu. Tento proces připomíná počtem fází tzv. "Demingův cyklus" PDCA (Plan - Do - Check - Act), neboť autoři čtyř fází benchmarkingu se na tento cyklus odkazují. Tyto kroky je třeba brát v úvahu jako možné a dále je adaptovat na potřeby konkrétní organizace. [21]

Na následujícím obrázku je znázorněna šablona procesu benchmarkingu. Má čtyři kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat.





Obrázek 1: šablona procesu benchmarkingu – model se čtyřmi kvadranty<sup>8</sup>

Zdroj: Benchmarking. O benchmarkingu [online] [21]

### 2.5.1 Plánování (Plan)

Cílem první etapy je především definovat co je potřeba v dané organizaci podrobit benchmarkingu, a to na základě analýz a pochopení potřeb zákazníků a procesů odehrávajících se v organizaci. Metodě benchmarkingu může být podrobena celá organizace stejně tak jako pouze její části. Je nutné rozhodnout do jaké hloubky (jak detailně) bude benchmarking prováděn. Nejčastěji se provádí ve třech úrovních detailizace, přičemž začíná na obecné úrovni a poté se analýza prohlubuje do dvou organizačních fází. Pokud si firma není jista, které části firemní činnosti by měli být podrobeny benchmarkingu, pak je vhodné začít na obecné úrovni. Postupuje se do podrobnějších úrovní, tak abychom zjistili oblast, kterou je vhodné zdokonalit. Takové použití benchmarkingu může být vysoce účinné. Zvláště u organizací veřejného sektoru, které si nemusí být vůbec vědomi, kde jsou možnosti zlepšování jejich organizací.

Organizace, která plánuje zlepšit se v určitých procesech si již na počátku procesu musí definovat cíle, kterých chce v případě benchmarkingu dosáhnout, aby byl jasný účel a rozsah projektu benchmarkingu. Tyto cíle musí být srozumitelně interpretovány a nemělo jich být příliš mnoho. Podle jednotlivých cílů musí organizace identifikovat procesy, které budou v rámci projektu realizovány. Procesy by měli být alespoň stručně popsány a mělo by být hodnoceno, zda mohou opravdu ovlivnit stanovené cíle. Zřejmě

<sup>8</sup> KFÚ : kritické faktory úspěchu

nejlepším způsobem pro popsání jednotlivých procesů je vytvoření mapy procesu, kde jsou popsány všechny vstupy a výstupy a zároveň i vnitřní vazby jednotlivých procesů.

V této fázi již také musí být sestaven tým pro benchmarking a je rozhodnuto jakým způsobem bude benchmarking prováděn. Úspěšné zformování cílů je jedním ze základních předpokladů úspěšného projektu. Důležitá je i velikost týmu. V malých organizacích může být pověřen pouze jeden pracovník, obvykle jich je však do projektu zapojeno více. Každý tým by měl mít vedoucího, který je zodpovědný za koordinaci týmové práce a efektivní rozhodování v rámci týmu. Celý tým by měl být ztotožněn s cíly a jednotlivými procesy, které budou zkoumány a mělo by jim záležet na výsledku.

Velmi důležité je nalézt partnery pro benchmarking, to znamená společnosti a organizace, které patří mezi nejlepší v oblastech, v nichž hodlá společnost porovnávat vlastní výkonnost a navázat s nimi vzájemné vztahy. Identifikace vhodných cílových společností nebo partnerů pro benchmarking je pravděpodobně nejobtížnějším aspektem benchmarkingové studie. Klíčovou otázkou je, jak identifikovat, které jednotlivé společnosti by měla být v rámci benchmarkingu věnována pozornost. Primárním nástrojem k zodpovězení této otázky je sekundární výzkum. Hledání partnerů pro benchmarking zahrnuje systematický průzkum různých zdrojů informací, od psaných zpráv a osobních zkušeností dosažitelných v organizaci až po publikované zprávy a hromadné sdělovací prostředky. Nejlépe se partner hledá podle parametrů, které si organizace předem specifikuje. Vztahy s partnery benchmarkingu by měli být otevřené výměně informací, je potřeba s nimi udržovat harmonické kontakty, které umožní v rámci benchmarkingu dlouhodobou spolupráci. Součástí etapy nalezení partnera jsou následující kroky:

- rozhodnutí o tom zda se bude studie benchmarkingu uskutečňovat interně či externě,
- vytvoření hodnotících kritérií pro hledání partnera,
- průzkum, s cílem nalézt společnosti reprezentující nejlepší prokázanou praxi,
- navázání kontaktu s partnery v benchmarkingu s cílem zajistit jejich souhlas a spolupráci.

## 2.5.2 Shromážd'ování dat (Collect)

Druhou fází benchmarkingu je shromážd'ování dat. Shromážd'ování dat začíná v dané organizaci, dozvíme se tak o organizaci mnoho z hlediska toho a na základě orientace na to, co má být podrobena benchmarkingu. Danou firmou, jakožto hlediskem je možné přesně určit, které informace jsou potřeba, čímž se zvýší přesnost kontaktů s externími partnery a i kvalita získaných informací. Úspěch závisí na tom jak důkladně byl naplánován a analyzován rozsah prací, dále na tom jaký byl vybrán předmět benchmarkingu, metoda měření výsledků a partnera pro benchmarking, který představuje nejlepší možný příklad pro následování.

Tato fáze je problematická z toho důvodu, že se informace o našich partnerech shánějí většinou těžce, neboť každý má strach poskytnout druhému své vlastní informace. Proto je nutné dodržovat již zmíněný etický kodex pro benchmarking. Etapa sběru dat zahrnuje následující kroky:

- Sestavení dotazníků včetně definic
- Shromáždění informací od partnera benchmarkingu
- Shromáždění informací z jiných zdrojů
- Zdokumentování informací
- Kontrola a ověření informací, tak aby byly plně schváleny a potvrzeny odpovědnými manažery jak v dané organizaci, tak i u benchmarkingového partnera



**graf 1: Hierarchie procesu sběru informací pro benchmarking**

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Sekundární analýza: Čtení deníků, časopisů, novin, sledování televizních zpráv. Snaha odpovědět na otázku kdo to dělá.
2. Primární analýza: Používáme interní informace, interní analýzy, studie, doporučení a osvědčení. Zjišťujeme kdo je dobrý.
3. Dotazník k návštěvě v terénu: Používáme veřejné informace, informace z konferencí a seminářů, sbírek, či informace od externích expertů. Zajímá nás odpověď na otázku kdo je dokonalý.
4. Hledání a vlastní výzkum, dotazníky, průzkumy, konzultace. Zjišťujeme odpověď na otázku jak to dělají.
5. Návštěva v terénu: Nastává osobní kontakt, návštěvy partnerů, konferenční volání, telefonické konverzace s benchmarkingovými partnery. Cílem je zjistit jak to jinde funguje.

### **2.5.3 Analýza (Analysis)**

Pokud máme dostatečné množství vstupních údajů, můžeme přistoupit k jejich podrobné analýze. V této fázi odchází ke zpracování získaných dat a informací, systematické třídění a organizování informací a porovnávání ukazatelů z hlediska zjištění rozdílů ve výkonnosti, pochopení základního provozního zaměření a pracovních postupů, což umožňuje prozkoumat jak společnosti s nejlepší prokázanou praxí dosahují špičkové výkonnosti. Porovnáním výkonnosti parametrů všech společností lze určit jaké organizace jsou v daném procesu nejvýkonnější. Zároveň je zjištěn rozsah výsledků výkonnosti a tedy i potenciál pro jejich zlepšení.

Aby se zvýšila srovnatelnost dat mezi společnostmi spolupracujícími v rámci benchmarkingu, mělo by být provedena verifikace vstupních dat, to znamená, zda nejsou některé faktory nesrovnatelné, což by bylo nutno vzít v úvahu. Po vyloučení případně korekci mylných nebo špatně doplnění dat lze přistoupit k systematizaci a setřídění dat dle parametrů jednotlivých procesů a hodnotících kritérií. Analytická fáze benchmarkingu zahrnuje také dokumentaci výsledků v rámci zprávy o benchmarkingu. Tato zpráva představuje dokument obsahující faktografickou základnu, v níž spočívá skutečný cíl studie: zlepšit výkonnost u operací až dosáhnout špičkové úrovně. Může se stát, že se některé části studie ukáží jako problematické a může vzniknout otázka zda by společnost měla pokračovat s určitým typem výroby nebo zda by měli být příslušné položky zakoupeny od externích dodavatelů. Třetí analytická etapa benchmarkingu zahrnuje kroky:

- třídění a organizování informací a údajů,
- kvantitativní kontrola informací,
- úprava nesrovnatelných faktorů, pokud existují,
- zjištění výkonnostního rozdílu vůči nejlepší prokázané praxi a pochopení základního zaměření,
- zvážení analýzy typu „vyrábět, či zakoupit“ u problematických částí firemní činnosti.

#### **2.5.4 Adaptační (Adapt)**

Provádí se činnost zaměřená na snížení rozdílů zjištěných v analytické etapě, převedení možného zdokonalení na hmatatelné výsledky. Musí se uskutečnit opatření s cílem realizovat potenciál zjištěný v rámci výkonné struktury organizace. Výsledky benchmarkingu se zformulují jako nové cíle pro firmu. Ty musí být podle zvoleného modelu rozepsány, a to buď v rámci procesového přístupu, nebo v rámci běžné výkonné struktury organizace. Poté se sestaví realizační plán včetně specifických plánů pro jednotlivé části organizace, jichž se budou změny týkat. Čtvrtá etapa benchmarkingu zahrnuje tyto kroky:

- uvážení důsledků výsledků,
- propojení výsledků s běžným firemním plánem,
- připravení plánu uskutečnění změn,
- realizace plánu.

## **2.6 Benchmarking ve světě a v České republice**

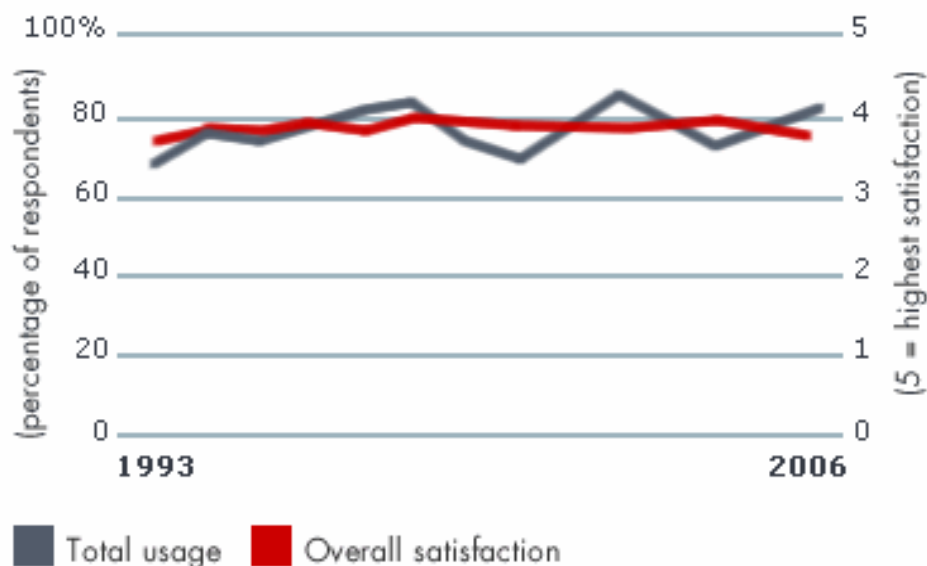
### **2.6.1 Global Benchmarking Network (GBN)**

Posláním sítě GBN je prezentovat benchmarking jako nástroj managementu a podporovat jeho aplikace po celém světě. V současnosti prezentuje GBN síť dvaceti nezávislých benchmarkingových center. Mezi zakládající členy GBN patří partneři ze Spojených států, Velké Británie, Švédska a Itálie, ale též Česká společnost pro jakost Praha, reprezentující Českou Republiku. Zprostředkování a posilování výměny nejlepších praktik podporují organizace pracující ve státní správě i privátním sektoru. Global Benchmarking Network zprostředkovává výměnu informací mezi svými členy a poskytuje jim možnost společných marketingových aktivit.

Existuje přibližně padesát tisíc podnikatelských i státních subjektů, které spolupracovaly prostřednictvím sítě GBN či národních benchmarkingových center.

Jejich přínosem byla především rozličnost přístupů výměny informací a sdílení znalostí v rámci služeb poskytovaných ve velké mezinárodní síti. Nejlepší praxe bývá sdílena pomocí on-line benchmarkingových databází pro malé a střední podniky či případovými studii nejlepších praktik. Procesní benchmarking, který bývá označován za efektivnější, je dodáván s výcvikovými programy, benchlearningovými semináři, vzdělávacími kroužky a odbornými skupinami či hnutími podporujícími a oceňujícími špičkové výkony, dosažených na základě osvojení nejlepších praktik. V mnoha případech vznikají národní benchmarkingová centra za podpory státu, benchmarking je řízen ministerstvy ovlivňujícími konkurenceschopnost průmyslu, centra spolupracují v mezinárodních sítích jako například Benchmarkingová Skupina pro Konkurenceschopnost (BCG) v Bruselu, Mezinárodní Obchodní Centrum (ICB) Světového obchodního centra v Ženevě.

Ve světě se benchmarking stal všeobecně akceptovanou a široce využívanou podnikatelskou praktikou. V pravidelných celosvětových průzkumech 25 různých "manažerských nástrojů", který provádí společnost Bain Company od roku 1993, si benchmarking vede velmi dobře. V následujícím obrázku je šedou linkou zobrazena míra jeho využití a červenou linkou celková spokojenost uživatelů. [18]



**Obrázek 2: Míra využití a celková spokojenost uživatelů s benchmarkingem**

Zdroj: Bain & Copany [18]

## 2.6.2 Česká společnost pro jakost

Česká společnost pro jakost (ČSJ) se snaží stát se známým a uznávaným poskytovatelem benchmarkingových služeb, spojených s EFQM Excellence Modelem, na něhož se budou obracet organizace zabývající se komplexními přístupy k řízení, orientovanými na trvalé zvyšování podnikatelské výkonnosti. ČSJ chce poskytovat na českém trhu podporu pro získávání a výměnu informací mezi organizacemi z podnikatelské i veřejné sféry.

V této snaze plní ČSJ následující funkce:

- Je vyhledávatelem a organizačním garantem benchmarkingových studií a ostatních aktivit.
- Je „dodavatelem“ odborníků pro jejich realizaci.
- Vytvořila a udržuje databanku benchmarkingových informací.
- Je centrem odborné pomoci (konzultací) pro zájemce o organizování benchmarkingových aktivit.

Díky České společnosti pro jakost je Česká republika od roku 2002 členem Global Benchmarking Network (GBN), mezinárodní sítě národních benchmarkingových organizací. Členy GBN jsou dále např. Dánsko, Finsko, Indie, Irsko, Itálie, Jihoafrická republika, Maďarsko, Moldávie, Německo, Nový Zéland, Portugalsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Velká Británie a další. GBN byla založena, aby podporovala a rozšiřovala:

- sdílení zkušeností benchmarkingových center,
- pomoc s mezinárodním partnerstvím mezi jednotlivými organizacemi, které se podílejí na práci benchmarkingových center,
- poskytování marketingové a reklamní podpory pro benchmarkingová centra,
- výměnu vybraných publikací včetně zpravodajů a propagačních materiálů mezi členy,
- sdílení informací o nadcházejících mítincích, aktivitách a událostech, včetně národních a mezinárodních cen s dostatečným předstihem. [21]

ČSJ zdůrazňuje, že benchmarking neznamena "zvítězit" za každou cenu. V prvé řadě je benchmarking legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Jeho hybnou silou učení se pomocí sdílení. Neplatí mýtus, že lze dobře konkurovat jen tehdy, když víme, co dělají konkurenti,

a že musíme být schopni kopírovat to, co dělají, abychom uspěli. Benchmarking je založen na principu "výhra-výhra" a podléhá světově uznávanému Kodexu vedení benchmarkingu.

Přístup ČSJ v souladu s benchmarkingovými aktivitami EFQM i IBC (International Benchmarking Clearinghouse) využívá čtyř fází benchmarkingu - plánování, shromažďování dat, analýzu a zlepšení pomocí adaptace – již zmíněný model se čtyřmi kvadanty.

### **2.6.3 Český benchmarkingový index**

Český benchmarkingový index (ČBI) je diagnostický nástroj, který si dal za úkol pomoci podnikům při stanovení budoucích cílů a strategií a který by měl ve svém důsledku vést k rozvoji podnikání, inovativnosti a zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků. Jedná se o výkonový přístup k benchmarkingu. ČBI vychází z evropského systému Benchmark Index<sup>9</sup>, který je důležitým zdrojem měření výkonnosti podniků. Tato databáze v současné době obsahuje údaje od přibližně patnácti tisíc společností z celé Evropy a několika dalších mimoevropských států, s nimiž se české firmy mohou srovnávat. Srovnání na národní úrovni budou možná a smysluplná až po vstupu většího počtu českých společností do této databáze. Služba je poskytována benchmarkingovými poradci, kteří na základě smluvního vztahu s CzechInvestem využijí mezinárodní benchmarkingovou databázi. Tito poradci jsou registrováni v Národním registru poradců.

Administraci ČBI zajišťuje CzechInvest, ten je na základě licenční smlouvy se společností Winning Moves Ltd. z Velké Británie jediným subjektem v ČR, který umožňuje přístup do mezinárodní benchmarkingové databáze, jejímž je Winning Moves provozovatelem. CzechInvest poskytuje na základě smlouvy vyškoleným benchmarkingovým poradcům přístup do této databáze, průběžně monitoruje činnost poradců a dbá o zvyšování jejich kvalifikace.

Český benchmarkingový index je nástroj založený na metodice indikátorového benchmarkingu neboli srovnání finančních a dalších interních údajů. Výhodou je,

---

<sup>9</sup> BenchmarkIndex je praktický a důvěryhodný nástroj měření, pomáhající organizacím zlepšit vlastní výkonnost. Široce je využíván v celé Evropě a je první skutečně evropskou službou v oblasti benchmarkingu pro malé a střední podniky. BenchmarkIndex provozuje jej Small Business Service při britském DTI (Department of Trade and Industry). Cíl je jednoduchý - pomoci organizacím zvýšit konkurenceschopnost a ziskovost v rámci sektoru, sítě nebo klastru.



že je to metoda, kterou může malý a střední podnik použít okamžitě, neboť většina údajů potřebných pro tento typ benchmarkingu je v podniku bezprostředně k dispozici (např. z účetní závěrky). Základem je Dotazník sběru dat, který obsahuje více než sedmdesát ukazatelů z různých oblastí podnikání (finance, zákazníci, interní procesy, zaměstnanci). Výstupem z benchmarkingové databáze je vygenerovaná výsledná zpráva obsahující informace o tom, jak si daný podnik vede v tom kterém ukazateli ve srovnání s průměrem vybrané skupiny podniků. Tato skupina podniků je anonymní, neobsahuje žádné identifikační ani číselné údaje podniků. Její charakter určuje benchmarkingový poradce po konzultaci s klientem.

„Cílem ČBI je napomáhat kontinuálnímu zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků (MSP) v České republice. Jako diagnostický nástroj umožňuje českým podnikům rychlou a transparentní analýzu silných a slabých stránek a s pomocí vyškoleného poradce definovat prioritní oblasti, kde je nutno realizovat nápravná opatření a zároveň vyřadit činnosti, které jsou zbytečné.“ [23]

ČBI přináší MSP řadu výhod, mezi kterými lze jmenovat například:

- lepší identifikace současné pozice podniku na trhu,
- aktuální a objektivní informace o silných a slabých stránkách podniku,
- dobrý test podnikové strategie,
- eliminace či vyřazení zbytečných činností, orientace na priority,
- při opakovaném srovnávání trvalé dosahování lepších výsledků,
- podpora inovačního chování,
- upozornění na měnící se potřeby zákazníků,
- včasné varování, pokud podnik zaostává.

### **Benchmarkingový proces v rámci Českého benchmarkingového indexu**

Benchmarkingový proces zahrnuje poradenské činnosti počínající seznámením podniku s benchmarkingovým procesem až po závěrečnou prezentaci výsledků benchmarkingu. Tyto aktivity zajišťuje pro klienta vyškolený benchmarkingový poradce. Proces benchmarkingu probíhá v následujících krocích:

- společnost si vybere poradce pro benchmarking,
- poradce navštíví společnost a provede sběr dat,

- získaná data poradce vloží pomocí on-line dotazníku do mezinárodní databáze a generuje hodnotící zprávu. Výsledky této zprávy pak prezentuje společnosti,
- na základě výsledků a v souladu s podnikovou strategií poradce vypracuje akční plán pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku,
- firma nejdéle za dva roky celý cyklus opakuje. [22]

### **Sběr dat**

Vyškolенý poradce pomůže se shromážděním příslušných dat. Základním podkladem je účetní závěrka. Poradce požádá o několik dalších ukazatelů, které se týkají interních procesů (např. doba od přijetí objednávky do doručení výrobku/služby zákazníkovi), zákazníků (např. počet zákazníků, počet objednávek), zaměstnanců (např. počet hodin školení pro zaměstnance, absence). Zdrojem těchto údajů mohou být firemní informační systémy. Čím větší množství dat se podaří nashromáždit, tím je výsledek smysluplnější.

### **Srovnávací kritéria**

Benchmarkingové srovnání může být provedeno podle kódu odvětví<sup>10</sup>, počtu zaměstnanců, ročního obratu, zemí anebo regionů a dle všech uvedených kritérií najednou. Poradci pro benchmarking jsou vyškoleni, aby pomohli zúčastněným podnikům stanovit hodnoty příslušných kritérií, jejichž správný výběr má vliv na kvalitu výsledku benchmarkingu.

### **Důvěryhodnost systému a anonymita dat**

Systém ČBI je nastaven tak, že neumožňuje sdílení vložených dat. Pouze poradce pro benchmarking zná údaje dané společnosti a pouze tento poradce vkládá data do databáze a pořizuje zprávy. Jiné subjekty nemohou tyto data získat. Etický kodex, kterým se poradce řídí, zajišťuje, že jeho jednání je v souladu s přísnými pravidly systému.

V rámci Českého benchmarkingového indexu mluvíme o tzv. indikátorovém benchmarkingu neboli benchmarkingu založeném na porovnání číselných ukazatelů. Některé údaje jsou v podniku běžně dostupné, některé se ale získávají obtížněji a proto proces jejich shromažďování probíhá déle. Při sběru dat (může jít až o 70 různých

---

<sup>10</sup> Dříve OKEČ, ten byl dne 1. 1. 2008 nahrazen databází cz-nace

číselných údajů) pomáhá podniku vyškolený poradce. Poradce má přístup do on-line benchmarkingové databáze, prostřednictvím které provádí srovnání – vkládá data, generuje a analyzuje výsledek srovnání a nakonec výsledek prezentuje odpovědným osobám v podniku. Výše popsaný proces nazýváme benchmarkingový proces (zobrazuje ho následující obrázek). Celý proces benchmarkingu trvá dva a půl až tři dny.



Obrázek 3: Schéma benchmarkingového procesu podle Českého benchmarkingového indexu

Zdroj: Czech invest [23]

### Cena

Podnik za provedení benchmarkingu zaplatí přibližně deset tisíc korun za jeden poradenský den. Celkový rozsah služby předpokládá dva a půl poradenské dny. Doporučená cena by se tedy měla pohybovat kolem 25 tis. Kč. Konečná cena je dána dohodou mezi poradcem a podnikem, který si službu u poradce objedná. Jedná se o cenově zvýhodněnou službu, neboť je finančně podporována z veřejných zdrojů.

## 3 Systémová analýza Českého stavebnictví

### 3.1 Charakteristika stavebnictví

Stavebnictví v České republice patří mezi významná národohospodářská odvětví, do značné míry ho lze považovat za jeden z pilířů národní ekonomiky. Stavebnictví má národní a regionální charakter, je převážně národně soběstačné a jako odvětví je značně diverzifikované. Po věcné stránce je hlavním tvůrcem budov a staveb, které jsou jednou z hlavních součástí hrubého fixního kapitálu. Struktura podnikatelských subjektů dosahuje obdobného charakteru, jako je tomu v ostatních státech EU. Dominantní postavení ve stavebnictví má segment malých a středních podniků.<sup>11</sup> Ve stavebnictví také působí řada velkých podniků s tisícem a více zaměstnanci, které jsou často součástí zahraničních firem. Tyto společnosti mají progresivní výrobně ekonomickou úroveň, jsou generálními dodavateli velkých stavebních zakázek a pracují s četnými subdodavateli z řad malých a středních firem.

Trendy v ekonomice českého stavebnictví je nutno hodnotit v souvislosti s celkovým vývojem české ekonomiky. V posledních letech výrazně ovlivnily trendy vývoje jak systémové změny v české ekonomice jako je například daňový systém, rozměr domácího trhu, legislativní, právní prostředí apod., tak i odlišnosti stavebnictví od jiných odvětví, např. mobilita místa výroby, délka výrobního cyklu, a s tím související vázanost prostředku, individuálnost stavebního díla, dlouhodobá životnost stavebního díla. Postavení českého stavebnictví v ekonomice nelze zúžit pouze na vyjádření jeho podílu na tvorbě HDP, resp. zaměstnanosti. Vývoj stavebnictví indikuje hospodářský cyklus celé ekonomiky a výrazným způsobem ovlivňuje řadu navazujících odvětví, neboť je spotřebitelem energií, materiálů a výrobků.

V letech 1990 až 1993 došlo v důsledku transformačních změn k výraznému poklesu stavební produkce. V následujících letech 1994 až 1999 měl vývoj cyklický charakter s růstem v letech 1994 až 1996 a s recesí v letech 1997 až 1999. V roce 2000 nastalo oživení a období růstu, které trvalo až do roku 2008.

Stavebnictví, zejména v delším časovém horizontu, indikuje vývoj celé ekonomiky. Stavební výroba je jedním z indikátorů ekonomického stavu celého státu, její intenzita je považována za předstihový ukazatel vývoje HDP, který HDP předbíhá asi o půl

---

<sup>11</sup> Zejména podniky s méně než dvaceti a méně než deseti zaměstnanci.

roku. V praxi to vypadá tak, že krize nebo oživení stavebnictví často předchází před krizí nebo oživením národního hospodářství jako celku. Když roste sklon k investicím, roste stavební aktivita a tím dochází k oživení ekonomiky. Charakteristickým rysem stavebnictví je vysoká míra mezi spotřeby z hodnoty produkce. To ukazuje významnou závislost velkého počtu odvětví zpracovatelského průmyslu a služeb na vývoji stavební produkce, protože růst a pokles stavební produkce se přenáší do ostatních odvětví, jež jsou dodavateli svých výrobků a služeb pro stavebnictví.

Odvětví stavebnictví má multiplikační efekt, který spočívá v tom, že stavebnictví má vliv jak na poptávku po výrobcích ostatních odvětví, tak i následných služeb, spojených s údržbou stavebních děl. Investice do stavebních prací tak vyvolávají více jak trojnásobný růst produkce v celé ekonomice. S tím je spojen i růst zaměstnanosti a znamenají značný přínos do státního rozpočtu.

### 3.2 Vývoj odvětví stavebnictví

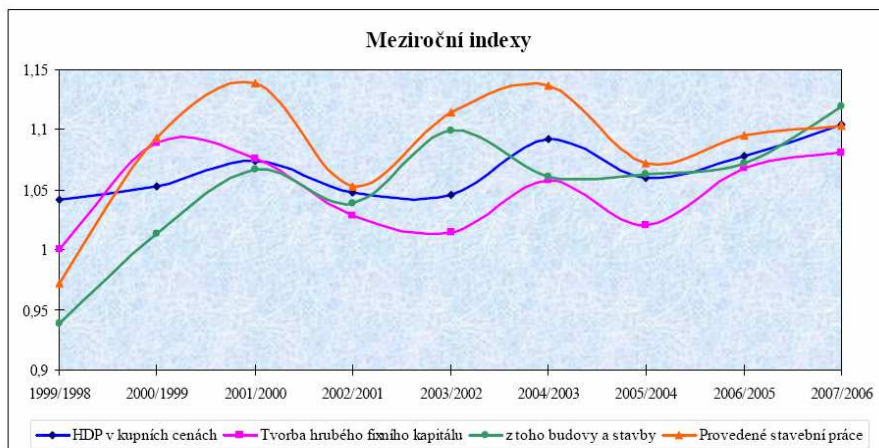
Trendy v ekonomice stavebnictví ČR je nutno hodnotit v souvislosti s celkovým vývojem ekonomiky. Vývoj HDP a produkce stavebnictví v letech 1998-2007 zobrazuje následující tabulka.

**tabulka 2: Vývoj české ekonomiky a produkce stavebnictví v letech 1998 až 2007 v mld. Kč**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
HDP v kupních cenách	1996,3	2079,9	2189,9	2352,7	2464,5	2577,2	2814,3	2983,5	3216,3	3552,1
Tvorba hrubého fixního kapitálu	562,4	562,3	612,5	659,3	677,8	687,5	727,2	741,9	792,4	857,0
z toho budovy a stavby	290,2	272,4	276,0	294,6	306,1	336,5	357,1	379,5	406,9	455,6
Provedené stavební práce	244,6	237,6	259,7	295,7	311,2	346,8	394,3	422,7	463,1	511,0

zdroj: ČSÚ

Z uvedené tabulky vychází následující graf. Zobrazuje meziroční indexy vývoje stavební produkce. V grafu je znázorněn vývoj HDP v kupních cenách, tvorby hrubého fixního kapitálu (z toho jsou zvláště znázorněny budovy a stavby) a dále provedení stavebních prací. [25]

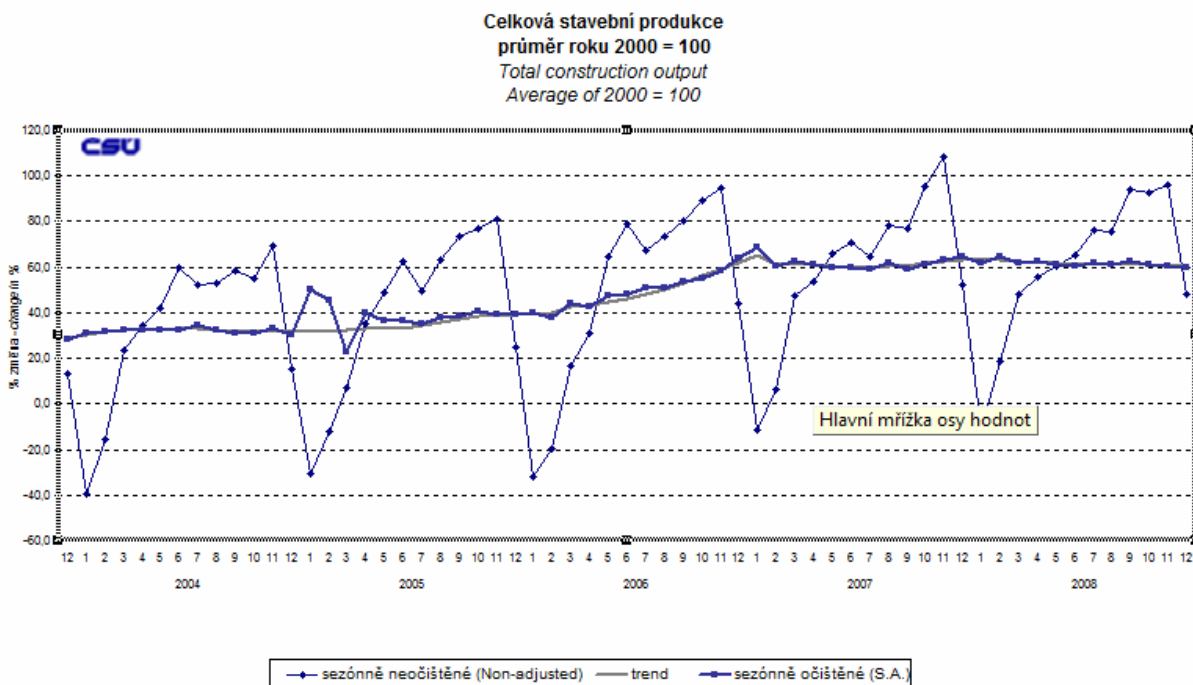


graf 2: meziroční indexy vývoje stavební produkce

zdroj: ČSÚ

### Stavební produkce

Česká republika zaujímá první místo v žebříčku v podílu stavební produkce na HDP ze zemí visegrádské čtyřky. Od roku 2000 do roku 2007 rostlo stavebnictví průměrným ročním tempem 6,7%. V roce 2004 došlo dokonce k meziročnímu nárůstu o 9,7% (více než 34 800 mil. Kč). Následující graf znázorňuje pozvolný růst stavebnictví posledních letech.



Graf 2: Celková stavební produkce v letech 2004 až 2008

Zdroj: ČSÚ

Graf číslo 2 znázorňuje meziroční procentní změny stavební produkce, kdy rok 2000 nese hodnotu 0 %. Z grafu je tedy patrné, že v roce 2007 byla stavební produkce opřibližně o 60 % větší než v roce 2000.

### Struktura stavební produkce

Následující tabulka zobrazuje strukturu stavebních prací v letech 2002 až 2007. Je možné konstatovat, že v jednotlivých letech nedocházelo k významnějším výkyvům, a že rozsah stavebních prací pozvolna téměř pravidelně roste.

**tabulka 3: Struktura stavební produkce podle druhů stavebních prací v mil. Kč běžných cen** <sup>12</sup>

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Stavební práce celkem</b>	311 172	346 752	394 305	422 737	463 060	510 984
v tom:						
<b>v tuzemsku</b>	<b>307 254</b>	<b>342 916</b>	<b>389 123</b>	<b>416 894</b>	<b>453 655</b>	<b>497 225</b>
v tom:						
nová výstavba, rekonstrukce a modernizace	228 344	252 005	286 825	308 503	336 727	370 962
v tom:						
bytové budovy	35 286	43 702	53 452	57 634	67 571	79 007
nebytové budovy						
nevýrobní	38 820	40 780	53 037	52 526	63 613	62 287
nebytové budovy výrobní	69 450	74 225	64 614	66 530	71 263	89 629
inženýrské stavby vodohospodářské stavby	81 781	89 322	111 394	127 123	129 699	135 562
opravy a údržba	3 007	3 976	4 328	4 690	4 581	4 477
ostatní práce	75 754	87 481	97 852	103 295	113 478	123 343
ostatní práce	3 156	3 430	4 446	5 096	3 450	2 920
<b>v zahraničí</b>	<b>3 918</b>	<b>3 836</b>	<b>5 182</b>	<b>5 843</b>	<b>9 405</b>	<b>13 759</b>

Zdroj: ČSÚ

#### 3.2.1 Rok 2007

V roce 2007 vzrostla celková stavební produkce o 6,7 % <sup>13</sup> na 510 984 mil. Kč, tempo růstu se udrželo na stejné úrovni jako v roce 2006. Největší podíl na celkové stavební produkci při tom zaujímá pozemní stavitelství, kde byl zaznamenán nárůst stavební produkce o 9,7 %. Podíl pozemního stavitelství na celkovém objemu stavebních prací provedených stavebními firmami s 20 a více zaměstnanci přesáhl padesát procent.

<sup>12</sup> Včetně odhadu za podniky s 19 a méně zaměstnanci

<sup>13</sup> Meziroční nárůst celkového objemu stavební produkce činil v roce 2007 ve stálých cenách 6,7% Meziroční nárůst celkového objemu stavební produkce činil v roce 2007 v běžných cenách 10,3%.

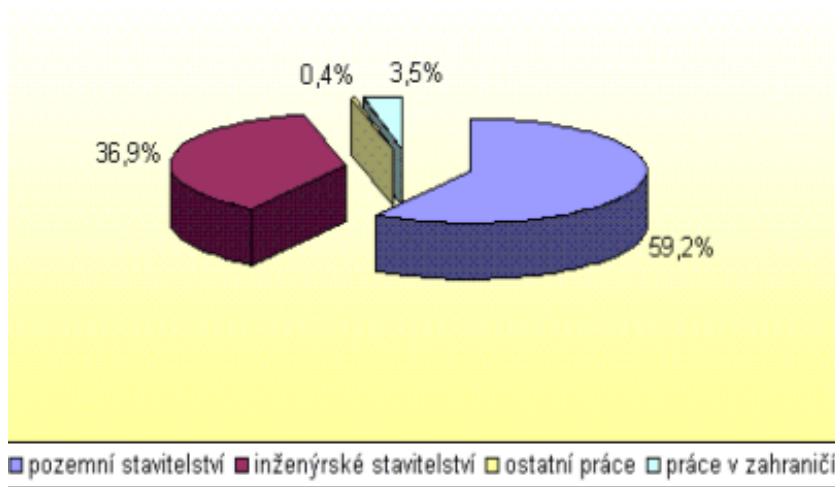
I přes celkový růst stavební produkce se v průběhu roku 2007 odvětví stavebnictví potýkalo s několika problémy. V prvním pololetí roku 2007 byl růst stavební produkce zastaven výrazným nedostatkem stavebních materiálů, který způsobil skokový nárůst cen. Dalším problémem byl nedostatek kvalifikovaných pracovníků, zpoždění přípravy a financování nových inženýrských staveb, zejména zpoždění vyplácení státních prostředků na výstavbu inženýrských staveb a průtahy spojené s vyplácením stavebního spoření. [25]

#### **Hlavní faktory růstu stavebnictví v roce 2007:**

- nárůst produkce pozemního stavitelství,
- intenzivní výstavba bytových a rodinných domů, která se opírala zejména o dynamický vývoj na trhu hypoték a úvěrů ze stavebního spoření a finanční podporou mladým manželům,
- realizací developerských stavebních projektů zahraničních investorů zaměřených především na výstavbu administrativních a multifunkčních center,
- výstavba dálnic,
- rekonstrukce a modernizace železničních tratí včetně jejich uzlů.

#### **Struktura stavební produkce**

Největší část stavební produkce byla vyprodukována v rámci pozemního stavitelství, což činilo z celkové produkce 59,2 %. Inženýrské stavitelství 36,9 % a zbytek připadá na ostatní práce (0,4 %) a práce v zahraničí (3,5 %).

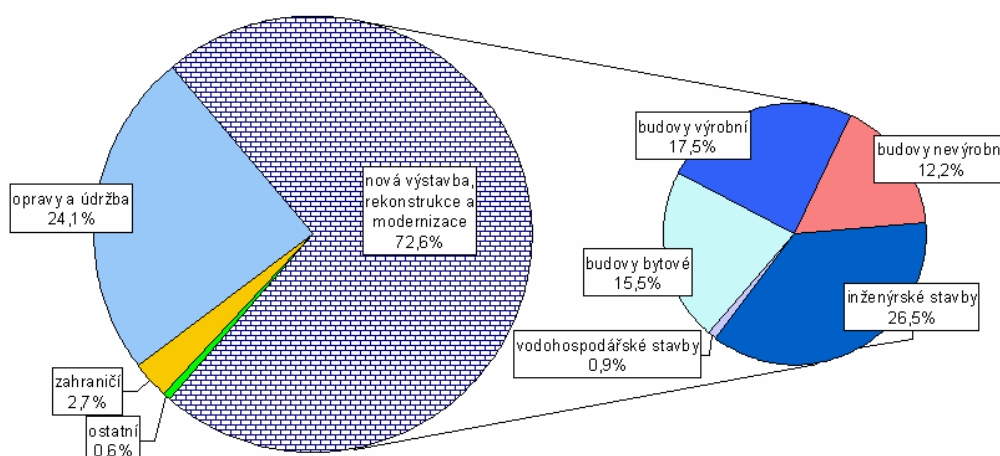


**graf 3: Základní členění struktury stavebních prací v roce 2007 (v %)**

Zdroj: ČSÚ



Následující graf podrobněji rozpracovává strukturu stavebních prací. Základní charakteristikou tržní struktury stavebnictví byla produkce pro investice (v rozsahu téměř tří čtvrtin), tedy zboží s dlouhodobou životností, v mnoha případech 100 let a více. Tuto skupinu dále dělíme na budovy výrobní, nevýrobní, bytové a také na inženýrské a vodohospodářské stavby.



**graf 4: Podrobná struktura stavebních prací v roce 2007 (v %)**

Zdroj: ČSÚ

Rok 2007 zaznamenal nárůst v pozemním stavitelství, pokles v inženýrském stavitelství a v opravách. Byly provedeny stavební práce za 510 984 mil. Kč. Stavební produkce malých podniků činila podle odhadu ČSÚ zhruba třetinu z celkového objemu stavebních prací. Rozhodující podnikovou základnu stavebnictví tvořily podniky s 20 a více zaměstnanci, které provedly stavební práce za 350 840 mil. Kč, což bylo o 5,8 % více než v roce 2006. Podrobněji je objem stavební produkce podniků s 20 a více zaměstnanci znázorněn v následující tabulce.

**tabulka 4: Objem stavebních prací v roce 2007 v mil Kč běžných cen**

Stavební práce podle dodavatelských smluv	2007	Index ze stálých cen
S celkem v mil. Kč běžných cen	350 840	105,8
S v tuzemsku	338 522	104,4
v tom: nová výstavba, rekonstrukce a modernizace	299 057	105,7
- pozemní stavitelství	189 668	110,9
- inženýrské stavitelství	109 389	97,6
opravy a údržba	38 147	97,2
- pozemní stavitelství	18 092	98,2
- inženýrské stavitelství	20 055	96,3
ostatní práce	1 319	62,8
S v zahraničí	12 318	151,6

Zdroj: ČSÚ

**Růst stavebních prací podle velikostní struktury podniků**

Následující tabulka zobrazuje strukturu stavebních prací a procentní nárůst stavebních prací oproti roku předchozímu v členění podle velikosti podniků.

**tabulka 5: Růst stavebních prací v roce 2007 podle velikosti podniků**

Velikost podniků podle počtu zaměstnanců	Struktura podle objemu stavebních prací v %	Index v % ze stálých cen
Celkem	100,0	106,7
<b>Malé podniky</b>	40,8	108,9
0 - 19	24,9	108,6
20 - 49	15,9	109,5
<b>Střední podniky</b>	24,0	106,7
50 - 99	11,6	108,8
100 - 249	12,4	105,0
<b>Velké podniky</b>	35,2	103,8
250 - 499	7,9	113,7
500 a více	27,3	101,1

Zdroj: ČSÚ

Ve velikostní struktuře podniků byl zaznamenán nárůst objemu stavebních prací u všech skupin podniků. Celkově vzrostla stavební výroba o 6,7 %. Nejrychleji rostla stavební výroba u velkých podniků v kategorii 250 - 499 zaměstnanců, a to meziročně o 13,7 %. Celkově však velké podniky měli nejmenší meziroční nárůst ve výši 3,8 %. Podniky malé velikosti zvýšily svojí produkci o 8,9 % proti roku 2006 a podniky střední velikosti o 6,7 %.

## Zaměstnanost a mzdy

Následující tabulka zobrazuje počet osob zaměstnaných ve stavebnictví, jejich celkové mzdy, odpracované hodiny a průměrné měsíční mzdy v roce 2007.

**tabulka 6: Počet zaměstnanců v roce 2007 ve stavebních podnicích**

	2007	Index
Zaměstnanci podniků celkem (fyzické osoby)	159 645	98,5
z toho: manuálně pracující	100 102	96,5
Mzdy celkem (bez OON) v tis. Kč	41 982 426	106,3
z toho: mzdy manuálně pracujících v tis. Kč	21 302 604	104,8
Odpracované hodiny zaměstnanců celkem	280 940 232	98,4
z toho: odpracované hodiny manuálně pracujících	174 687 190	96,7
Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v Kč	21 914	107,9
z toho: průměrná měsíční mzda manuálně pracujících	17 734	108,6

Zdroj: ČSÚ

V roce 2007 se průměrný evidenční počet zaměstnanců pracujících ve stavebních podnicích s 20 a více zaměstnanci meziročně snížil o 1,5 % a činil 159,6 tisíc osob. U pozemního a inženýrského stavitelství počet zaměstnanců poklesl dokonce o 2,6 %. Podle odborných pramenů ve stavebnictví chybí v současné době v České republice cca 5 000 pracovníků různých odborných profesí nutných pro plynulou stavební výstavbu. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve stavebnictví má zejména tyto příčiny: rušení státních i podnikových středních odborných učilišť, propagace všeobecného vzdělání, pro vstup do oboru neexistují motivace, nahrazování učebních oborů maturitami. [24]

Průměrná nominální měsíční mzda roce 2007 dosáhla ve stavebních podnicích s 20 a více zaměstnanci výše 21 914 Kč<sup>14</sup>, což znamená, že meziročně vzrostla o 7,9 %. Měsíční mzda u manuálně pracujících vzrostla o 8,6 %. Průměrná hodinová mzda zaměstnanců byla 149 Kč a meziročně vzrostla o 8,0 %. Produktivita práce na jednoho zaměstnance se zvýšila o 7,5%, produktivita práce na 1 odpracovanou hodinu vzrostla o 7,6% (na 1 249 Kč).

<sup>14</sup> V krajském členění byl největší nárůst průměrné mzdy zaznamenán v Libereckém kraji (+ 15,5 %). Nejvyšší mzda byla jako vždy v Praze a dosáhla 28 408 Kč, nejméně si v průměru vydělali 17 566 Kč zaměstnanci stavebních podniků v Karlovarském kraji.

## Stavebnictví v jednotlivých regionech

Regionální pohled na rozložení produkce stavebních podniků podle místa realizace jejich stavební produkce reálně odráží intenzitu stavební aktivity z hlediska územního rozložení. Kromě celkové hodnoty stavebních prací v regionu je významnou informací nejen objem stavebních prací financovaný z veřejných rozpočtů, ale i směrová struktura (bytová výstavba, nebytová, inženýrská) stavebních prací a informace rozsahu regionální působnosti firem apod.

Vybrané informace o regionální struktuře stavebních prací za rok 2007 :

- Nejvyšší dynamika stavebních prací v běžných cenách byl zaznamenána v Jihočeském kraji (123,9 %), Moravskoslezském (123,5 %) a v Olomouckém kraji (118,9 %), ztrátu dynamiky vykazuje kraj Pardubický (80,5 %).
- Výrazný přebytek stavebních kapacit v absolutní hodnotě je v hl. m. Praze, v kraji sídla je realizováno 69 % objemu stavebních prací, 31 % se „vyváží“ do jiných krajů, v relativních hodnotách je největší přebytek stavebních kapacit v Jihomoravském kraji, v kraji sídla podniků je realizováno jen 54 % objemu prací.
- Nejvyšší „dovoz“ kapacit (65 %) je do Karlovarského kraje.
- Téměř 59 % prací pro veřejné zadavatele vykonávají velké podniky,
- Velké stavební firmy jsou zaměřeny zejména na inženýrskou výstavbu, 25 těchto firem realizuje 62,6 % inženýrské výstavby v ČR.
- Asi 45 % objemu stavebních prací v ČR realizují firmy v okrese svého sídla a 55 % v kraji svého sídla. [31]

### 3.2.2 Rok 2008

Za rok 2008 vzrostla celková stavební produkce o 0,6 %. Přestože oproti roku 2007 tempo růstu výrazně zpomalilo celková stavební produkce meziročně neklesla. Byly provedeny stavební práce za 536 570 mil. Kč. K růstu přispělo inženýrské stavitelství. Naopak produkce pozemního stavitelství byla meziročně nižší. Podíl inženýrského stavitelství na celkovém objemu stavebních prací provedených stavebními firmami s dvaceti a více zaměstnanci meziročně vzrostl o 4 procentní body a přesáhl čtyřicet procent. Vývoj stavební produkce byl v jednotlivých čtvrtletích značně rozdílný. Zatímco v prvním a třetím čtvrtletí byl zaznamenán růst o cca 4 %, ve druhém

a zejména v posledním čtvrtletí roku 2008 stavební produkce klesla. Vývoj byl nerovnoměrný i v jednotlivých kategoriích výstavby.

Ve velikostní struktuře podniků se objem stavebních prací (vyjádřený v %) pohyboval na úrovni roku 2007 ve všech velikostních skupinách podniků. Většinu produkce realizovaly podniky s převažující činností pozemní a inženýrské stavitelství a objem jejich výroby zůstal přibližně na úrovni roku 2007. Stejně tak produkce v kategorii stavební montážní práce byla na úrovni roku 2007 a tvořila více než 6 % celkové produkce. U podniků zabývajících se dokončovacím stavebním činnostmi byl podíl na produkci cca 2,0 % a objem jejich výroby meziročně vzrostl o 18,8 %. V roce 2008 se průměrný evidenční počet zaměstnanců pracujících ve stavebních podnicích s dvaceti a více zaměstnanci meziročně snížil o 0,5 % a činil 158,8 tisíc osob. V roce 2008 dosáhla průměrná nominální měsíční mzda ve stavebních podnicích s dvaceti a více zaměstnanci výše 24 448 Kč a meziročně vzrostla o 11,6 %. Měsíční mzda u manuálně pracujících vzrostla o 9,8 %. Průměrná hodinová mzda zaměstnanců byla 166 Kč a meziročně vzrostla o 10,9 %. [25]

### **3.2.3 Současná situace**

Vliv hospodářské krize na českou ekonomiku se projevuje i ve stavebnictví. Jisté je snížení tempa bytové výstavby kvůli dražším hypotékám a zpřísněním podmínek při jejich poskytování. Dopad krize se projeví i v rozpočtech státního rozpočtu. Pro financování dopravní infrastruktury by měla být ze státního rozpočtu v roce 2009 určena částka 84,5 mld. Kč. Z toho 38 mld. Kč ve výdajovém rámci Státního fondu dopravní infrastruktury, z operačního programu doprava 33 mld. Kč, 10 mld. Kč budou činit půjčky Evropské investiční banky. Česká republika má možnost i v odvětví stavebnictví využívat fondy Evropské unie (podmínkou čerpání je finanční spoluúcast České republiky).

Někteří analytici předpokládají, že stavebnictví si udrží vzestupnou tendenci i v tomto roce. Nezanedbatelným faktorem stability je dostupnost finančních prostředků ve státním rozpočtu a ve státních fondech. Existující ohrožení jsou všudypřítomná finanční krize a dále pak zhoršující se stav kvalifikované pracovní síly. Výrazně se změnil poměr mezi novou výstavbou, opravami a údržbou. Opravy tvořily v roce 2008 přibližně 15 % celkových stavebních prací. V roce 2009 se předpokládá, že se zvýší na 35 %. V současné době je rozpracováno 250 km dálničních úseků. [15]

## **4 Charakteristika společnosti M-SILNICE a.s.**

Obchodní jméno: M – SILNICE a.s.

Sídlo: Hradec Králové

Základní jmění: 213 650 000,- Kč

### ***4.1 Historie podniku***

Společnost M – SILNICE a.s. působí na trhu silničního a mostního stavitelství padesát pět let. Do obchodního rejstříku byla společnost zapsána 6.12.1991. Tradice společnosti M-SILNICE sahá do roku 1953, kdy byly založeny Československé státní silnice, n. p. Hradec Králové. V roce 1962 došlo v souvislosti s novým státním uspořádáním ke sloučení Čs. Státních silnic Hradec Králové, Pardubice a Jičín a podnik začal působit ve Východočeském kraji pod názvem Silnice n.p. Hradec Králové. Činnost byla zaměřena zejména na opravu a údržbu stávající silniční sítě, postupem času se záběr prací rozšiřoval a podnik se podílel také na výstavbě nových komunikací a mostů.

V roce 1992 došlo k privatizaci podstatné části státního podniku Silnice Hradec Králové s.p., a to formou přímého prodeje od Fondu národního majetku. V té době státní podnik zaměstnával průměrně kolem 1100 zaměstnanců a vykazoval obrat necelých 300 milionů Kč. Společnost Silnice Hradec Králové a.s. se od 2. poloviny 90. let začala stále více prosazovat na stavebním trhu a více se podílet na výstavbě dopravní infrastruktury. Postupně rozšiřovala okruh své činnosti v oblasti výstavby vodohospodářských a ekologických staveb i v oblasti pozemního stavitelství. V roce 2004 došlo ke změně obchodního jména na M - SILNICE a.s. [32]

### ***4.2 Charakteristika podniku***

Společnost M-SILNICE a.s. je jednou z největších společností ryze českého kapitálu v oblasti silničního a mostního stavitelství v České republice.

Společnost M-SILNICE je akciovou společností založenou podle českého právního řádu, jejíž podíly na základním kapitálu jsou vlastněny ze strany společností M.I.S., a.s., IČ: 421 95 683, a MEDIS Holding a.s., IČ: 004 86 078, obě se sídlem Škroupova 719, Hradec Králové. Společnost M.I.S., a.s. je činná zejména v oblasti poradenské a konzultační činnosti ve stavebnictví, investiční výstavbě a obchodu a společnost

MEDIS Holding a.s. se zabývá především finančním, ekonomickým a podnikatelským poradenstvím a prováděním technických prohlídek motorových vozidel.

Společně s dalšími jedenácti korporátními společnostmi je součástí holdingu MEDIS Holding a.s., což je uskupení akciových společností, které podnikají v širokém spektru rozmanitých činností, nosným oborem je právě oblast silničního a mostního stavitelství. [32]

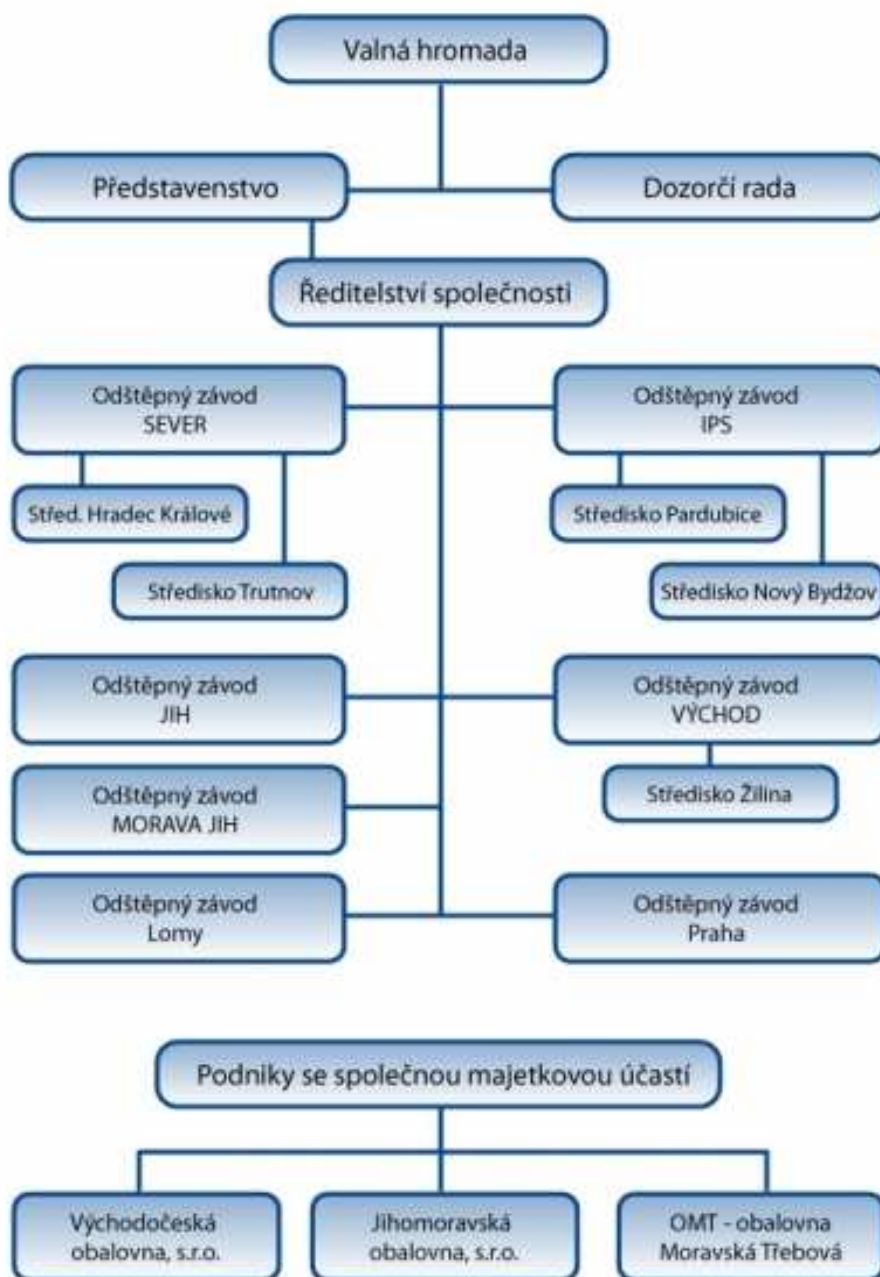
Hlavním předmětem podnikání společnosti M-SILNICE je provádění staveb, včetně oprav a rekonstrukcí komunikací, a dále výroba a zpracování stavebních hmot a polotovarů včetně asfaltem obalovaných směsí, hornická činnost a silniční nákladní doprava.

#### **Výrobní profil společnosti:**

- výstavba a rekonstrukce komunikací,
- mosty monolitické a prefabrikované,
- vodohospodářské stavby,
- ekologické stavby,
- pozemní stavby,
- protihlukové stěny,
- inženýrské sítě,
- betonové mostní konstrukce,
- živičné obalované směsi,
- drcené kamenivo. [37]

### ***4.3 Organizační struktura***

Společnost M-SILNICE a.s. od 2. poloviny 90. let začala stále více prosazovat na stavebním trhu. Postupně rozšiřovala okruh své činnosti v oblasti výstavby vodohospodářských a ekologických staveb i v oblasti pozemního stavitelství. V současné době působí na území celé České republiky a rozšiřuje se směrem na zahraniční trhy. Rozvoj společnosti si vyžádal novou organizační strukturu, která odráží současnou realitu, rozsah činnosti, jasně vymezuje teritoria působnosti jednotlivých odštěpných závodů a tím zlepšuje vzájemnou komunikaci v obchodních vztazích a přináší úsporu vnitřních nákladů.



**Obrázek 4: Organizační struktura společnosti M-SILNICE a.s.**

Zdroj: M-SILNICE a.s.

Z obrázku je zřejmé, že společnost je členěna na ředitelství a sedm odštěpných závodů se sídly v Hradci Králové, Novém Bydžově, Trutnově, Chrudimi, Havlíčkově Brodu, Pardubicích, Brně a závod pozemního stavitelství se sídlem v Pardubicích. [37]

Součástí závodu Nový Bydžov je PREFA, která vyrábí a dodává betonové mostní konstrukce a prefabrikované prvky pro inženýrské a občanské stavby. Pod závod Nový Bydžov spadá také mostní středisko, které provádí výstavbu prefabrikovaných



i monolitických mostů. Součástí odštěpného závodu Chrudim je nově zbudované dálniční středisko. Závod pozemního stavitelství, které sídlí v Pardubicích realizuje občanské i průmyslové stavby, včetně inženýrských sítí a kompletních terénních úprav, specializuje se rovněž na montáže ocelových konstrukcí. Odbor projekce zajišťuje svými autorizovanými pracovníky náročnou projektovou dokumentaci pro komunikační a vodohospodářské stavby nejen pro vlastní potřeby. Své kapacity nabízí i dalším zákazníkům – investorům. [32]

Společnost M-SILNICE a.s. pro svou realizační činnost využívá vlastní akreditovanou laboratoř, která disponuje vybavením pro zajištění průkazných a kontrolních zkoušek potřebných pro zabezpečení předepsané kontroly kvality výroby a zpracování asfaltem obalovaných směsí, cementových betonů a výroby drceného kameniva. Velkou výhodou společnosti pro dosažení jakosti i závazných termínů je výroba drceného kameniva ve vlastních kamenolomech. Vlastní obalovny a obalovny s majetkovou účastí dodávají materiál na výrobu asfaltem obalovaných směsí. Veškeré činnosti jsou certifikovány dle norem ISO.

#### ***4.4 Společnost M-SILNICE a.s. v roce 2007***

Počáteční základní kapitál společnosti činil 1 milion Kč. V průběhu let došlo k jeho navýšení a v roce 2007 byl základní kapitál ve výši 213 650 000,- Kč.

Společnost realizovala v roce 2007 celkové výnosy ve výši 2 181 mil. Kč, celkový hospodářský výsledek před zdaněním byl 10 3837 mil. Kč. V porovnání s předchozím rokem celkové výnosy společnosti narostli o 10 % a hospodářský výsledek o 12 %. Společnost si upevnila svoje postavení mezi významnými dodavateli v oblasti silničních a mostních staveb. Rozhodujícím obdobím bylo druhé pololetí roku. Nejvyšších výnosů v roce 2007 dosáhla společnost v měsíci listopad, kdy výnosy činili 423 mil. Kč.

Společně s Českou betonářskou společností se společnost M-SILNICE a.s. na grantovém projektu výzkumu a vývoje číslo IF45B/023/120 „Samozhutňující beton v mostních stavbách“.

V oblasti pracovněprávních vztahů společnost trvale působí na odbornou připravenost a kvalifikovanost pracovníků, např. tím, že umožňuje pracovníkům účast na řadě seminářů a školeních.

## **5 Aplikace benchmarkingu v podmínkách společnosti M-Silnice a.s.**

V praktické části diplomové práce je proveden benchmarking stavební společnosti M-SILNICE a.s. s nejlepší společností v odvětví stavebnictví, zabývající se výstavbou silnic. Pro provedení benchmarkingu jsou využívány především metody finanční analýzy. Kromě srovnání s nejlepší firmou v odvětví je provedeno také srovnání s průměrnými oborovými hodnotami. Srovnání je provedeno pro roky 2004-2007. Průměrná data oboru stavebnictví jsou bohužel dostupná pouze do roku 2005.

### ***5.1 Určení předmětu benchmarkingu a výkonnostní špičky benchmarkingu v oboru stavebnictví***

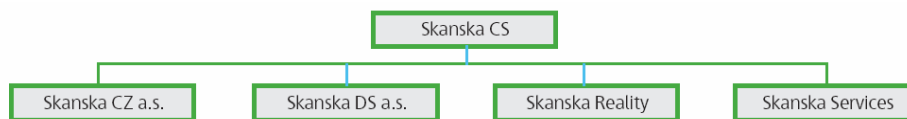
Předmětem benchmarkingu je celopodnikové hospodaření společnosti a průzkum vybraných veličin na zjištění výsledky analýzy.

Nalezení partnera je jedním z důležitých úkolů v benchmarkingovém procesu. Na volbě partnera závisí efektivita a kvalita získávaných informací. Úkol je to často náročný, neboť pro získávání informací potřebných pro správné rozhodnutí je potřeba dostatek času. Bude proveden externí benchmarking stavební firmy. Aby byly co nejvíce omezeny nesrovnalosti mezi firmami, ať již technické, geografické či majetkové, výběr firem byl omezen pouze na ty společnosti, které se stejně jako společnost M-SILNICE zabývají především výstavbou silnic. Do výběru tedy nejsou zahrnuty všechny společnosti z oblasti stavebnictví. Největšími konkurenty společnosti M-SILNICE a.s. jsou SKANSKA DS a.s., EUROVIA CS a.s., dále společnosti COLAS CZ a.s. a STRABAG a.s.. Mezi vedoucí firmy v tomto oboru jednoznačně patří společnost SKANSKA DS a.s. a společnost EUROVIA a.s. Tyto dvě společnosti budou podrobeny Grünwaldovu testu bonity. Úspěšnější společnost bude partnerem pro externí benchmarking společnosti M-SILNICE a.s.

#### **5.1.1 Skanska DS a.s.**

Společnost **SKANSKA DS a.s.** je vedoucí organizační jednotkou Divize Dopravní stavitelství skupiny Skanska v ČR, je jednou z dceřinných společností SKANSKA CS a.s. a jedním z nejvýznamnějších společností na trhu dopravního stavitelství v ČR a SR, své aktivity rozvíjí i na zahraničních trzích.

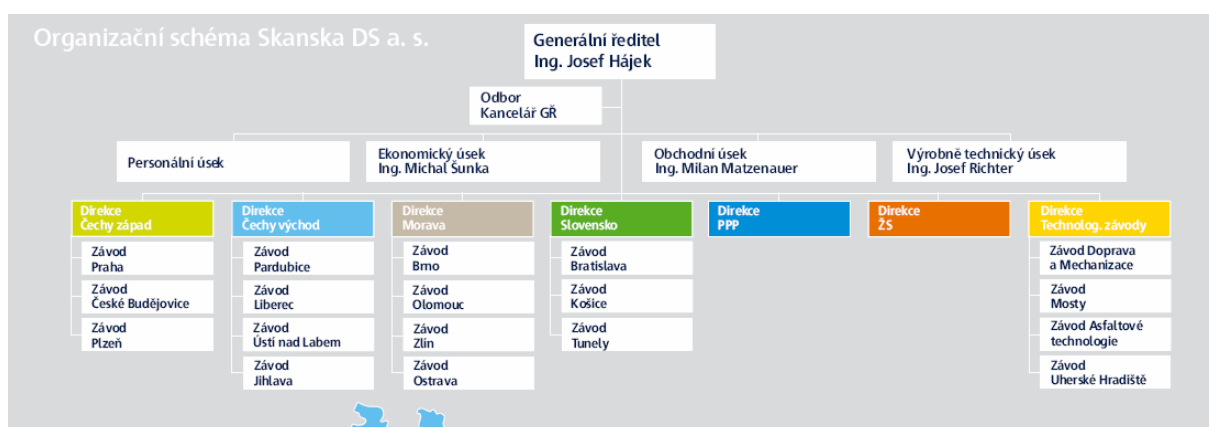
Skanska CS a.s. je součástí světového koncernu Skanska se sídlem ve Švédsku. S platností od roku 2008 platí následující organizační struktura společnosti Skanska CS a.s..



**Obrázek 5: Zjednodušená organizační struktura společnosti Skanska CS a.s.**

Zdroj: Skanska DS a.s.

Vedoucí subjekt skupiny Skanska ČR je společnost Skanska CS a.s., ta vykonává poradenskou, správní a metodickou funkci pro skupinu Skanska v ČR a SR. Do obchodního rejstříku zapsána dne 13. září 2007. Skanska CS a.s. je mateřskou společností pro čtyři nejvýznamnější společnosti skupiny, těmi jsou Skanska CZ a.s., Skanska DS a.s., Skanska Reality a.s. a Skanska Servis a.s.<sup>15</sup> Organizační schéma společnosti Skanska DS a.s. je znázorněno na následujícím obrázku.



**Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Skanska DS a.s.**

Zdroj: Skanska DS a.s.

### 5.1.2 EUROVIA CS a.s.

Společnost **EUROVIA CS a.s.**, dříve Stavby silnic a železnic a.s.,<sup>16</sup> patří k nejvýznamnějším stavebním firmám v České republice. Společnost Stavby silnic

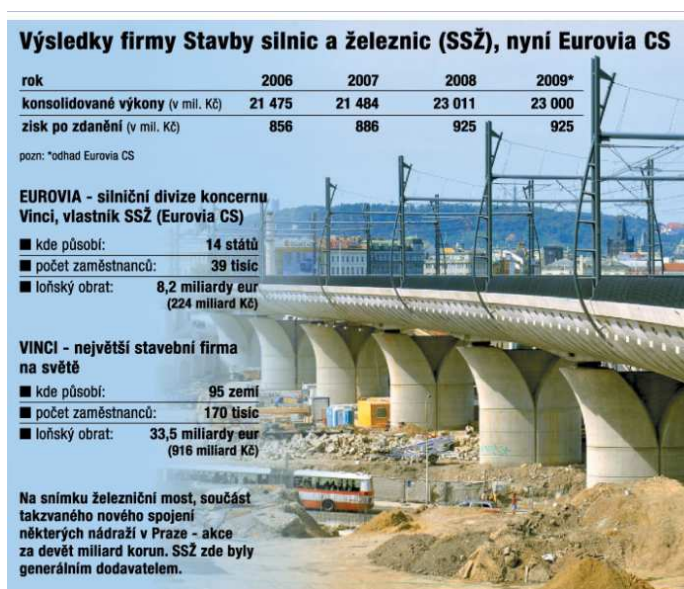
<sup>15</sup> Skanska CS a.s. zastřešuje, kromě hlavních čtyř vyjmenovaných, tyto společnosti: Skanska Property Czech Republic s.r.o., Skanska Facilities Management CZ, s.r.o., Skanska CZ region Brno s.r.o., Skanska Prefa a.s., Skanska Transbeton s.r.o., Lom Klecany s.r.o., Skanska Foster Bohemia s.r.o.

<sup>16</sup> Společnost Stavby silnic a železnic a.s. byla přejmenována na Eurovia CS a.s. dne 1.4.2009. Martin Borovka, generální ředitel společnosti říká: „Změna názvu nám pomůže podpořit expanzi firmy Eurovia v Polsku, Litvě a v Rumunsku. Rumuni nevědí, co si pod jménem Stavby silnic a železnic představit, kdežto Eurovia tam již působí. Sice v desetkrát menším rozsahu než v Česku a na Slovensku, to by se však s naší podporou mělo změnit,“

a železnic a.s. na českém trhu působila 57 let jako nástupce stavebních firem Stavena, Baraba, Vodotechna a Staveobet.

Hlavním předmětem společnosti je provádění dopravních a inženýrských staveb. Kromě silničních a kolejových staveb a mostů staví sportovní areály, revitalizuje památková centra, buduje čistírny odpadních vod nebo památková centra. Společnost zastřešuje 15 regionálních závodů a 14 dceřiných společností působících na území České a Slovenské republiky. V roce 2008 dosáhl konsolidovaný obrat společnosti 23 mld. Kč, o 7 % více než v roce 2007. Společnost je s více než 4 tis. pracovníky významným regionálním zaměstnavatelem v ČR a v SR. Zisk po zdanění vzrostl v roce 2008 meziročně o 4,4 % na 925 mil. Kč. Hlavní objem prací představují zakázky pro stát, kraje a města. Celkem 60 % tržeb získala firma za stavby silnic a dálnic, 18 % za výstavbu železničních tratí, 13 % představují mosty a protihlukové stěny.

Od roku 2006 je jejím stoprocentním vlastníkem francouzská společnost EUROVIA, která působí v 16 zemích světa a je součástí světového koncernu VINCI. Koncern VINCI je největší stavebně koncesní koncern na světě. Působí v 95 zemích světa a zaměstnává 170 tis. pracovníků. Obrat společnosti za rok 2008 činil 33,458 mld. EUR. Pro společnost EUROVIA pracuje 39 tis. zaměstnanců ve 14 zemích světa. Její obrat za rok 2008 činil 8,183 mld. EUR.



Obrázek 7: Přehled základních údajů o společnosti Eurovia CS a.s.

Zdroj: Hospodářské noviny [28]

### 5.1.3 Výběr benchmarkingového partnera pomocí bonity společnosti

Srovnání společnosti Skanska DS a.s. a společnosti EUROVIA CS, a.s. indexem bonity podle Grünwalda. Vypočítá se podle vztahu:

$$IB = \frac{1}{6} * \left( \frac{\frac{EAT}{VK}}{u'(1-t)} + \frac{\frac{EBIT}{A}}{u'} + \frac{\frac{KPo + Pe}{KZv}}{1,2} + \frac{\frac{OA - KZv}{Zs}}{0,7} + \frac{\frac{EAT + o}{CK - R}}{0,3} + \frac{\frac{EBIT}{U}}{2,5} \right)$$

tabulka 7: Index bonity podle Grünwalda

Index bonity podle Grunwalda	1.člen	2.člen	3.člen	4.člen	5.člen	6.člen	IB celkem
M-SILNICE a.s.	0,522	0,286	0,780	0,525	0,418	4,222	1,125
SKANSKA DS a.s.	0,001	0,000	0,955	7,266	0,458	10, 269	3,158
EUROVIA CS a.s.	0,000	0,000	1,138	8,970	0,647	86,878	16,272

Zdroj: Vlastní výpočet

Z výsledků indexu bonity podle Grünwalda vyplývá, že nejúspěšnější společností je EUROVIA CS a.s., neboť dosahuje nejvyšších hodnot. Zařadíme-li vypočtené výsledky do Grünwaldovy stupnice, patří společnost M-SILNICE a.s. mezi společnosti s dobrým zdravím. Zbylé dvě společnosti jsou pak o stupeň výše, tedy na stupni nejvyšším a můžeme o nich říci, že mají podle Grünwalda pevné zdraví. Pro benchmarking je zvolena společnost EUROVIA CS a.s..

### 5.2 Výběr vhodných ukazatelů pro benchmarking společnosti

Výběr vhodných ukazatelů je velmi důležitý, klade vysoké požadavky na tvůrčí myšlení a analytické schopnosti vybírajícího. Při procesu analýzy je potřeba určit podrobnosti, uvědomit si rozdíly, pochopit souvislosti a určit nesrovnatelné faktory.

#### Ukazatele vycházející z finanční analýzy podniku ( finančně - ekonomické)

Ukazatele likvidity:

- ❖ běžná likvidita,
- ❖ pohotová likvidita,
- ❖ okamžitá likvidita.

Ukazatele aktivity:

- ❖ vázanost celkových aktiv,
- ❖ doba obratu zásob,
- ❖ doba obratu pohledávek.

Ukazatele rentability:

- ❖ rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- ❖ rentabilita celkového kapitálu (ROA),
- ❖ rentabilita tržeb (ROS),
- ❖ zisková marže (PMOS).

Ukazatele zadluženosti:

- ❖ míra celkové zadluženosti,
- ❖ koeficient zadluženosti.

Provozní ukazatele:

- ❖ mzdová produktivita,
- ❖ nákladovost výnosů.

### **Další související ukazatele**

- Přidaná hodnota
- HV na zaměstnance
- Počet zaměstnanců na řídicího pracovníka
- Osobní náklady na zaměstnance

### **5.3 Zjištění výkonnostního rozdílu vůči výkonnostní špičce**

Pro konkrétní aplikaci benchmarkingu jsou použity ukazatele společnosti M-SILNICE a.s., společnosti EUROVIA CS a.s. a také průměry oboru stavebnictví. U poměrových ukazatelů konstruovaných pouze ze stavových veličin, je počítáno s jejich hodnotami ke konci období. V případě poměrů kombinujících údaje stavové a tokové je počítáno s průměrnými hodnotami stavových veličin za dané období. Jako zdroje informací pro analýzu jsou využity zejména účetní výkazy daných podniků za období 2004 až 2007.<sup>17</sup>

#### **5.3.1 Ukazatele likvidity**

Analýza likvidity zkoumá schopnost podniku hradit krátkodobé závazky. Bohužel není možné vypočítat hodnoty oboru stavebnictví, neboť rozvaha pro daný obor, která je ve statistických přehledech zveřejněna není dostatečně podrobná a nerozlišuje krátkodobé a dlouhodobé závazky.

---

<sup>17</sup> Účetní výkazy společnost M-SILNICE a.s. a společnosti EUROVIA CS a.s jsou uvedeny v příloze. Stejně tak je i v příloze uvedena rozvaha a výkaz zisku a ztrát pro odvětvové průměry.

**tabulka 8: Běžná likvidita**

Likvidita běžná	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	1,06	0,62	1,08	1,04
EUROVIA CS a.s.	1,33	1,36	1,29	1,43

Zdroj: Vlastní výpočet

Informuje o budoucí platební schopnosti firmy. Obecně by Výše hodnoty ukazatele měla být vyšší než 1,5. Je nutné zdůraznit, že velikost hodnot tohoto ukazatele je nutno posuzovat s ohledem na konkrétní podmínky, ve kterých se podnik nachází. Proto nižší hodnoty, které vycházejí jak u společnosti M-Silnice a.s., tak i u společnosti EUROVIA CS a.s. nemusíme brát jako nedostatečné. Dochází-li k výraznějším změnám tohoto ukazatele, může to být signál nestability. Společnost M-SILNICE a.s. měla běžnou likviditu v roce 2005 výrazně nižší než v předchozím roce, v následujících letech se však hodnota znovu zvedla. V porovnání se společností EUROVIA CS a.s. má hodnoty ve všech letech nižší.

**tabulka 9: Pohotová likvidita**

Likvidita pohotová	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	0,96	0,51	0,93	0,94
EUROVIA CS a.s.	1,31	1,30	1,22	1,37

Zdroj: Vlastní výpočet

Minimální doporučená orientační hodnota ukazatele je jedna, což společnost M-SILNICE a.s. nedosahuje. Ve srovnání s předchozím ukazatelem se považuje pohotová likvidita za výstižnější. Je odstraněna nejméně likvidní položka, zásoby. U obou společností je pohotová likvidita jen o trochu nižší než likvidita běžná, což znamená, že společnosti zbytečně nedrží velké množství zásob. Nejúspěšnějším rokem pro společnost, vzhledem k tomuto ukazateli byl rok 2004.

**tabulka 10: Okamžitá likvidita**

Likvidita okamžitá	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	0,17	0,04	0,03	0,30
EUROVIA CS a.s.	0,72	0,47	0,36	0,45

Zdroj: Vlastní výpočet

Nejpřesnějším ukazatelem schopnosti uhrazovat právě splatné závazky. Doporučená hodnota pro zachování likvidity je hodnota alespoň 0,2. Hodnoty společnosti EUROVIA CS a.s. doporučenou hodnotu ve všech letech převyšují, avšak společnost M-SILNICE a.s. v letech 2005 a 2006 drží jen minimum nejlíživější, ale také nejméně výnosné formy aktiv. V roce 2004 se hodnota blížila doporučené hodnotě 0,2 a v roce 2007 ji dokonce převyšovala.

### 5.3.2 Ukazatele aktivity

**tabulka 11: Vázanost celkových aktiv**

Vázanost celkových aktiv	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	0,65	0,68	0,60	0,63
EUROVIA CS a.s.	0,93	1,02	1,05	1,24
Průměr oboru stavebnictví	0,63	0,61	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Tento ukazatel měří celkovou produkční efektivnost firmy, říká nám jak intenzivně podnik využívá svá aktiva k dosažení tržeb. Společnost M-Silnice a.s. dosahovala ve všech letech hodnot ukazatele menších než jedna, znamená to, že je schopna ze svých existujících aktiv vytvářet další hodnotu. Tento ukazatel je stejně jako ostatní ukazatele aktivity ovlivněn používaným způsobem oceňování aktiv a metodou odpisování, což může vysvětlovat velké rozdíly mezi vypočtenými hodnotami u jednotlivých společností.

**tabulka 12: Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	9,54	10,27	11,86	11,81
EUROVIA CS a.s.	11,96	10,54	11,93	15,70
Průměr oboru stavebnictví	24,79	23,53	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Doba obratu zásob udává počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby, než jsou spotřebovány nebo prodány. Udržováním tohoto ukazatele na nízké úrovni může být dosaženo značných úspor. Na druhou stranu tyto úspory nesmí být na úkor zhoršení zásobování podniku. Každý podnik by se tedy měl snažit udržovat právě takové množství zásob, které mu ještě zajistí plynulý odbyt a bezporuchové zásobování výroby materiálem. Nejlepší výsledky má společnost M-SILNICE a.s.

**tabulka 13: Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	59,99	69,03	71,01	73,44
EUROVIA CS a.s.	117,49	142,73	178,94	218,42
Průměr oboru stavebnictví	191,06	200,28	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Z vypočtených hodnot je zřejmé, že v odvětví stavebnictví je běžné na zaplacení za poskytnuté výrobky či služby čekat delší dobu. Je to způsobeno tím, že stát tvoří 70 % z celkových objednatelů a často má problémy s včasným splacením. Počet dní, po něž odběratelé zůstávají dlužní je nejnižší u společnosti M-Silnice a.s.. Pokud



je doba obratu pohledávek větší než běžná doba splatnosti je podnikům často doporučováno zavést účinnější opatření při vymáhání pohledávek a do budoucna se zaměřit na výběr solidnějších partnerů. Připouštím, že v určitých případech to není dost dobře možné. Negativním faktem u společnosti M-Silnice a.s. je, že místo požadovaného snižování doby obratu pohledávek dochází k jejich zvyšování, což podstatně zvyšuje kapitálovou náročnost podniku.

### 5.3.3 Ukazatele rentability

**tabulka 14: Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	18,53 %	13,3 %	15,1 %	14,3 %
EUROVIA CS a.s.	19,9 %	18,9 %	29,9 %	18,8 %
Průměr oboru stavebnictví	14,7 %	15,3 %	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Rentabilita vlastního jmění hodnotí efekt z investovaného kapitálu. Investor srovnává ROE s úroky, které by dostal při jiné formě investování a požaduje, aby byly vyšší než míra výnosnosti bezrizikové investice. Společnost M-SILNICE a.s. dosahuje v roce 2004 vyšší hodnotu než je odvětvový průměr, v roce 2005 však hodnota tohoto ukazatele značně klesla a je nižší než oborový průměr. Když se podíváme na výsledky společnosti EUROVIA CS a.s., je v zřejmé, že i v odvětví stavebnictví mohou být tyto hodnoty vyšší.

**tabulka 15: Rentabilita celkového kapitálu**

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	8,6 %	9,6 %	9,3 %	8,8 %
EUROVIA CS a.s.	10,5 %	9,7 %	13,1 %	12,1 %
Průměr oboru stavebnictví	7,3 %	7,3 %	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Rentabilita celkového kapitálu se používá ke komplexnímu posouzení výdělkové schopnosti a efektivnosti podniku. Finanční struktura podniku je zde tedy irelevantní, hodnotí se reprodukce veškerého kapitálu vloženého do podniku bez ohledu na to, odkud tento kapitál pochází.

Ukazatel vyjadřuje celkovou výdělečnou schopnost podniku, jinými slovy jaký potenciál je v daném podniku skryt. Společnost M-SILNICE a.s. dosahuje vyšších hodnot, než jsou odvětvové průměry. V roce 2005 dokonce dosahovala i téměř stejnou rentabilitu celkového kapitálu jako EUROVIA CS a.s.. V následujících letech však rentabilita společnosti M-SILNICE a.s. klesala, kdežto u EUROVIA CS a.s. nadále

stoupala. Pozitivní je skutečnost, že rentabilita vlastního kapitálu je vyšší než rentabilita celkového kapitálu, což znamená, že vlastníci vydělávají na používání cizího kapitálu. Tedy na kladném účinku finanční páky. Znamená to, že každá koruna cizího kapitálu podniku přinese větší výnos, než kolik činí náklad zapůjčené koruny.

**tabulka 16: Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb (ROS)	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	5,6 %	6,5 %	5,6 %	5,5 %
EUROVIA CS a.s.	4,9 %	5,0 %	6,9 %	7,5 %
Průměr oboru stavebnictví	4,2 %	4,3 %	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Rentabilita tržeb ukazuje jaký zisk dokáže podnik vytvořit na 1 % tržeb. Zlomový rok, v našem porovnání, je rok 2005, kdy M-SILNICE a.s. dosahují vyšší hodnoty než je oborový průměr a dokonce i než EUROVIA CS a.s.. Důvodem proč mají M-SILNICE a.s. v roce 2005 největší rentabilitu tržeb za sledované období jsou vysoké nákladové úroky v tomto roce, přibližně třikrát větší než v letech ostatních. V dalších letech, stejně jako v případě rentability celkového kapitálu, hodnoty klesají.

**tabulka 17: Zisková marže**

Zisková marže (PMOS)	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	3,5 %	3,6 %	3,9 %	3,8 %
EUROVIA CS a.s.	4,1 %	3,5 %	5,5 %	5,6 %
Průměr oboru stavebnictví	2,9 %	3,0 %	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Zisková marže je drobnou modifikací ukazatele rentability tržeb. Rozdílem je to, že v čitateli používá čistý zisk po zdanění. Rentabilita tržeb používá zisk před úroky a zdaněním. Ačkoli si jsou tyto ukazatele blízké, vývoj ziskové marže nemá stejný průběh jako vývoj rentability tržeb. V roce 2005 mají M-SILNICE a.s. největší rentabilitu tržeb za sledované období, oproti tomu zisková marže každým rokem roste. Vysoká rentabilita v roce 2005 je způsobena vysokými nákladovými úroky, tato skutečnost se však v ukazateli zisková marže neprojeví.

### 5.3.4 Ukazatele zadluženosti

**tabulka 18: Míra celkové zadluženosti**

Míra celkové zadluženosti	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	63 %	57 %	57 %	59 %
EUROVIA CS a.s.	65 %	63 %	67 %	67 %
Průměr oboru stavebnictví	67 %	67 %	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Nejnižší míru věřitelského rizika dosahuje společnost M-SILNICE a.s.. To je potěšující především pro věřitele, neboť rostoucí podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech znamená větší bezpečnost v případě likvidace podniku. Naopak vlastníci se snaží dosáhnout vysoké zadluženosti firmy a hledají takovou míru finanční páky, která by jim umožnila znásobit výnosy jejich podílů. Podnik M-SILNICE a.s. lze hodnotit jako finančně stabilní.

**tabulka 19: Koefficient zadluženosti**

Koefficient zadluženosti	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	1,67	1,35	0,57	0,58
EUROVIA CS a.s.	1,85	1,65	2,04	1,99
Průměr oboru stavebnictví	1,78	1,92	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Hodnota tohoto ukazatele roste poměrně s tím, jak se mění podíl cizích zdrojů na financování firmy. Společnost M-SILNICE a.s. dosahuje nejnižší hodnoty tohoto ukazatele v roce 2006, kdy měla nejnižší poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu za sledovaném období. V případě pozitivního trendu by se tato hodnota neměla zvyšovat, což lze říci, že společnost M-SILNICE a.s. splňuje (snížení o jednu setinu v roce 2007 oproti roku 2006 je nevýznamné).

### 5.3.5 Provozní ukazatele

**tabulka 20: Mzdová produktivita**

Mzdová produktivita	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	1,85	1,63	2,13	2,07
EUROVIA CS a.s.	2,77	2,81	2,72	2,92
Průměr oboru stavebnictví	3,02	3,14	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Ukazatel udává kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Vzhledem k tomu, že existují jiné náklady než jen mzdové, je použit očištěný ukazatel (od materiálů, energií, služeb). Do čitatele je dosazena přidaná hodnota, do jmenovatele mzdové náklady. Při trendové analýze by měl vykazovat rostoucí tendenci, což u sledovaných společností i v oboru platí. Jedinou výjimkou je rok 2007 u společnosti M-SILNICE a.s. kdy mzdová produktivita lehce klesla. V oboru stavebnictví vychází téměř dvakrát větší mzdová produktivita než u společnosti M-SILNICE a.s. samotné. Je to zřejmě způsobeno tím, že činnost společnosti M-SILNICE a.s. má vyšší požadavky na objem lidské práce, než je obvyklé v odvětví stavebnictví. Na druhou stranu to také může být způsobeno nízkou produktivitou práce. I ve srovnání se společnostmi EUROVIA CS a.s.

dosahuje společnost M-SILNICE a.s. nižších hodnot. Nejlepší situace nastala v roce 2006, kdy za každou korunu zaplacenou pracovníkovi podnik obdržel 2 koruny a 13 haléřů.

**tabulka 21: Nákladovost výnosů**

Nákladovost výnosů	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	0,96	0,98	0,96	0,96
EUROVIA CS a.s.	0,97	0,98	0,97	0,95
Průměr oboru stavebnictví	0,96	0,94	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Ukazuje zatížení výnosů podniku celkovými náklady. S dobou existence firmy by měla hodnota ukazatele klesat. Vypočtené hodnoty tohoto ukazatele jsou přibližně stejné jako oborové průměry, což lze hodnotit jako pozitivní.

### 5.3.6 Další související ukazatele

**tabulka 22: Přidaná hodnota**

Přidaná hodnota	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	385164	359 423	353 623	353 932
EUROVIA CS a.s.	2 352 517	2 483 535	2 520 234	2 563 414
Průměr oboru stavebnictví	56 806	64 647	X	X

Zdroj: Vlastní výpočet

Přidaná hodnota je hodnota přidaná zpracováním, tedy hodnota, kterou podnikatel přidá svým úsilím k hodnotě nakupovaných meziproduktů (zejména služeb a zásob). Z tohoto ukazatele je zřejmá velikost sledovaných podniků. Podnik EUROVIA CS a.s. je několikanásobně větší než společnost M-SILNICE a.s., je tedy v pořádku, že i přidaná hodnota je několikanásobně větší. V odvětví stavebnictví působí i mnohem menší podniky, proto je průměrná přidaná hodnota společností působících ve stavebnictví nižší.

**tabulka 23: Hospodářský výsledek na zaměstnance**

HV na zaměstnance (v tis. Kč)	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	125,79	113,37	90,52	113,58
EUROVIA CS a.s.	198,94	218,57	380,05	407,03

Zdroj: Vlastní výpočet

Hospodářský výsledek za účetní období na zaměstnance je u společnosti M-SILNICE a.s. mnohem nižší než u společnost EUROVIA CS a.s.. Zde samozřejmě platí pravidlo čím více, tím lépe. Důležité také je, že společnost EUROVIA CS a.s. každoročně hospodářský výsledek na zaměstnance zvyšuje, naopak společnost M-SILNICE a.s. měla nejvyšší hospodářský výsledek na zaměstnance ve sledovaném

období v roce 2004. V roce 2006 se značně snížil. V roce 2007 znovu vzrostl, přesto se však nedostal ani na hodnotu v roce 2007. Ve srovnání se společností EUROVIA CS a.s. je hospodářský výsledek na zaměstnance společnosti M-SILNICE a.s. v roce 2007 téměř čtyřikrát menší.

**tabulka 24: Průměrný počet zaměstnanců na řídicího pracovníka**

Počet zaměstnanců na řídicího pracovníka	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	38,06	38,94	37,19	18,69
EUROVIA CS a.s.	X	11,95	10,62	11,30

Zdroj: Vlastní výpočet

Samozřejmě je efektivní mít co nejmenší počet vedoucích pracovníků na celkový počet zaměstnanců, neboť vedoucí pracovníci pobírají větší mzdy. Hodnoty tohoto ukazatele se velmi těžko srovnávají, neboť každá společnost může mít jinak sestavenou organizační strukturu. Velká nerovnost ve výsledcích mezi společnostmi mohla vzniknout právě rozdílnou organizační strukturou (ten kdo je pro společnost M-SILNICE a.s. vedoucí pracovník může být ve společnosti EUROVIA CS a.s. řadový zaměstnanec). Další faktor, který tyto hodnoty ovlivňuje je velikost společnosti a celkový počet zaměstnanců. V roce 2007 pracovalo ve společnosti EUROVIA CS a.s. 2079 zaměstnanců a ve společnosti M-SILNICE a.s. 571 zaměstnanců. Je tedy pravděpodobné, že zaměstnanci společnosti EUROVIA CS a.s. mohou pracovat ve větší skupině pod vedením jednoho vedoucího pracovníka. Prudké snížení poměru zaměstnanců na vedoucího pracovníka v roce 2007 ve společnosti M-SILNICE a.s. vysvětluje fakt, že 1.4. 2007 vstoupila v platnost nová organizační struktura společnosti.

**tabulka 25: Osobní náklady na zaměstnance**

Osobní náklady na zaměstnance (v Kč/rok)	2004	2005	2006	2007
M-SILNICE a.s.	333 937,6	344 837,2	372 294,6	409 567,4
EUROVIA CS a.s.	443 302,9	499 573,6	556 570,2	590 646,5

Zdroj: Vlastní výpočet

Z vypočtených hodnot je zřejmé, že společnost EUROVIA CS a.s. má vyšší osobní náklady na zaměstnance. Společnost EUROVIA CS a.s. tedy svým zaměstnancům vyplácí vyšší mzdy a vyšší odměny statutárním a dozorčím orgánům.

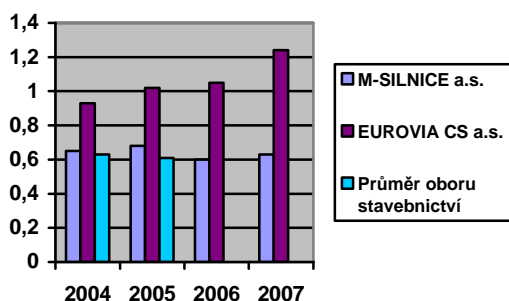
## 6 Zhodnocení výsledků benchmarkingu

Pomocí Grünwaldova indexu bonity bylo vyhodnoceno zdraví podniku jako dobré. V rámci benchmarkingu byla společnost M-SILNICE a.s. podrobena srovnání se společností EUROVIA CS a.s.. Tato společnost podle Grünwaldova indexu bonity dosahuje pevného zdraví (což je lepší než dobré zdraví). Je tedy patrné, že společnost M-SILNICE a.s. má prostor pro zvyšování výkonnosti. Benchmarkingovou analýzou byli zjištěny podrobnější výsledky.

V podniku M-SILNICE a.s. lze během analyzovaného období sledovat značný vývoj. Společnost každoročně zvyšuje celkové výkony. V roce 2007 poprvé v historii společnosti přesáhla hodnota výkonů 2 mld. Kč. Celkové výnosy v roce 2007 dosáhli 2.181 mil. Kč a celkový hospodářský výsledek před zdaněním 103.837 mil. Kč. V meziročním porovnání vzrostli celkové výnosy společnosti o 10 %, hospodářský výsledek před zdaněním je oproti minulému roku vyšší o 12 %.

### 6.1 Silné a slabé stránky společnosti M-SILNICE a.s.

*Velmi kladně lze hodnotit ukazatele aktivity. Vázanost celkových aktiv* dosahuje hodnot 0,60 až 0,68. Jsou to přibližně stejné hodnoty jako průměrné hodnoty odvětví stavebnictví. Důležité je, že hodnoty jsou nižší než jedna, což znamená, že společnost je schopna ze svých existujících aktiv vytvářet další hodnotu. Oproti tomu společnost EUROVIA CS a.s. vykazuje po sledované období hodnoty vyšší než jedna. Vázanost celkových aktiv obou společností i průměrných hodnot oboru stavebnictví zobrazuje následující graf.

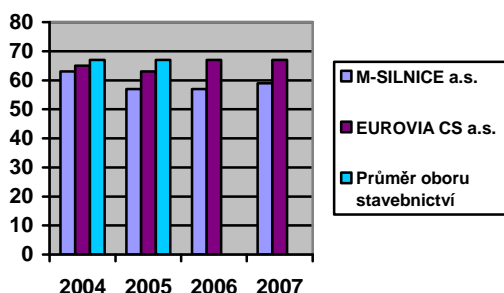


graf 5: Vázanost celkových aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování

Kladně lze také hodnotit **dobu obratu zásob** společnosti M-SILNICE a.s., ta udržuje hodnoty tohoto ukazatele dlouhodobě na nízké úrovni, čímž oproti konkurenci dosahuje značných úspor. Jistě je to způsobeno tím, že společnost M-SILNICE a.s. vyrábí drcené kamenivo ve vlastních kamenolomech a má k dispozici vlastní obalovny na výrobu obalovaných směsí. Dále má výrobu betonových mostních konstrukcí a prefabrikovaných prvků. **Doba obratu pohledávek** je pro každou společnost velmi důležitá, neboť je samozřejmě lepší dostat peníze okamžitě, než na ně čekat. Ve sledovaném období je doba obratu pohledávek u společnosti M-SILNICE a.s. až třikrát menší než jsou odvětvové průměry či hodnoty společnosti EUROVIA CS a.s., což je velmi dobré. Tento ukazatel má mírně stoupající tendenci, ale jak je vidět z vypočtených hodnot pro společnost EUROVIA CS a.s. a z odvětvových průměrů je tento trend typický pro všechny společnosti v odvětví stavebnictví. Nemusíme se tím tedy příliš znepokojovat.

**Kladně hodnotím ukazatele zadluženosti.** Hodnoty **koeficientu zadluženosti** se postupem let ve společnosti M-SILNICE a.s. snižují, což je v pořádku. **Míra celkové zadluženosti** je ze sledovaných společností nejnižší u společnosti M-SILNICE a.s. To je potěšující především pro věřitele, naopak vlastníci hledají takovou míru finanční páky, která by jim umožnila znásobit výnosy jejich vlastního kapitálu. Vzhledem k tomu, že je hodnota ukazatele podniku M-SILNICE a.s. menší než hodnota v oboru, pravděpodobně nebude pro firmu obtížné získat další cizí zdroje. Na grafu je znázorněna míra celkové zadluženosti v procentech.

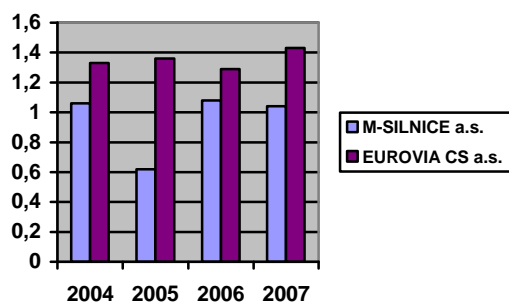


graf 6: Míra celkové zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování

**Znepokojující je vývoj ukazatelů likvidity.** Během sledovaného období společnost nedosáhla doporučené hodnoty ani v jednom ukazateli. Nejdůležitějším ukazatelem

likvidity je **likvidita běžná**. Z následujícího grafu je patrné, že společnost M-SILNICE a.s. dosahuje mnohem nižších hodnot než společnost EUROVIA CS a.s. a zdaleka nedosahuje doporučené hodnoty 1,5. Nejhorší je na tom společnost v roce 2005, kdy běžná likvidita dosahuje výrazně nižší hodnoty. Je to způsobeno tím, že společnost měla hodně vysoké krátkodobé závazky.



graf 7: běžná likvidita

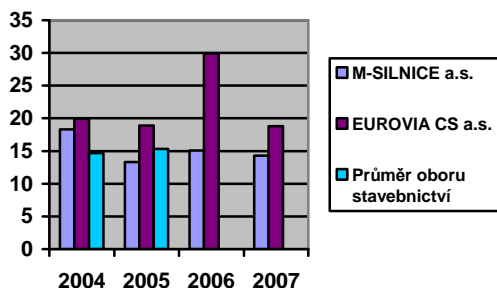
Zdroj: Vlastní zpracování

Obdobně si společnost vede v hodnocení **pohotovité likvidity**. Doporučená orientační hodnota je jedna, což společnost M-SILNICE a.s. nedosahuje, ale alespoň se jí blíží. Doporučená hodnota pro zachování **okamžité likvidity** je 0,2. Tuto hodnotu převyšuje společnost pouze v roce 2007. V ostatních letech dosahuje hodnot značně nižších. Vzhledem k tomu, že ukazatele likvidity vypovídají o důvěryhodnosti firmy, mělo by být jejím prioritním cílem tyto hodnoty zlepšovat. Společnost sice drží poměrně hodně oběžných aktiv. Hodnota závazků je však natolik vysoká, že je ani takto vysoká oběžná aktiva nestačí pokrývat.

*Ukazatele rentability obecně hodnotím jako ne příliš příznivé. Rentabilita celkového kapitálu* u společnosti M-SILNICE a.s. dosahuje vyšších hodnot, než jsou odvětvové průměry, je však nižší než u společnosti EUROVIA CS a.s.. Společnost M-SILNICE a.s. dosahuje nižší rentabilitu tržeb než společnost EUROVIA CS a.s., pouze rok 2005 je výjimka. V tomto roce dosahují M-SILNICE a.s. vyšší hodnoty než je oborový průměr a dokonce i než EUROVIA CS a.s. Prostřednictvím **rentability vlastního kapitálu** vlastníci zjišťují, zda jim investovaný kapitál přináší dostatečný výnos. U společnosti M-SILNICE a.s. jsou hodnoty na uspokojivé úrovni, neboť dosahují přibližně stejných hodnot jako jsou průměrné hodnoty v odvětví stavebnictví.



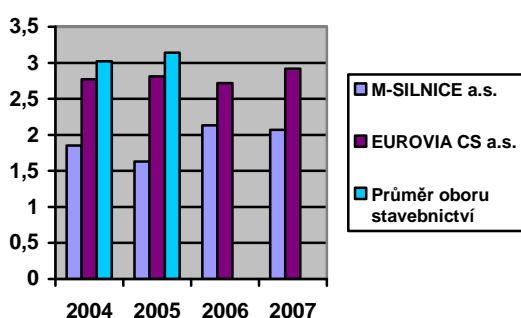
Z grafu je patrné, že společnost EUROVIA CS a.s. dosahuje po celé sledované období hodnoty mnohem vyšší než M-Silnice a.s., především v roce 2006 dosahuje velmi vysoké hodnoty.



**graf 8: Rentabilita vlastního kapitálu**

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi *provozní ukazatele* řadíme **ukazatel nákladovosti výnosů**, který u společnosti M-SILNICE a.s. dosahuje podobných hodnot jako jsou oborové průměry. Dalším ukazatelem je **mzdová produktivita**, která v oboru stavebnictví vychází téměř dvakrát větší než u společnosti M-SILNICE a.s.. Nejlepší situace ve společnosti nastala v roce 2006, kdy za každou korunu zaplacenou pracovníkovi podnik obdržel 2 koruny a 13 haléřů. Evidentně se tak dělo díky mzdovým nákladům, které byly nejnižší od roku 2004, ačkoliv přidaná hodnota zůstávala po sledované období přibližně stejná.



**graf 9: Mzdová produktivita**

Zdroj: Vlastní zpracování

*Další související ukazatele ukazatele hovoří v neprospěch společnosti M-SILNICE a.s.. Hospodářský výsledek za účetní období na zaměstnance je u společnosti*

M-SILNICE a.s. mnohem nižší než u společnost EUROVIA CS a.s.. Ve srovnání se společností EUROVIA CS a.s. je u společnosti M-SILNICE a.s. nejhůře v roce 2007 hospodářský výsledek na zaměstnance téměř čtyřikrát menší. **Osobní náklady na zaměstnance** má společnost M-SILNICE a.s. nižší než společnost EUROVIA CS a.s.. Společnost EUROVIA CS a.s. tedy svým zaměstnancům vyplácí vyšší mzdy a vyšší odměny statutárním a dozorčím orgánům. **Průměrný počet zaměstnanců na řídicího pracovníka** se ve sledovaných společnostech velmi liší. Tento poměr je v letech 2004 až 2006 ve společnosti M-SILNICE a.s. přibližně třikrát menší než ve společnosti EUROVIA CS a.s. než ve společnosti M-Silnice a.s. V roce 2007 nastalo prudké snížení tohoto ukazatele, což vysvětluje fakt, že v tomto roce vstoupila v platnost nová organizační struktura společnosti.

## 6.2 Doporučení společnosti M-SILNICE a.s.

Jsem toho názoru, že stavební společnost M-SILNICE a.s. je silnou a stabilní společností. Aby si však na trhu své postavení udržela či si vytvořila postavení lepší, je nutné aby sledovala vývoj ukazatelů popsaných v této práci.

Společnost M-SILNICE a.s. by se měla zaměřit na likviditu. Ani jeden z ukazatelů likvidity nedosahuje doporučené hodnoty. Ačkoliv jsou doporučené hodnoty pouze orientační a je třeba brát ohled na obor ve kterém se podnik nachází, je vzhledem k hodnotám dosažených společností EUROVIA CS a.s. zřejmé, že společnost M-SILNICE a.s. může hodnoty likvidity zvýšit. Likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky. Vzhledem k tomu, že ukazatele likvidity vypovídají o důvěryhodnosti firmy, je tato schopnost jednou ze základních podmínek její existence. Prioritním cílem společnosti M-SILNICE a.s. by mělo být hodnoty likvidity zvyšovat. Největší vypovídací schopnost z ukazatelů likvidity má likvidita běžná, jejíž doporučená hodnota je 1,5 až 2. Běžná likvidita se ve společnosti M-SILNICE a.s. ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 0,62 až 1,08, což je jednoznačně nedostačující. Cílem společnosti M-SILNICE a.s. pro následující účetní období by mělo být dosažení běžné likvidity ve výši 1,43, což je nejvyšší hodnota dosažená společností EUROVIA CS a.s. za sledované období. Pohotovou likviditu bych také doporučovala zvýšit. U tohoto ukazatele stačí nízké navýšení a to přibližně o jednu desetinu, tak aby společnost dosahovala hodnoty 1. Okamžitá likvidita ve společnosti M-SILNICE a.s. byla v letech 2004 až 2006 velmi nízká. V roce 2007 dosáhla hodnoty

0,3, čímž přesáhla doporučovanou hodnotu 0,2. Společnost by se měla snažit udržet hodnotu okamžité likvidity na doporučované úrovni 0,2.

Společnost M-SILNICE a.s. by se dále měla zaměřit na zvyšování rentability. Neboť ve všech vypočtených ukazatelích rentability dosahuje společnost M-SILNICE a.s. nižších hodnot než společnost EUROVIA CS a.s.. Společnosti M-SILNICE a.s. bych tedy stanovila za cíl vyrovnat hodnoty těchto ukazatelům hodnotám, které dosahuje společnost EUROVIA CS a.s.

Další doporučení bych orientovala na zvýšení produktivity práce. Společnost M-SILNICE a.s. má téměř dvakrát nižší hodnoty ukazatele mzdové produktivity než jsou oborové průměry. Je sice možné, že společnost má vyšší požadavky na lidský kapitál než je v oboru stavebnictví obvyklé. Rozhodující je však fakt, že i společnost EUROVIA CS a.s. má mzdovou produktivitu vyšší. Nízkou mzdovou produktivitu mohou způsobovat příliš velké mzdové náklady. Podíváme-li se však na ukazatel osobní náklady na zaměstnance, je zřejmé, že společnost M-SILNICE a.s. vyplácí svým zaměstnancům mzdy nižší než společnost EUROVIA CS a.s., neboť osobní náklady na zaměstnance jsou v EUROVIA CS a.s. o polovinu vyšší než ve společnosti M-SILNICE a.s.. Není tedy vhodné produktivitu práce zvyšovat snížením mezd zaměstnancům.

Ukazatel mzdové produktivity také souvisí s produktivitou práce. S tímto problémem souvisí ukazatel průměrného počtu pracovníků na řídicího pracovníka. Není efektivní, aby měla společnost velké množství řídicích pracovníků na celkový počet zaměstnanců. Průměrný počet zaměstnanců na řídicího pracovníka ve společnosti M-SILNICE a.s. je v letech 2004 až 2006 téměř třikrát nižší než u společnosti EUROVIA CS a.s.. V roce 2007 se tento poměr ve společnosti M-SILNICE a.s. změnil a více se přiblížil hodnotám ve společnosti EUROVIA CS a.s..

Aby společnost M-SILNICE a.s. zvýšila produktivitu práce je třeba, aby zlepšila organizaci práce. V této souvislosti kladně hodnotím zavedení nové organizační struktury společnosti, která byla realizována k 1.4.2007, čímž došlo ke snížení počtu pracovníků a režijních nákladů. Společnost přesněji vymezila kompetence ředitelství podniku a jednotlivých oblastních závodů. Toto opatření ovlivňuje především průměrný počet zaměstnanců na řídicího pracovníka, zároveň by mohlo ovlivnit

produktivitu práce. V roce 2007 však byla mzdová produktivita stejně jako v předchozích letech nízká. Pokud byla nová organizační struktura zvolena a implementována vhodným způsobem, lze předpokládat, že v následujících letech by mohla zlepšit organizaci práce. Pokud se tak nestane, doporučuji společnosti M-SILNICE a.s. aby zvyšování produktivity práce svých zaměstnanců nepodceňovala a snažila se ji zvýšit. Např. zvyšováním kvalifikace svých zaměstnanců, nabíráním nových odborníků či vhodných absolventů. Produktivitu práce shledávám jako velmi důležitý ukazatel, neboť lze předpokládat, že vyšší produktivita práce povede k vyšším tržbám a také ke zvýšení ziskové marže.

Věřím, že společnost bude i nadále upevňovat svoje postavení mezi významnými dodavateli silničních a mostních staveb.

## 7 Závěr

Diplomová práce se zabývá benchmarkingem stavební společnosti. Tato metoda představuje trvalé, systematické sledování a vyhodnocování toho, nakolik kvalitně a efektivně daný podnik provádí danou službu či vyrábí daný výrobek ve srovnání s organizacemi, které představují to nejlepší ve svém oboru.

Hlavním cílem diplomové práce byla aplikace metody benchmarking na stavební společnost M-SILNICE a.s.. Použit byl procesní benchmarking. Předmětem metody benchmarkingu bylo celopodnikové hospodaření společnosti. Nejprve bylo potřeba nalézt výkonnostní špičku v oblasti silničního a mostního stavitelství. Ta byla zjištěna pomocí Grünwaldova bonitního modelu. Jako nejlepší společnost byla tímto modelem vyhodnocena EUROVIA CS a.s.. Následně byly pro obě společnosti vypočteny vybrané ukazatele a bylo provedeno jejich srovnání. Pro ucelenější představu o společnosti byly výsledky analýzy porovnány s výsledky oboru stavebnictví. K výpočtům byly použity především elementární metody technické finanční analýzy. Jako zdroje informací pro analýzu byly využity zejména účetní výkazy daných podniků za období od roku 2004 do roku 2007.

Přínos práce shledávám jak v teoretické, tak i praktické rovině. Čtenáři se nejprve mohou obecně seznámit s jednou z metod hodnocení podniku, benchmarkingem. Následuje praktická část, která může být názorným návodem jak benchmarking aplikovat v praxi na konkrétní společnosti.

Diplomovou práci doporučuji všem, kdo se o tuto metodu zajímají. Ať již to jsou manažeři, vlastníci podniků či investoři, kteří potřebují znát ekonomickou situaci podniku. Také ji mohou využít studenti ekonomických škol.

Domnívám se, že tato práce je přínosná především pro společnost M-SILNICE a.s., neboť záměrem této práce bylo stanovit cíle pro zahájení procesu zlepšování řízení společnosti. Tato práce napomáhá porozumět změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Je samozřejmě otázkou zda společnost M-SILNICE a.s. využije poznatky této benchmarkingové analýzy v praxi.

Mám za to, že předem definované cíle práce byly splněny.

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace

- [1] GRÜNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku: uživatelská příručka s příklady*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5
- [2] HONUS, R et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vydání. Praha: MVČR, 2004, 80 s. ISBN 80-239-3933-5
- [3] KARLÖF, B. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993, 135 s. ISBN 80-85865-23- 8
- [4] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2001, 367 s. ISBN 80-7179-529-1
- [5] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3
- [6] KOZAK, M. *Destination banchmarking: concepts, practices and operations*. 1st ed. Oxon: CABI Publishing, 2004. 209 s. ISBN 0-85199-745-7
- [7] KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha :C.H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2
- [8] KRALICEK, P. *Základy finančního hospodaření*. 1. vydání. Praha: Linde, 1993. 110 s. ISBN 80-85647-11-7
- [9] NEUMAIEROVÁ, I. NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002, 216 s. ISBN 80-247-0125-1
- [10] MAŘÍKOVÁ, P., Mařík, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vydání. Praha: EKOPRES, s.r.o., 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X
- [11] PAULAT, V. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora: 1. díl*. Praha: Profess Consulting, 1999, 120 s. ISBN 80-7259-006-5
- [12] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8
- [13] SEDLÁČEK, J, HAMPLOVÁ, E, ÚRADNÍČEK, V. *Finanční analýza*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 200 s. ISBN 8021017759.
- [14] SUCHÁNEK, P. *Finanční management*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 128 s. ISBN 978-80-210-4277-3
- [15] ŠTĚPÁNEK, J. *Krise jako výzva a velká šance. Doprava a silnice: Měsíčník pro podnikatele a profesionály v silniční dopravě*. 2009, roč. 16, č. 2. s. 42 ISSN 12 12-3277

- [16] VALACH, J., et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: EKOPRESS, 1999, 135 s. ISBN 80-86119-21- 1
- [17] WOBBE, W. *Benchmarking methods and their application*. In *Transport benchmarking: methodologies, applications and data needs*. OECD: Proceeding of the Paris conference, November 1999. Paris: ECMT, 2000. ISBN 92-821-1258-6. s. 9-18.

## Internetové zdroje

- [18] Bain and Company. *Benchmarking* [online]. Publikováno v roce 2009 [cit. 2009-01-04]. Dostupné z: [http://www.bain.com/management\\_tools/tools\\_Benchmarking.asp?groupcode=2](http://www.bain.com/management_tools/tools_Benchmarking.asp?groupcode=2)
- [19] Benchmarking. *Časté otázky* [online]. Publikováno v roce 2008 [cit. 2008-12-01]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/faq.asp>
- [20] Benchmarking. *Kodex vedení benchmarkingu* [online]. Publikováno v roce 2008 [cit. 2008-12-01]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/kodex.asp>
- [21] Benchmarking. *O benchmarkingu* [online]. Publikováno v roce 2008 [cit. 2008-12-01]. Dostupné z: [http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)
- [22] Businessinfo. *Benchmarking*. [online]. Publikováno 9. 1. 2006 [cit. 2008-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/benchmarking/1000503/38490/>
- [23] Czechinvest. *Příručka pro podniky* [online]. Publikováno 22. 6. 2007 [cit. 2008-12-29]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>
- [24] Časopis stavebnictví. *Přehled údajů o stavebnictví a bytové výstavbě v roce 2008* [online]. Publikováno v roce 2009 [cit. 200-03-25]. Dostupné z: [http://www.casopisstavebnictvi.cz/prehled-udaju-o-stavebnictvi-a-bytove-vystavbe-v-roce-2008\\_N2076](http://www.casopisstavebnictvi.cz/prehled-udaju-o-stavebnictvi-a-bytove-vystavbe-v-roce-2008_N2076)
- [25] ČSÚ. *Stavebnictví* [online]. [cit. 2009-03-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>
- [26] Finance. *Poměrové a syntetické ukazatele* [online]. Publikováno v roce 2007 [cit. 2009-02-22]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financni-analyza/vypocet/>
- [27] Finance. *Balanced ScoreCard* [online]. Publikováno v roce 2007 [cit. 200-02-22]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56&X=Balanced+ScoreCard>

- [28] Hospodářské noviny. *Stavební SSŽ mizí, nastupuje Eurovia* [online]. Publikováno 2. 4. 2009 [cit. 200-03-25]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-36585850-stavebni-ssz-mizi-nastupuje-eurovia>
- [29] MPO. *Časové řady 1997-2006. Struktura majetku a kapitálu*. Publikováno 6. 6. 2006 [cit. 6. 2. 2009] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument19566.html>
- [30] MPO. *Časové řady 1997-2006. Vývoj zisku a jeho tvorba*. Publikováno 6. 6. 2006 [cit. 6. 2. 2009] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument19566.html>
- [31] MPO. *Regionální struktura stavebních prací* [online]. Publikováno 6. 11. 2008 [cit. 200-03-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument52017.html>
- [32] M-SILNICE a.s.. *O společnosti* [online]. Publikováno v roce 2008 [cit. 2008-12-02]. Dostupné z: [http://www.msilnice.cz/o\\_spolecnosti.htm](http://www.msilnice.cz/o_spolecnosti.htm)
- [33] VCVS ČR. *Benchmarkingový cyklus* [online]. Publikováno v roce 2008 [cit. 2008-12-01]. Dostupné z: [http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=obench&hl\\_sloupec=benchmarking&detail=cyklus](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=benchmarking&detail=cyklus)
- [34] VŠFS. *Studijní materiály předmětu VSFS: Poměrové ukazatele* [online]. Publikováno 6. 2. 2006 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: [http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2006/BK\\_FAP/FALS063.pr.txt?fakulta=6410;obdobi=13;kod=BK\\_FAP](http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2006/BK_FAP/FALS063.pr.txt?fakulta=6410;obdobi=13;kod=BK_FAP)

### **Výroční zprávy**

- [35] Skanska DS a.s. *Výroční zpráva společnosti za rok 2007*.
- [36] Eurovia CS a.s. *Výroční zprávy společnosti za rok 2004-2007*.
- [37] M-SILNICE a.s. *Výroční zprávy společnosti za rok 2004-2007*.



## Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
Bi	velikost položky bilance
$\Sigma$ Bi	suma hodnot položek v rámci určitého celku
C	celkový objem kapitálu
CF	cash flow (peněžní toky)
CKdl	cizí dlouhodobý kapitál
CKkr	cizí krátkodobý kapitál
ČBI	Český benchmarkingový index
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČSJ	Česká společnost pro jakost
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EPS	čistý zisk na akcii
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
GBN	Global Benchmarking Network
HDP	Hrubý domácí produkt
I	index
IB	index bonity
IBC	International Benchmarking Clearinghouse
KFÚ	kritické faktory úspěchu
MVA	tržní přidaná hodnota
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
OA	oběžná aktiva
PMOS	zisková marže
Pi	je hledaný vztah
P/E	tržní cena akcie / čistý zisk na akcii
RCK	rentabilita celkového kapitálu
ROCE	rentabilita celkového kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	návratnost investic
ROS	rentabilita tržeb
SA	stálá aktiva
WACC	vážený průměr nákladů na kapitál
VK	vlastní kapitál
t	čas

## Seznam příloh<sup>18</sup>

Příloha č.1	Účetní výkazy společnosti M-SILNICE a.s. za rok 2004
Příloha č.2	Účetní výkazy společnosti M-SILNICE a.s. za rok 2005
Příloha č.3	Účetní výkazy společnosti M-SILNICE a.s. za rok 2006
Příloha č.4	Účetní výkazy společnosti M-SILNICE a.s. za rok 2007
Příloha č.5	Účetní výkazy společnosti EUROVIA CS a.s. za rok 2004
Příloha č.6	Účetní výkazy společnosti EUROVIA CS a.s. za rok 2005
Příloha č.7	Účetní výkazy společnosti EUROVIA CS a.s. za rok 2006
Příloha č.8	Účetní výkazy společnosti EUROVIA CS a.s. za rok 2007
Příloha č.9	Účetní výkazy společnosti SKANSKA DS a.s. za rok 2007

---

<sup>18</sup> Vzhledem k velkému rozsahu příloh jsou veškeré přílohy této práce umístěny na CD nosiči.

Na následujících stranách jsou uvedeny přílohy, které jsou v originální práci umístěny na CD-ROM.

Minimální závazný výčet informací  
uváděný ve vyhlášce  
MPS č. 300/2002 Sb.

Účetní jednotka podle  
účetní závěrky současné  
s daní účinnou danového práva  
za daň z příjmu  
1x příslušného finančního  
úřadu

## ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2003** .....

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	ICO
2003	12	42196868

Za období od 1.1.2003 do 31.12.2003

Obchodní firma nebo  
jiný název účetní jednotky

Silnice Hradec Králové a. s.

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

Husova 1697

Pardubice

Pardubice

530 03

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř.02 + 03 + 31 + 62 = ř.66)</b>	<b>001</b>	1 111 159,00	- 451 782,00	659 377,00	330 202,00
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>002</b>				<b>212 650,00</b>
	<b>Dlouhodobý majetek (ř.04 + 13 + 23)</b>	<b>003</b>	1 037 824,00	- 440 638,00	597 186,00	400 511,00
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	<b>004</b>	720 623,00	- 8 586,00	712 037,00	426 210,00
<b>B. I. 1.</b>	<b>Zřizovací výdaje</b>	<b>005</b>				
<b>2.</b>	<b>Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje</b>	<b>006</b>				
<b>3.</b>	<b>Software</b>	<b>007</b>	7 301,00	- 3 660,00	3 641,00	4 256,00
<b>4.</b>	<b>Ocenitelná práva</b>	<b>008</b>	213 323,00	- 4 926,00	208 397,00	12,00
<b>5.</b>	<b>Goodwill</b>	<b>009</b>				
<b>6.</b>	<b>Jiný dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>010</b>				
<b>7.</b>	<b>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>011</b>				
<b>8.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>012</b>				
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	<b>013</b>	216 969,00	- 123 102,00	94 867,00	200 110,00
<b>B. II. 1.</b>	<b>Pozemky</b>	<b>014</b>	23 061,00		23 061,00	21 428,00
<b>2.</b>	<b>Stavby</b>	<b>015</b>	303 015,00	- 113 551,00	189 464,00	185 506,00
<b>3.</b>	<b>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</b>	<b>016</b>	364 883,00	- 303 513,00	61 370,00	62 538,00
<b>4.</b>	<b>Pěstelské celky trvalých porostů</b>	<b>017</b>				
<b>5.</b>	<b>Základní stádo a tažná zvířata</b>	<b>018</b>				
<b>6.</b>	<b>Jiný dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>019</b>	3 646,00	- 3 646,00		
<b>7.</b>	<b>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>020</b>	9 510,00		9 510,00	6 694,00
<b>8.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>021</b>	9 372,00		9 372,00	11 623,00
<b>9.</b>	<b>Oceňovací rozdíl k nabytému majetku</b>	<b>022</b>	3 481,00	- 1 393,00	2 088,00	2 321,00
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)</b>	<b>023</b>	150 233,00		150 233,00	112 113,00
<b>B. III.1.</b>	<b>Podíly v ovládaných a řízených osobách</b>	<b>024</b>				
<b>2.</b>	<b>Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem</b>	<b>025</b>	149 931,00		149 931,00	111 923,00
<b>3.</b>	<b>Ostatní dlouhodobě cenné papíry a podíly</b>	<b>026</b>	302,00		302,00	210,00
<b>4.</b>	<b>Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem</b>	<b>027</b>				
<b>5.</b>	<b>Jiný dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>028</b>				
<b>6.</b>	<b>Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>029</b>				
<b>7.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>030</b>				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř.32 + 39 + 47 + 57)	031	350 228,00	- 23 094,00	327 134,00	258 210,00
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	48 755,00		48 755,00	11 291,00
C. I. 1.	Materiál	033	36 393,00		36 393,00	32 154,00
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	4 168,00		4 168,00	5 718,00
	3. Výrobky	035	6 383,00		6 383,00	5 138,00
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037	1 812,00		1 812,00	1 312,00
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 46)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dohadné účty aktivní	044				
	6. Jiné pohledávky	045				
	7. Odložená daňová pohledávka	046				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř.48 až 56)	047	258 866,00	- 23 094,00	235 772,00	146 919,00
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	230 479,00	- 23 094,00	207 385,00	121 968,00
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				
	6. Stát - daňové pohledávky	053	15 412,00		15 412,00	10 991,00
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054				
	8. Dohadné účty aktivní	055	198,00		198,00	87,00
	9. Jiné pohledávky	056	12 776,00		12 776,00	12 897,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.58 až 61)	057	42 607,00		42 607,00	61 146,00
C. IV.1.	Peníze	058	1 531,00		1 531,00	1 386,00
	2. Účty v bankách	059	41 075,00		41 075,00	62 760,00
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	061				
D. I.	Časové rozlišení (ř.63 až 65)	062	5 107,00		5 107,00	6 636,00
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	5 107,00		5 107,00	6 636,00
	2. Komplexní náklady příštích období	064				
	3. Příjmy příštích období	065				

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	(ř.67 + 84 + 117=ř.01) 066	989 377,00	880 707,00
A.	Vlastní kapitál	(ř.68 + 72 + 77 + 80 + 83) 067	119 317,00	129 263,00
A. I.	Základní kapitál	(ř.69 až 71) 068	213 650,00	213 650,00
A. I. 1.	Základní kapitál	069	213 650,00	1 000,00
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
	3. Změny základního kapitálu	071		212 650,00
A. II.	Kapitálové fondy	(ř.73 až 76) 072	123 759,00	83 885,00
A. II. 1.	Emisní ážio	073		
	2. Ostatní kapitálové fondy	074		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	075	123 759,00	83 885,00
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	(ř.78 + 79) 077	6 217,00	1 901,00
A. III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	078	2 300,00	1 050,00
	2. Statutární a ostatní fondy	079	3 982,00	3 851,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	(ř.81 + 82) 080	22 977,00	1 190,00
A. IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	31 988,00	10 451,00
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	082	- 9 261,00	- 9 261,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	(ř.01 - (68 + 72 + 77 + 80 + 84 + 117)=ř.066) 083	17 101,00	24 617,00
B.	Cizí zdroje	(ř.85 + 90 + 101 + 113) 084	665 799,00	548 297,00
B. 1.	Rezervy	(ř.86 až 89) 085	65 115,00	83 464,00
B. 1. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086	61 942,00	53 003,00
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
	3. Rezerva na daň z příjmů	088		
	4. Ostatní rezervy	089	33 243,00	30 461,00
B. II.	Dlouhodobé závazky	(ř.91 až 100) 090	153 497,00	114 539,00
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	091		
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
	6. Vydané dluhopisy	096		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
	8. Dohadné účty pasivní	098		
	9. Jiné závazky	099	78 862,00	103 862,00
	10. Odložený daňový závazek	100	74 635,00	10 677,00

PASIVA		Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
b		c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř.102 až 112)	101	342 117,00	262 289,00
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	102	294 107,00	231 463,00
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105		
5.	Závazky k zaměstnancům	106	11 599,00	10 290,00
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	9 960,00	4 546,00
7.	Stát – daňové závazky a dotace	108	11 300,00	9 897,00
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	6 788,00	2 477,00
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasivní	111	8 454,00	3 747,00
11.	Jiné závazky	112	- 91,00	- 132,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.114 až 116)	113	75 000,00	84 004,00
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114		9 000,00
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115	75 000,00	75 004,00
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení (ř.118 + 119)	117	3 860,00	7 305,00
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118	3 860,00	7 305,00
2.	Výnosy příštích období	119	400,00	842,00

Ověřila auditorská firma Systema Audit, a. s. - licenční číslo 237

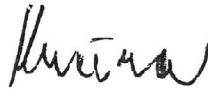
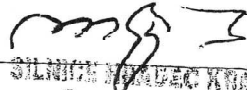
námky

Sloupec č.1 "brutto" označuje ocenění jednotlivých majetkových složek aktiv na příslušných účtech aktiv.

Sloupec č.2 "korekce" označuje oprávký (účetové 07 a 08 a účet 098) a opravné položky (příslušné účty v účtových skupinách 09,19,29,39)

- tyto účty se odečítají

Sloupec č.3 "netto" označuje součet sloupců č.1 a 2 (brutto stav plus korekce)

Sestaveno dne:  9. 3. 2004		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  	
Právní forma účetní jednotky  akciová společnost	Předmět podnikání  výstavba pozemních komunikací	Pozn.:  SILNICE KRALOVÉ KRALOVÉ a.s. Pardubice, Husova 1697 IČO 42196880 REGISTRUJ 503 02 Kralovo Kralové, IČO 42196880	

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2003** .....

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	ICO
2003	12	42196868

Za období od 1.1.2003 do 31.12.2003

Obchodní firma nebo  
jiný název účetní jednotky

Silnice Hradec Králové a. s.

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

Husova 1697

Pardubice

Pardubice

530 03

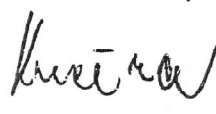

Účetní jednotka dle  
účetní závěrky současně  
s doručením danového přiznání  
za daň z příjmu  
k příslušnému finančnímu  
úřadu

Označení	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
a	b	c		
I.	Tržby za prodej zboží	01	111,00	148,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	89,00	119,00
	<b>Obchodní marže</b> (ř.01 - 02)	03		30,00
II.	Výkony (ř.05 + 06 + 07)	04	1 202 269,00	1 011 472,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 202 269,00	1 011 472,00
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 305,00	7 322,00
3.	Aktivace	07	82 557,00	70 781,00
B.	Výkonová spotřeba (ř.09 + 10)	08	433 542,00	382 224,00
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	433 542,00	382 224,00
2.	Služby	10	581 352,00	449 806,00
	<b>Přidaná hodnota</b> (ř.03 + 04 - 08)	11	269 649,00	259 574,00
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	181 796,00	173 237,00
C. 1.	Mzdové náklady	13	132 761,00	126 370,00
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 238,00	1 284,00
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	46 131,00	43 879,00
4.	Sociální náklady	16	1 667,00	1 704,00
D.	Daně a poplatky	17	11 836,00	9 822,00
E.	Obply dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	25 570,00	19 456,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20 + 21)	19	24 905,00	23 385,00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	24 893,00	23 596,00
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	18 012,00	14 790,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23 + 24)	22	33 554,00	26 521,00
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	9 398,00	6 884,00
2.	Prodány materiál	24	24 156,00	19 638,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístřích období	25	10 482,00	13 036,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 440,00	1 972,00
H.	Ostatní provozní náklady	27	10 552,00	10 895,00



	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžním 1	minulém 2
Y.	Převod provozních výnosů	28	0,00	0,00
L	Převod provozních nákladů	29	0,00	0,00
	Provozní výsledek hospodaření (ř.11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	41 203,00	41 365,00
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	143,00	0,00
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	3 300,00	0,00
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34 + 35 + 36)	33	0,00	0,00
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0,00	0,00
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0,00	0,00
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0,00	0,00
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0,00	0,00
K.	Náklady z finančního majetku	38	0,00	0,00
IX.	Výnosy z prostoučených cenných papírů a derivátů	39	0,00	0,00
	Náklady z prostoučených cenných papírů a derivátů	40	0,00	0,00
M.	Změny stavu rezerv a oprávnění k dovozu a vývozu zboží	41	0,00	0,00
X.	Výnosové úroky	42	339,00	471,00
N.	Nákladové úroky	43	8 102,00	10 319,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0,00	0,00
O.	Ostatní finanční náklady	45	510,00	478,00
XII.	Převod finančních výnosů	46	0,00	0,00
P.	Převod finančních nákladů	47	0,00	0,00
	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	12 429,00	10 326,00
Q.	Dan z příjmů za běžnou činnost (ř.50 + 51)	49	27 185,00	9 843,00
Q. 1.	- splatná	50	13 227,00	8 526,00
2.	- odložená	51	63 958,00	1 417,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30 + 48 - 49)	52	42 110,00	24 696,00
XIII.	Mimořádné výnosy	53	307,00	1 973,00
	Mimořádné náklady	54	1,00	2 033,00
S.	Dan z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56 + 57)	55	0,00	0,00
S. 1.	- splatná	56	0,00	0,00
2.	- odložená	57	0,00	0,00
	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53 - 54 - 55)	58	306,00	- 60,00
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52 + 58 - 59)	60	47 103,00	24 636,00

Ověřila auditorská firma Systema Audit, a. s. - licenční číslo 237

Sestaveno dne: 9. 3. 2004		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výstavba pozemních komunikací	Pozn:	 SILNICE HRADEC KRÁLOVÉ a.s. Pardubická 1697 100 00 Hradec Králové IČO: 00000000 ŘEDITELSKÝ 500 02 Hradec Králové, Slovotínova 719

R O Z V A H A  
v plném rozsahu

ke dni ..... 31.12.2005 .....

2005 12 42196868

Za období od 01.1.2005 do 31.12.2005

Obchodní firma nebo  
jiný název účetní jednotky

M. SILNICE a. s.

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

Musova 1697

Pardubice

Pardubice

530 C3

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé č. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř.02 + 03 + 31 + 32 = ř.66)	001	1 654 117,00	2 430,00	1 651 687,00	1 651 687,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 + 13 + 23)	003	1 159 770,00	697,00	1 159 073,00	1 159 073,00
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	208 000,00	207 250,00	207 250,00	207 250,00
B. I. 1.	1. Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	7 483,00	- 6 396,00	2 089,00	2 507,00
	4. Ocenitelná práva	008	213 323,00	- 14 142,00	199 180,00	204 144,00
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	751 990,00	209 543,00	542 447,00	542 447,00
B. II. 1.	1. Pozemky	014	26 351,00		26 351,00	24 785,00
	2. Stavby	015	344 823,00	- 123 545,00	221 277,00	185 651,00
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	356 497,00	- 298 494,00	60 003,00	60 067,00
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	3 546,00	- 3 546,00		
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	15 771,00		15 771,00	17 251,00
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 422,00		1 422,00	3 381,00
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022	3 481,00	- 1 857,00	1 625,00	1 857,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023	186 975,00		186 975,00	164 354,00
B. III. 1.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	186 975,00		186 975,00	164 354,00
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Dznačení a	AKTIVA b (f.32 + 39 + 47 + 57)	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korokce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	27 979,00	-	27 979,00	24 703,00
C. I.	Zásoby (f.33 až 38)	032	27 979,00	-	27 979,00	24 703,00
C. I. 1.	Materiál	033	27 979,00		27 979,00	24 703,00
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	15 985,00		15 985,00	3 589,00
3.	Výrobky	035	8 428,00		8 428,00	3 821,00
4.	Zvážata	036				
5.	Zboží	037	1 812,00	- 906,00	906,00	1 812,00
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (f.40 až 46)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dohadné účty aktivní	044				
6.	Jiné pohledávky	045				
7.	Odložená daňová pohledávka	046				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (f.48 až 56)	047	238 847,00	- 18 194,00	221 654,00	243 799,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	238 847,00	- 18 194,00	221 654,00	243 799,00
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049				
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				
6.	Stát - daňové pohledávky	053	8 096,00		8 096,00	7 872,00
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	054				
8.	Dohadné účty aktivní	055	655,00		655,00	305,00
9.	Jiné pohledávky	056	5 734,00		5 734,00	20 736,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (f.58 až 61)	057	1 293,00		1 293,00	1 470,00
C. IV. 1.	Peníze	058	1 293,00		1 293,00	1 470,00
2.	Účty v bankách	059	177 918,00		177 918,00	60 280,00
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	060				
4.	Porizovaný krátkodobý finanční majetek	061				
D. I.	Časové rozlišení (f.63 až 66)	062	6 026,00		6 026,00	6 487,00
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	6 026,00		6 026,00	6 487,00
2.	Komplexní náklady příštích období	064	572,00		572,00	
3.	Příjmy příštích období	065				

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (f.67 + 64 + 117=f.04)	066	103681700	103681700
A.	Vlastní kapitál (f.68 + 72 + 77 + 80 + 83)	067	4274200	28732700
A. I.	Základní kapitál (f.68 až 71)	068	21365000	21365000
A. I. 1.	Základní kapitál	069	213650,00	213650,00
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
3.	Změny základního kapitálu	071		
A. II.	Kapitálové fondy (f.73 až 75)	072	4274200	4274200
A. II. 1.	Emissní ážio	073		
2.	Ostatní kapitálové fondy	074		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	075	142462,00	128800,00
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076		
A. III.	Rozervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f.78 + 79)	077	556000	230000
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	078	656000	230000
2.	Statutární a ostatní fondy	079	2976,00	3501,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (f.81 + 82)	080	22781,00	22781,00
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	22781,00	
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	082		- 24375,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -) (f.D1 - (68 + 72 + 77 + 80 + 84 + 117)=f.066)	083	530500	530500
B.	Cizí zdroje (f.85 + 90 + 101 + 113)	084	49939700	84945700
B. I.	Rezervy (f.88 až 89)	085	9392100	10076300
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	085	64875,00	64434,00
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
3.	Rezerva na daň z příjmů	088		
4.	Ostatní rezervy	089	38503,00	36325,00
B. II.	Dlouhodobé závazky (f.91 až 100)	090	39250000	74869400
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	091		
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
6.	Vydané dluhopisy	096		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
8.	Dohadné účty pasivní	098		
9.	Jiné závazky	099		53862,00
10.	Odloužený daňový závazek	100	68250,00	67659,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř.102 až 112)	101	246 129,00	246 129,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	452 209,00	283 189,00
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105		
5.	Závazky k zaměstnancům	106	31 640,00	27 683,00
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	5 890,00	5 987,00
7.	Stát – daňové závazky a dotace	108	1 955,00	2 105,00
8.	Krátkodobě přijaté zálohy	109	1 605,00	25 681,00
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasivní	111	5 293,00	3 981,00
11.	Jiné závazky	112	21 725,00	241,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.114 až 116)	113	250 000,00	250 000,00
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115	75 000,00	75 000,00
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení (ř.118 + 119)	117	282,00	252,00
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118	282,00	4 300,00
2.	Výnosy příštích období	119		252,00

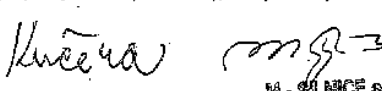
Ověřila auditorská firma Systema Audit, a.s. - licenční číslo 237

Poznámky

Sloupec č.1 "brutto" označuje ocenění jednotlivých majetkových složek aktiv na příslušných účtech aktiv.

Sloupec č.2 "korekce" označuje oprávy (účetové 07 a 08 a účet 098) a opravné položky (příslušné účty v účtových skupinách 09,19,29,39) - tyto účty se odečítají

Sloupec č.3 "netto" označuje součet sloupců č.1 a 2 (brutto stav plus korekce)

Sestaveno dne :		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
31. 1. 2006		 <b>M. ŠULC</b> s.r.o.	
První forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:	
akciová společnost	výstavba pozemních komunikací	Pardubice, Husova 1897 IČO 42198868 (9) <b>REDITELSTVÍ</b> 500 02 Hradec Králové, Štoupkova 719	

**VÝKAZ ZISKU A ZTRAT**  
v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2005** .....

Rok: 2005 Měsíc: 12 IČO: 42196868

Základní údaje: 2005 12 42196868

Obchodní firma nebo  
jiný název účetní jednotky

M. SILNICE a.s.

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

Muscova 1697

Pardubice

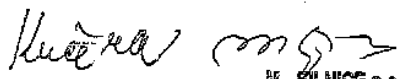
Pardubice

530 03

Označení a	Text b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	307,00	178,00
A.	Náklad v výnosu za prodej zboží	02	217,00	142,00
+	Obchodní marže (F.01 - C2)	03	90,00	36,00
II.	Výkony (F.05 + 06 + 07)	04	502 095,00	336 310,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 478 372,00	1 474 058,00
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	17 055,00	- 3 120,00
3.	Aktivace	07	96 599,00	89 293,00
B.	Výnosy z vlastních služeb (F.08 + 09)	08	2 265 990,00	1 755 109,00
B. 1.	Společné materiálové služby	09	508 247,00	606 691,00
2.	Služby	10	723 446,00	668 413,00
+	Přidaná hodnota (F.03 + 04 - 08)	11	338 820,00	383 054,00
C.	Osobní náklady (F.13 + 14 + 15)	12	2 253 290,00	2 087 110,00
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 59 626,00	1 52 585,00
2.	Sodmeny členů ústředních společenství	14	1 253,00	1 247,00
3.	Právní služby a jiné zúčtování zúčt. jednotek	15	57 809,00	53 295,00
4.	Sociální náklady	16	1 663,00	1 694,00
D.	Dáňové poplatky	17	9 021,00	8 563,00
E.	Oděsy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	25 483,00	24 921,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (F.20 + 21)	19	21 125,00	9 026,00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 283,00	9 216,00
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	18 142,00	24 813,00
F.	Zůstatková cena prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (F.23 + 24)	22	22 467,00	30 483,00
F. 1.	Zůstatková cena prodeje dlouhodobého majetku	23	203,00	8 512,00
2.	Zůstatková cena prodeje materiálu	24	22 263,00	40 921,00
G.	Změna stavu zásob dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a materiálu (F.25)	25	- 3 781,00	- 2 125,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 014,00	1 384,00
H.	Ostatní provozní náklady	27	9 066,00	43 490,00

Označení E	Text B	Číslo řádku C	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
V.	Prevod provozních výnosů	28		
T.	Prevod provozních nákladů	29		
	Provozní výsledek hospodaření (F.11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30		
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Náklady z ocenění cenných papírů a podílů	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (F.34 + 35 + 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Výnosy z výměrných oprávnění a podílů z finančního majetku	41		
X.	Výnosové úroky	42	310,00	430,00
N.	Nákladové úroky	43	30 593,00	7 453,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	32,00	
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 223,00	1 158,00
XII.	Prevod finančních výnosů	46		
P.	Prevod finančních nákladů	47		
	Finanční výsledek hospodaření (F.31-32+33+37-38-39-40-41+42-43+44+45+(-46)-(-47))	48		
Q.	Daně z příjmu z provozní činnosti (F.50 + 51)	49	13 830,00	13 880,00
Q. 1.	Splatná	50	23 229,00	21 837,00
2.	Odložená	51	- 9 409,00	- 9 976,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (F.30 + 48 - 49)	52	24 850,00	24 450,00
XIII.	Mimorádné výnosy	53	454,00	317,00
R.	Mimorádné náklady	54		6,00
S.	Daně z příjmu z mimořádné činnosti (F.56 + 57)	55		
S. 1.	Splatná	56		
2.	Odložená	57		
*	Mimorádný výsledek hospodaření (F.53 - 54 - 55)	58	454,00	311,00
T.	Prevod podílelné výsledku hospodaření z účetnictví	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -) (F.52 + 58 - 59)	60	25 304,00	24 761,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (F.30 + 48 + 53 - 54)	61	25 304,00	24 761,00

Ověřila: auditorská firma Systema Audit, a.s. - licenční číslo 237

Sestaveno dne: 31. 1. 2006		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výstavba pozemních komunikací	Pozn.: Pardubice, Husova 1697 IČO 42195868 REDITELSTVÍ 560 02 Hradec Králové, Stroupská 719	

## ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2006** .....

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2006	12	42196868

Za období od 1.1.2006 do 31.12.2006

Obchodní firma nebo  
 jiný název účetní jednotky

M - SILNICE a. s. ....

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

Husova 1697 .....

Pardubice .....

Pardubice .....

530 03 .....

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř.02 + 03 + 31 + 62 = ř.66)	001	1 662 980	- 65 727	1 597 253	1 039 341
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 + 13 + 23)	003	1 238 078	- 442 985	795 093	714 689
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	221 402	- 25 209	196 193	201 266
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	7 858	- 6 753	1 104	2 086
4.	Ocenitelná práva	008	213 545	- 18 455	195 089	199 180
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	705 393	- 417 776	287 617	320 448
B. II. 1.	Pozemky	014	27 103		27 103	26 351
2.	Stavby	015	307 078	- 126 841	180 237	221 277
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	340 593	- 285 201	55 393	60 003
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	3 646	- 3 646		
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	20 527		20 527	15 771
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	964		964	1 422
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022	3 481	- 2 089	1 393	1 625
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023	203 983		203 983	186 975
B. III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	203 983		203 983	186 975
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř.32 + 39 + 47 + 57)	031	525 025	- 22 712	502 313	317 054
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	71 005	- 1 812	69 193	53 369
C. I. 1.	Materiál	033	26 485		26 485	27 979
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	39 734		39 734	15 985
3.	Výrobky	035	3 078		3 078	8 428
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	1 812	- 1 812		906
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 46)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dobačné účty aktivní	044				
6.	Jiné pohledávky	045				
7.	Odloužená daňová pohledávka	046				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř.48 až 56)	047	439 298	- 20 929	418 369	224 304
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	406 375	- 20 929	385 446	221 654
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049				
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				
6.	Stát – daňové pohledávky	053	7 972		7 972	13 361
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	054				
8.	Dobačné účty aktivní	055	971		971	655
9.	Jiné pohledávky	056	23 980		23 980	5 734
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.58 až 61)	057	15 318		15 318	22 331
C. IV.1.	Peníze	058	1 533		1 533	1 293
2.	Účty v bankách	059	13 785		13 785	21 058
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	060				
4.	Požívaný krátkodobý finanční majetek	061				
D. I.	Časové rozlišení (ř.63 až 65)	062	8 477		8 477	6 428
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	8 477		8 477	6 026
2.	Komplexní náklady příštích období	064				572
3.	Příjmy příštích období	065				

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b> (ř.67 + 84 + 117=ř.01)	066	207 254	203 341
A.	Vlastní kapitál (ř.68 + 72 + 77 + 80 + 83)	067	513 098	442 704
A. I.	Základní kapitál (ř.69 až 71)	068	213 650	213 650
A. I. 1.	Základní kapitál	069	213 650	213 650
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
3.	Změny základního kapitálu	071		
A. II.	Kapitálové fondy (ř.73 až 76)	072	158 474	142 442
A. II. 1.	Emisní ážio	073		
2.	Ostatní kapitálové fondy	074		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	075	158 474	142 442
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.78 + 79)	077	10 812	8 526
A. III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	078	8 316	5 550
2.	Statutární a ostatní fondy	079	2 496	2 976
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.81 + 82)	080	58 169	22 781
A. IV.1.	Nerozdělaný zisk minulých let	081	58 169	22 781
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	082		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -) (ř.01 - (68 + 72 + 77 + 80 + 84 + 117)=ř.066)	083	71 997	58 315
B.	Cizí zdroje (ř.85 + 90 + 101 + 113)	084	684 153	595 365
B. I.	Rezervy (ř.86 až 89)	085	91 367	93 383
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086	51 158	54 879
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
3.	Rezerva na daň z příjmů	088		
4.	Ostatní rezervy	089	40 209	38 503
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř.91 až 100)	090	57 311	58 250
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	091		
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
6.	Vydané dluhopisy	096		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
8.	Dobadné účty pasivní	098		
9.	Jiné závazky	099		
10.	Odložený daňový závazek	100	57 311	58 250

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř.102 až 112)	101	75 355	525
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	102	410 665	452
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105		
5.	Závazky k zaměstnancům	106	32 504	31 000
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	5 774	5 000
7.	Stát – daňové závazky a dotace	108	2 969	7 000
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	2 805	1 000
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasivní	111	9 667	5 000
11.	Jiné závazky	112	10 970	21 000
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.114 až 116)	113	60 120	81 800
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115	60 120	- 81 800
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení (ř.118 + 119)	117	3	2 000
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118	3	2 000
2.	Výnosy příštích období	119		

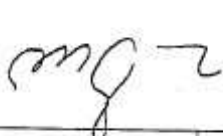
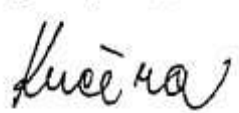
Ověřila auditorská firma SYSTEMA AUDIT a.s., Sukova 1935, 530 02 Pardubice  
číslo auditorského osvědčení 237

Poznámky

Sloupec č.1 "brutto" označuje ocenění jednotlivých majetkových složek aktiv na příslušných účtech aktiv.

Sloupec č.2 "korekce" označuje opravy (účetové 07 a 08 a účet 098) a opravné položky (příslušné účty v účetních skupinách 09,19,29,39)  
- tyto účty se odečítají

Sloupec č.3 "netto" označuje součet sloupců č.1 a 2 (brutto stav plus korekce)

Sestaveno dne :  31. 1. 2007		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou   	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výstavba pozemních komunikací	Pozn.:  M. SILNICE a.s. Pardubice, Husova 1697 IČO 42198668 ŘEDITELSTVÍ	

Výkaz zisků a ztrát  
 uvedený ve výkazu  
 MČR 500/2002 Sb.

Účetní jednotka  
 účetní závorka a součást  
 účetní závorky  
 účetní jednotky  
 za daný zprávu  
 k výpisu směrnice  
 účetní jednotky

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2006** .....

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	ICO
2006	12	42196868

Za období od 1.1.2006 do 31.12.2006

Obchodní firma nebo  
 jiný název účetní jednotky

M.: SILNICE a. s. ....

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

Husova 1697 .....

Pardubice .....


Pardubice .....

530 03 .....

Označení a	Text b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	245	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	220	
+	<b>Obchodní marže</b> (ř.01 - 02)	03	25	
II.	Výkony (ř.05 + 06 + 07)	04	1 860 895	1 592 000
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 702 275	1 478 000
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	18 572	17 000
3.	Aktivace	07	140 048	96 000
B.	Výkonová společnost (ř.09 + 10)	08	150 297	1 232 000
B. 1.	Společnost mateřské společnosti	09	635 474	509 000
2.	Služby	10	871 824	723 000
+	<b>Přidaná hodnota</b> (ř.03 + 04 - 08)	11	388 623	359 000
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	220 470	270 000
C. 1.	Mzdové náklady	13	165 711	159 000
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 176	1 000
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	59 048	57 000
4.	Socialní náklady	16	1 536	1 000
D.	Dane a poplatky	17	9 275	9 000
E.	Odnisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	24 206	25 000
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (ř.20 + 21)	19	109 760	21 000
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	52 734	3 000
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	57 026	18 000
F.	Zostatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů (ř.23 - 24)	22	89 378	22 000
F. 1.	Zostatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	46 181	3 000
2.	Prodané materiály	24	43 198	22 000
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příslušných období	25	4 043	- 3 000
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3 421	2 000
H.	Ostatní provozní náklady	27	9 435	9 000

Označení a	Text b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
V.	Převod provozních výnosů	28		
L.	Převod provozních nákladů	29		
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> (ř.11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	102 995	
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodání cenných papírů a podílů	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34 + 35 - 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a oprávněných položek ve finančním oběhu	41		
X.	Výnosové braky	42	451	
N.	Nákladové úroky	43	10 883	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 034	
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 116	
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	101 514	
Q.	Dan z příjmu za běžnou činnost (ř.50 - 51)	49	20 921	
Q. 1.	- splatná	50	21 861	
2.	- odložena	51	- 939	
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b> (ř.30 + 48 - 49)	52	70 559	
XIII.	Mimořádné výnosy	53	4 560	
R.	Mimořádné náklady	54	3 127	
S.	Dan z příjmu z mimořádné činnosti (ř.56 - 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložena	57		
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b> (ř.53 - 54 - 55)	58	1 433	
T.	Převod podílného výsledku hospodaření společníkům (ř.59)	59		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -)</b> (ř.52 + 58 - 59)	60	71 992	
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> (ř.30 + 48 + 53 - 54)	61	92 513	

Ověřila auditorská firma SYSTEMA AUDIT a.s., Sukova 1935, 530 02 Pardubice  
číslo auditorského osvědčení 237

Sestaveno dne :  31. 1. 2007	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání
	Pozn.: <b>M - SILNICE a.s.</b> Pardubice, Husova 166

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve vyhlášce  
MF č. 500/2002 sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1x příslušnému finančnímu  
úřadu

## ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni ..... 31.12.2007 .....

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2007	12	42196868

Za období od 1.1.2007 do 31.12.2007

Obchodní firma nebo  
jiný název účetní jednotky

M. SILNICE a. s.

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

Husova 1697

Pardubice

Pardubice

530 03

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.02 + 03 + 31 + 63 = ř.67)	001	1 855 150	- 439 426	1 415 724	1 197 257
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 + 13 + 23)	003	1 126 865	- 405 097	721 768	685 793
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	222 218	- 29 615	192 603	196 194
I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	8 230	- 6 847	1 383	1 104
4.	Ocenitelná práva	008	213 545	- 22 768	190 776	195 089
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	443		443	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	690 936	- 375 482	315 454	285 617
B. II. 1.	Pozemky	014	46 963		46 963	27 103
2.	Stavby	015	312 138	- 119 254	192 884	180 237
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	308 328	- 250 261	58 066	55 393
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	3 646	- 3 646		
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	15 805		15 805	20 527
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	574		574	964
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	3 481	- 2 321	1 160	1 393
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023	213 712		213 712	203 983
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	213 712		213 712	203 983
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládalci a řídicí osoba podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř.32 + 39 + 48 + 58)	031	720 464	- 34 328	686 136	502 987
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	69 092	- 1 812	67 280	69 297
C. I. 1.	Materiál	033	27 123		27 123	26 485
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	30 478		30 478	39 734
3.	Výrobky	035	9 680		9 680	3 078
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	1 812	- 1 812		
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	447 573	- 32 516	415 057	418 370
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	381 369	- 32 516	348 852	383 301
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát – daňové pohledávky	054	39 685		39 685	7 973
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	4 130		4 130	2 145
8.	Dohadné účty aktivní	056	334		334	971
9.	Jiné pohledávky	057	22 056		22 056	23 980
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	203 799		203 799	15 320
C. IV. 1.	Peníze	059	1 058		1 058	1 533
2.	Účty v bankách	060	202 741		202 741	13 787
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	7 821		7 821	8 477
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	7 821		7 821	8 477
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

značení a	PASIVA c	Číslo řádku b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (f.68 + 85 + 118=f.01)	067	1 415 724	1 197 257
	Vlastní kapitál (f.69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	583 503	513 098
I.	Základní kapitál (f.70 až 72)	069	213 650	213 650
I. 1.	Základní kapitál	070	213 650	213 650
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
II.	Kapitálové fondy (f.74 až 77)	073	167 980	158 474
II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	167 980	158 474
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
II.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f.79 + 80)	078	13 892	10 812
I. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	11 916	8 316
2.	Statutární a ostatní fondy	080	1 976	2 496
f.	Výsledek hospodaření minulých let (f.82 + 83)	081	109 361	58 169
f. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	109 361	58 169
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -) (f.01 - (69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)=f.067)	084	78 619	71 992
	Cizí zdroje (f.86 + 91 + 102 + 114)	085	827 922	682 885
	Rezervy (f.87 až 90)	086	105 973	91 367
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	39 033	51 158
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089	25 251	
4.	Ostatní rezervy	090	41 690	40 209
	Dlouhodobé závazky (f.92 až 101)	091	57 006	57 311
1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
i.	Vydané dluhopisy	097		
j.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
k.	Dohadné účty pasivní	099		
l.	Jiné závazky	100		
0.	Odložený daňový závazek	101	57 006	57 311



Označení a	PASIVA c	Číslo řádku b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	664 942	474 087
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	616 990	410 663
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	31 248	32 500
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	5 295	5 770
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	1 627	2 960
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	404	2 800
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	9 009	9 660
11.	Jiné závazky	113	369	10 970
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117)	114		60 120
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		60 120
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř.119 + 120)	118	4 300	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	4 300	
2.	Výnosy příštích období	120		

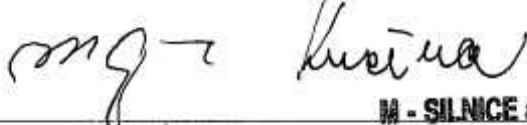
Ověřila auditorská firma SYSTEMA AUDIT a.s., Sukova 1935 Pardubice 530 02

Poznámky číslo auditorského osvědčení 237

Sloupec č.1 "brutto" označuje ocenění jednotlivých majetkových složek aktiv na příslušných účtech aktiv.

Sloupec č.2 "korekce" označuje oprávk (úctové 07 a 08 a účet 098) a opravné položky (příslušné účty v účetních skupinách 09,19,29,39) - tyto účty se odečítají

Sloupec č.3 "netto" označuje součet sloupců č.1 a 2 (brutto stav plus korekce)

Sestaveno dne :  31.1.2008		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  	
Právní forma účetní jednotky  akciová společnost	Předmět podnikání  výstavba pozemních komunikací	Pozn.:	M - SILNICE a.s. Pardubice, Husova 1697 IČO 42196868 (9) ŘEDITELSTVÍ 500 02 Hradec Králové, Škroupova 719

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve vyhlášce  
MF č. 500/2002 sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů  
1x příslušnému finančnímu  
úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT v plném rozsahu

ke dni ..... 31.12.2007 .....

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2007	12	42196868

Za období od 1.1.2007 do 31.12.2007

Obchodní firma nebo  
jiný název účetní jednotky

M. - SILNICE a. s. ....

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

Husova 1697 .....

Pardubice .....

Pardubice .....

530 03 .....

Označení a	Text b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	91	2
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	72	2
	Obchodní marže (ř.01 - 02)	03	19	
II.	Výkony (ř.05 + 06 + 07)	04	2 082 443	1 860 8
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 920 608	1 702 2
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 2 563	18 5
3.	Aktivace	07	164 398	140 0
B.	Výkonová spotřeba (ř.09 + 10)	08	1 728 531	1 507 7
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	644 449	635
2.	Služby	10	1 084 082	871
	Přidaná hodnota (ř.03 + 04 - 08)	11	353 932	353
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	233 863	227
C. 1.	Mzdové náklady	13	170 841	165
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 176	1
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	60 411	59
4.	Sociální náklady	16	1 436	1
D.	Daně a poplatky	17	7 106	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	25 490	24
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20 + 21)	19	85 913	109
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	23 201	52
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	62 712	57
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23 + 24)	22	54 760	89
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 521	46
2.	Prodaný materiál	24	52 239	43
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 184	4
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 377	3
H.	Ostatní provozní náklady	27	13 326	9

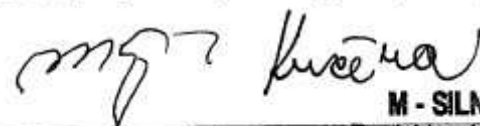
Označení a	Text b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	105 491	10
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34 + 35 + 36)	33	10 000	
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	10 000	
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	533	
N.	Nákladové úroky	43	10 865	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	747	
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 068	
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	- 1 654	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50 + 51)	49	25 218	
Q. 1.	- splatná	50	25 523	
2.	- odložená	51	- 305	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30 + 48 - 49)	52	78 619	
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56 + 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53 - 54 - 55)	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+ / -)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -) (ř.52 + 58 - 59)	60	78 619	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30 + 48 + 53 - 54)	61	103 837	

Ověřila auditorská firma SYSTEMA AUDIT a.s., Sukcova 1935 Pardubice 530 02  
číslo auditorského osvědčení 237

Sestaveno dne :

31. 1. 2008

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky  
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou



M - SILNICE a.s.

Pardubice, Husova 1697

## ROZVAHA – STAVBY SILNIC A ŽELEZNIC, A. S., K 31. 12. 2004

			31. 12. 2004		31. 12. 2003	31. 12. 2002	(v tis. Kč) (in 1000 Kč)
	Rád. č. Row	Brutto Gross	Korekce Adjustment	Netto Net	Netto Net	Netto Net	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>(ř. 02+03+31+57) 001</b>	<b>10 700 503</b>	<b>-2 606 950</b>	<b>8 093 553</b>	<b>5 733 494</b>	<b>4 944 875</b>	
<b>A. Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>002</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>(ř. 04 + 13 + 23) 003</b>	<b>4 379 666</b>	<b>-2 401 550</b>	<b>1 978 116</b>	<b>1 878 424</b>	<b>1 735 059</b>	
<b>B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>(ř. 05 až 12) 004</b>	<b>42 812</b>	<b>-38 097</b>	<b>4 715</b>	<b>9 033</b>	<b>13 162</b>	
1. Zřizovací výdaje	005			0	0	0	
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	0	0	
3. Software	007	34 213	-32 436	1 777	5 026	12 303	
4. Ocenitelná práva	008	4 251	-3 918	333	370	784	
5. Goodwill	009	0	0	0	0	0	
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	4 348	-1 743	2 605	3 562	0	
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	75	0	
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	75	
<b>B. II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>(ř. 14 až 22) 013</b>	<b>3 941 298</b>	<b>-2 347 431</b>	<b>1 593 867</b>	<b>1 477 578</b>	<b>1 363 462</b>	
1. Pozemky	014	101 764	0	101 764	100 278	99 744	
2. Stavby	015	999 710	-490 893	508 817	517 987	492 209	
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 755 833	-1 814 956	940 877	831 099	755 402	
4. Pěstительské celky trvalých porostů	017			0	0	0	
5. Základní stádo a tažná zvířata	018			0	0	0	
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	73 549	-41 378	32 171	23 976	11 468	
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	6 789	0	6 789	4 004	3 633	
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	3 215	0	3 215	0	743	
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	438	-204	234	234	263	
<b>B. III. Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>(ř. 24 až 30) 023</b>	<b>395 556</b>	<b>-16 022</b>	<b>379 534</b>	<b>391 813</b>	<b>358 435</b>	
1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	332 472	-15 001	317 471	337 258	262 881	
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	52 584	0	52 584	37 209	70 209	
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	2 700	-1 021	1 679	846	845	
4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027			0	0	0	
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	7 800	0	7 800	16 500	24 500	
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29			0	0	0	
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30			0	0	0	
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>(ř. 31+38+44+52) 031</b>	<b>6 224 956</b>	<b>-205 400</b>	<b>6 019 556</b>	<b>3 748 922</b>	<b>3 130 862</b>	
<b>C. I. Zásoby</b>	<b>(ř. 33 až 38) 032</b>	<b>288 198</b>	<b>-30 181</b>	<b>258 017</b>	<b>236 649</b>	<b>257 797</b>	
1. Materiál	033	96 049	-1 423	94 626	90 624	110 586	
2. Nedokončená výroba a polotovary	034	157 809	-28 758	129 051	118 603	121 305	
3. Výrobky	035	34 287	0	34 287	26 496	24 072	
4. Zvířata	036	3		3	3	3	
5. Zboží	037	40	0	40	40	38	
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	10		10	883	1 793	
<b>C. II. Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>(ř. 40 až 46) 039</b>	<b>266 343</b>	<b>0</b>	<b>266 343</b>	<b>275 376</b>	<b>88 090</b>	
1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	241 852		241 852	264 931	80 035	
2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041			0	0	0	
3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042			0	0	0	
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	0	0	
5. Dohadné účty aktivní	044			0	0	0	
6. Jiné pohledávky	045	146		146	35	8 055	
7. Odložená daňová pohledávka	046	24 345		24 345	10 410	0	
<b>C. III. Krátkodobé pohledávky</b>	<b>(ř. 48 až 56) 047</b>	<b>2 516 223</b>	<b>-175 219</b>	<b>2 341 004</b>	<b>1 774 993</b>	<b>1 526 302</b>	
1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	2 104 480	-164 165	1 940 315	1 425 378	1 049 127	
2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049	0		0	0	0	
3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem	050	0		0	0	0	
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051	13 833		13 833	1 960	0	
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052			0	0	0	
6. Stát – daňové pohledávky	053	128 180		128 180	120 254	73 270	
7. Ostatní poskytnuté zálohy	054	238 052		238 052	205 636	284 699	
8. Dohadné účty aktivní	055	8 876		8 876	6 300	30 487	
9. Jiné pohledávky	056	22 802	-11 054	11 748	15 465	88 719	
<b>C. IV. Finanční majetek</b>	<b>(ř. 58 až 61) 057</b>	<b>3 154 192</b>	<b>0</b>	<b>3 154 192</b>	<b>1 461 904</b>	<b>1 258 673</b>	
1. Peníze	058	2 927		2 927	2 867	2 518	
2. Účty v bankách	059	107 439		107 439	106 566	413 298	
3. Krátkodobý finanční majetek	060	3 043 826	0	3 043 826	1 352 471	842 857	
4. Nedokončený krátkodobý finanční majetek	061			0	0	0	
<b>D. I. Časové rozlišení</b>	<b>(ř. 63 až 65) 062</b>	<b>95 881</b>	<b>0</b>	<b>95 881</b>	<b>106 148</b>	<b>78 954</b>	
1. Náklady příštích období	063	95 302		95 302	106 023	78 490	
2. Komplexní náklady příštích období	064			0	0	0	
3. Příjmy příštích období	065	579		579	125	464	
Kontrolní číslo	(ř. 01 až 65) 999						

## ROZVAHA – STAVBY SILNIC A ŽELEZNIC, A. S., K 31. 12. 2004

			31. 12. 2004	31. 12. 2003	31. 12. 2002
	Řád. č. Row				(v tis. Kč) (in '000 Kč)
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>(ř. 67+84+117)</b>	<b>066</b>	<b>8 093 553</b>	<b>5 733 494</b>	<b>4 944 875</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>(ř. 68+72+77+80+83)</b>	<b>067</b>	<b>2 817 570</b>	<b>2 430 478</b>	<b>2 233 703</b>
<b>A. I. Základní kapitál</b>	<b>(ř. 69 až 71)</b>	<b>068</b>	<b>1 386 200</b>	<b>1 386 200</b>	<b>1 386 200</b>
1. Základní kapitál	069		1 386 200	1 386 200	1 386 200
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		0	0	0
3. Změny základního kapitálu	071				0
<b>A. II. Kapitálové fondy</b>	<b>(ř. 73 až 76)</b>	<b>072</b>	<b>0</b>	<b>-99</b>	<b>0</b>
1. Emisní azíio	073		0	0	0
2. Ostatní kapitálové fondy	074		0	0	0
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	075		0	-99	0
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076			0	0
<b>A. III. Fondy ze zisku</b>	<b>(ř. 78 až 79)</b>	<b>077</b>	<b>203 187</b>	<b>188 683</b>	<b>178 495</b>
1. Zákonný rezervní fond	078		132 926	119 162	109 966
2. Statutární a ostatní fondy	079		70 261	69 521	68 529
<b>A. IV. Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>(ř. 81 až 82)</b>	<b>080</b>	<b>705 348</b>	<b>580 411</b>	<b>485 080</b>
1. Nerozdělený zisk minulých let	081		705 348	580 411	485 080
2. Neuhrazená ztráta minulých let	082		0	0	0
<b>A. V. Výsledek hospodaření</b>	<b>ř. 01-(+67+72+77+80+84+117)</b>	<b>083</b>	<b>522 835</b>	<b>275 283</b>	<b>183 928</b>
<b>B. Cizí zdroje</b>	<b>(ř. 85+90+101+113)</b>	<b>084</b>	<b>5 218 356</b>	<b>3 231 731</b>	<b>2 653 393</b>
<b>B. I. Rezervy</b>	<b>(ř. 86 až 89)</b>	<b>085</b>	<b>539 409</b>	<b>497 046</b>	<b>340 043</b>
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086		68 673	79 276	82 603
2. Rezerva na důchody a podobné závazky z příjmu	087			0	0
3. Rezerva na daň z příjmů	088		0	0	0
4. Ostatní rezervy	089		470 736	417 770	257 440
<b>B. II. Dlouhodobé závazky</b>	<b>(ř. 91 až 100)</b>	<b>090</b>	<b>352 424</b>	<b>289 219</b>	<b>143 065</b>
1. Závazky z obchodních vztahů	091		352 424	289 219	128 392
2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092			0	0
3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093			0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094			0	0
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	095		0	0	0
6. Vydané dluhopisy	096			0	0
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	097			0	0
8. Dohadné účty pasivní	098			0	0
9. Jiné závazky	099		0	0	0
10. Odložený daňový závazek	100		0	0	14 673
<b>B. III. Krátkodobé závazky</b>	<b>(ř. 102 až 112)</b>	<b>101</b>	<b>4 326 523</b>	<b>2 445 466</b>	<b>2 170 285</b>
1. Závazky z obchodních vztahů	102		2 968 527	1 604 218	1 461 446
2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		0	0	0
3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104			0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105		33 489	11 672	1 331
5. Závazky k zaměstnancům	106		75 329	58 487	52 887
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107		49 429	40 416	34 450
7. Stát – daňové závazky a dotace	108		100 862	105 406	44 795
8. Krátkodobé přijaté zálohy	109		843 677	364 515	167 459
9. Vydané dluhopisy	110		0	0	0
10. Dohadné účty pasivní	111		252 537	252 880	392 721
11. Jiné závazky	112				
<b>B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>(ř. 114 až 116)</b>	<b>113</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Bankovní úvěry dlouhodobé	114		0	0	0
2. Běžné bankovní úvěry	115		0	0	0
3. Krátkodobé finanční výpomoci	116		0	0	0
<b>C. I. Časové rozlišení</b>	<b>(ř. 118 až 119)</b>	<b>117</b>	<b>57 627</b>	<b>71 285</b>	<b>57 779</b>
1. Výdaje příštích období	118		48 792	45 274	32 636
2. Výnosy příštích období	119		8 835	26 011	25 143
Kontrolní číslo	(ř. 62 až 111)	999			

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT – STAVBY SILNIC A ŽELEZNIC, A. S., K 31. 12. 2004**

	Řád. č. Row	31. 12. 2004	31. 12. 2003	31. 12. 2002	(v tis. Kč) (in '000 Kč)
I.	Tržby za prodej zboží	01	389	255	312
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	262	171	218
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>(ř. 01 – 02) 03</b>	<b>127</b>	<b>84</b>	<b>94</b>
II.	Výkony	(ř. 05 + 06 + 07) 04	14 889 600	12 869 271	11 134 760
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	14 801 904	12 839 296	10 966 477
II. 2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	06	43 753	-23 882	105 518
II. 3.	Aktivace	07	43 943	53 857	62 765
B.	Výkonová spotřeba	(ř. 09 + 10) 08	12 537 210	10 890 613	9 532 632
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2 500 408	2 272 429	2 042 069
B. 2.	Služby	10	10 036 802	8 618 184	7 490 563
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>(ř. 03 + 04 + 08) 11</b>	<b>2 352 517</b>	<b>1 978 742</b>	<b>1 602 222</b>
C.	Osobní náklady	(ř. 13 až 16) 12	1 167 628	1 045 094	931 847
C. 1.	Mzdové náklady	13	849 974	760 936	678 889
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	240	240	258
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	290 941	264 278	236 192
C. 4.	Sociální náklady	16	26 473	19 640	16 508
D.	Daně a poplatky	17	22 694	25 633	23 097
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	251 877	242 438	221 687
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	(ř. 20 + 21) 19	108 268	88 732	116 392
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	31 979	18 606	42 660
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	76 289	70 126	73 732
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	(ř. 23 + 24) 22	84 113	68 963	90 719
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	20 099	4 577	23 413
F. 2.	Prodaný materiál	24	64 014	64 386	67 306
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplex.nákladů příštích období	25	1 573	119 774	108 533
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	187 058	28 101	93 529
H.	Ostatní provozní náklady	27	411 600	184 000	123 005
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	-31 598
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	-21 572
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>[ř. 11-12-17-18+19-22+25+26-27+28-29] 30</b>	<b>708 358</b>	<b>409 673</b>	<b>303 229</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	9 776	2 783	1 380
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	4 565	3 525	1 748
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	(ř. 33 + 34 + 35) 33	57 642	42 370	19 972
VII. 1.	Výnosy z cenných papírů a podílů v podnicích ve skupině	34	57 642	42 370	19 972
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38		0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	-7 475	-3 173	-8 318
X.	Výnosové úroky	42	17 414	11 285	18 495
N.	Nákladové úroky	43	1 644	2 024	3 017
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	7 169	1 845	9 240
O.	Ostatní finanční náklady	45	83 834	70 060	96 005
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>[ř. 31-32+33+37-38+39-40+41+42-43+44-45+46-47] 48</b>	<b>9 433</b>	<b>-14 153</b>	<b>-43 365</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	(ř. 50 + 51) 49	194 956	122 924	84 654
Q. 1.	- splatná	50	209 414	148 426	89 983
Q. 2.	- odložená	51	-14 458	-25 502	-5 329
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>(ř. 30 + 48 - 49) 52</b>	<b>522 835</b>	<b>272 596</b>	<b>175 210</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53		14 430	65 549
R.	Mimořádné náklady	54		10 468	51 745
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	(ř. 59 + 60) 55	0	1 275	5 086
S. 1.	- splatná	56	0	1 275	5 086
S. 2.	- odložená	57			
<b>*</b>	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>(ř. 53 - 54 - 55) 58</b>	<b>0</b>	<b>2 687</b>	<b>8 718</b>
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	59	0	0	0
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>(ř. 52 + 58 - 59) 60</b>	<b>522 835</b>	<b>275 283</b>	<b>183 928</b>
	Kontrolní číslo	(ř.01 až 60) 99			

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY  
K 31. PROSINCI 2005**

**PROFIT AND LOSS ACCOUNT  
FOR YEAR ENDED OF 31 DECEMBER 2005**

	Bod	Rok končící 31. prosince 2005 tis. Kč	Rok končící 31. prosince 2004 tis. Kč	
	Note	Year ended 31 December 2005 CZK thousand	Year ended 31 December 2004 CZK thousand	
				<b>Continuing operations</b>
<b>Pokračující činnosti</b>				
Tržby	3	15 112 744	12 684 960	Revenue
Ostatní provozní výnosy	4	224 921	255 156	Other operating income
Změna stavu zásob výrobků a nedokončené výroby		-74 268	43 753	Change in the inventory of goods and work in progress
Spotřeba materiálů a energie	5	2 733 052	2 500 670	Consumed material and energy
Osobní náklady	6	1 210 466	1 167 628	Staff costs
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku		283 420	273 750	Depreciation/amortisation
Ostatní provozní náklady	7	10 320 044	8 377 482	Other operating expenses
Zisk z provozní činnosti		716 415	664 339	Operating profit
Finanční výnosy	10	123 976	80 267	Financial income
Finanční náklady	11	30 923	70 834	Financial expenses
Zisk před zdaněním		809 468	673 772	Profit before tax
Daň z příjmů	12	235 639	177 192	Income tax
Zisk za běžné období z pokračujících činností		573 829	496 580	Current year's profit from continuing operations
				<b>Discontinued operations</b>
<b>Ukončené činnosti</b>				
Zisk/ztráta za běžné období z ukončených činností		0	0	Profit (loss) for the current period from discontinued operations
<b>Zisk za běžné období</b>		<b>573 829</b>	<b>496 580</b>	<b>Current year's profit</b>
<b>Zisk na akci</b>	14	0,409	0,353	<b>Earnings per share</b>

Poznámka: Výše uvedený formát výkazu zisku a ztráty odpovídá druhému členění nákladů.  
Note: The above format of the profit and loss account is prepared using the nature of expense method.

**ROZVAHA**  
**K 31. PROSINCI 2005**
**BALANCE SHEET**  
**AS OF 31 DECEMBER 2005**

	Bod	31. 12. 2005	31. 12. 2004	
	Note	tis. Kč	tis. Kč	
		31 Dec 2005	31 Dec 2004	
		CZK thousand	CZK thousand	
<b>Dlouhodobá aktiva</b>				<b>Non-current assets</b>
Nehmotný majetek	15	909	2 110	Intangible assets
Pozemky, budovy a zařízení	16	1 596 026	1 536 242	Property, plant and equipment
Investice do nemovitostí	16, 17	56 333	57 625	Investment property
Podíly v ovládaných a řízených osobách	18	322 108	317 471	Investments in subsidiaries
Podíly v podnicích s podstatným vlivem a společných podnicích	18	224 847	52 584	Investments in associates and joint ventures
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	19	845	1 679	Other non-current securities and interests
Jiný dlouhodobý finanční majetek	19	105 919	7 800	Sundry non-current financial assets Long-term trade receivables
Dlouhodobé pohledávky z obchodního styku	22	333 556	241 998	Deferred tax assets
Odložené daňové pohledávky	24	22 578	0	Intangible assets
		<b>2 663 121</b>	<b>2 217 509</b>	
<b>Oběžná aktiva</b>				<b>Current assets</b>
Zásoby	20	108 814	128 958	Inventories
Stavební smlouvy	21	217 659	194 425	Construction contracts
Pohledávky z obchodního styku a ostatní pohledávky	22	2 947 940	2 441 060	Trade receivables and other receivables
Peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	23	1 654 907	3 154 192	Cash and cash equivalents
		<b>4 929 320</b>	<b>5 918 635</b>	
<b>Aktiva celkem</b>		<b>7 592 441</b>	<b>8 136 144</b>	<b>Total assets</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>				<b>Current liabilities</b>
Závazky z obchodního styku a ostatní závazky	25	3 476 790	4 292 874	Trade payables and other payables
Stavební smlouvy	21	452 737	175 533	Construction contracts
Daňové závazky		72 640	100 920	Tax liabilities
Krátkodobé rezervy	26	270 811	276 322	Short-term provisions
		<b>4 272 978</b>	<b>4 845 649</b>	
<b>Čistá oběžná aktiva</b>		<b>656 342</b>	<b>1 072 986</b>	<b>Net current assets</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>				<b>Non-current liabilities</b>
Dlouhodobé závazky z obchodního styku	25	349 642	352 424	Long-term trade payables
Odložené daňové závazky	24	0	811	Deferred tax liabilities
Dlouhodobé rezervy	26	51 243	45 470	Long-term provisions
		<b>400 885</b>	<b>398 705</b>	
<b>Závazky celkem</b>		<b>4 673 863</b>	<b>5 244 354</b>	<b>Total liabilities</b>
<b>Čistá aktiva</b>		<b>2 918 578</b>	<b>2 891 790</b>	<b>Net assets</b>
<b>Vlastní kapitál</b>				<b>Equity</b>
Základní kapitál	27	1 386 200	1 386 200	Share capital
Kapitálová rezerva	27	223 887	197 745	Capital reserves
Nerozdělený zisk	27	1 308 491	1 307 845	Retained earnings
<b>Vlastní kapitál celkem</b>		<b>2 918 578</b>	<b>2 891 790</b>	<b>Total equity</b>



Schvářeno MF ČR

č.j. 281/71 701/95

Účetní jednotka doručí účetní závěrku  
současně s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmu

1 příslušnému finančnímu úřadu

## ROZVAHA

v plném rozsahu

**Rozvaha Uč POD 1 - 01**

Název a sídlo účetní jednotky

**k 31.12.2006****Stavby silnic a železnic a.s.**

( v celých tisících Kč )



**Národní 10, 113 19 Praha 1**

Čís. ř.	IKF	Rok	Měsíc	ČCO
01	803 095	2006	12	45 27 49 24

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			K 31.12.2005
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř.02+03+31+62)	001	11 675 880	-2 499 970	9 175 910	7 490 442
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b> (ř.04+13+23)	003	4 938 085	-2 317 657	2 620 428	2 298 475
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b> (ř.05 až 12)	004	37 586	-35 104	2 482	5 332
3.	Software	007	25 459	-25 315	144	711
4.	Ocenitelná práva	008	4 418	-4 158	260	173
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	7 709	-5 631	2 078	4 448
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b> (ř.14 až 22)	013	4 000 129	-2 281 532	1 718 597	1 639 424
1.	Pozemky	014	122 323	0	122 323	100 110
2.	Stavby	015	953 045	-463 341	489 704	509 517
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 920 286	-1 617 101	1 303 185	1 028 625
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	1 094	-827	267	283
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2 943	0	2 943	340
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	344
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	438	-263	175	205
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b> (ř.24 až 30)	023	900 370	-1 021	899 349	653 719
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	772 663	0	772 663	322 108
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	80 037	0	80 037	224 847
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	1 866	-1 021	845	845
4.	Půjčky a úvěry ovládanými a řízenými osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027	45 804	0	45 804	105 919

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b> (f.32+39+47+57)	031	6 592 735	-182 313	6 410 422	5 048 504
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b> (f.33 až 38)	032	346 081	-9 849	336 232	189 003
1	Materiál	033	60 525	-120	60 405	76 082
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	271 093	-9 729	261 364	60 204
3	Výrobky	035	14 460		14 460	30 443
4	Zvířata	036	3		3	274
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b> (f.40 až 46)	039	458 095	0	458 095	396 620
1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	336 539		336 539	328 343
6	Jiné pohledávky	045	16 199		16 199	11 608
7	Odložená daňová pohledávka	046	105 357		105 357	56 669
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b> (f.48 až 56)	047	4 098 413	-172 464	3 925 949	2 807 975
1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	3 714 633	-126 351	3 588 282	2 429 334
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051	7 056		7 056	8 948
6	Stát - daňové pohledávky	053	207 066		207 066	194 950
7	Ostatní poskytnuté zálohy	054	133 264	-46 113	87 151	147 044
8	Dohadné účty aktivní	055	9 377		9 377	11 652
9	Jiné pohledávky	056	27 017	0	27 017	16 047
<b>C. IV.</b>	<b>Finanční majetek</b> (f.58 až 61)	057	1 690 146	0	1 690 146	1 654 906
1	Peníze	058	29 685		29 685	4 318
2	Účty v bankách	059	96 388	0	96 388	144 940
3	Krátkodobý finanční majetek	060	1 564 073	0	1 564 073	1 505 648
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b> (f.63 až 65)	062	145 060	0	145 060	143 463
1	Náklady příštích období	063	143 925		143 925	137 399
3	Příjmy příštích období	065	1 135		1 135	6 064
	Kontrolní číslo (f.01 až 65)	999	46 558 460	-9 999 880	36 558 580	29 818 305

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období d	K 31.12.2005 e
	<b>PASIVA CELKEM</b>	(f.67+84+117) 066	9 175 910	7 490 442
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	(f.68+72+77+80+83) 067	2 998 419	2 802 044
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	(f.69 až 71) 068	1 386 200	1 386 200
1.	Základní kapitál	069	1 386 200	1 386 200
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	(f.78 až 79) 077	262 055	231 237
1.	Zakonný rezervní fond	078	187 759	159 068
2.	Statutární a ostatní fondy	079	74 296	72 169
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodářství minulých let</b>	(f.81 až 82) 080	484 398	655 001
1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	484 398	655 001
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodářství</b>	37+72+77+80+84+117) 083	665 766	529 606
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	(f.85+90+101+113) 084	6 118 630	4 634 352
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy</b>	(f.86 až 89) 085	1 033 038	603 007
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086	13 828	33 260
4.	Ostatní rezervy	089	1 019 210	769 747
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	(f.91 až 100) 090	410 718	349 642
1.	Závazky z obchodních vztahů	091	410 718	349 642
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	(f.102 až 112) 101	4 672 874	3 481 703
1.	Závazky z obchodních vztahů	102	4 047 822	2 628 647
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103	0	1 880
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105	9 077	1 973
5.	Závazky k zaměstnancům	106	70 716	63 884
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	75 214	37 425
7.	Stát- daňové závazky a dotace	108	56 823	79 710
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	19 002	394 633
10.	Dohadné účty pasivní	111	379 384	267 887
11.	Jiné závazky	112	14 836	5 664
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	(f.118 až 119) 117	60 881	54 048
1.	Výdaje příštích období	118	59 692	54 126
2.	Výnosy příštích období	119	1 169	-80
	Kontrolní číslo	(f.62 až 111) 999	35 777 013	29 378 116

Odesláno dne:  1.3.2007	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou  	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)  ing. J. Tořmašovičová  Tel: 224 951 200
-------------------------------	---	---

Schváleno MF ČR

č.j. 281/71 701/95

Účetní jednotka doručí účetní závěrku  
současně s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmu

1) příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

k 31.12.2006

( v celých tisících Kč )

Výsledovka Úč POD 2 - 01

Název a sídlo účetní jednotky

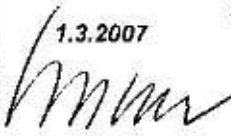

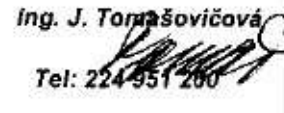
Stavby silnic a železnic a.s.

Národní 10, 113 19 Praha 1

Čís. ř.	IKF	Rok	Měsíc	IČO
01	803 095	2006	12	45 27 49 24

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	2006 bez IFRS 2a
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	273
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	172
+	<b>Obchodní marže</b>	(f.01 - 02)	0	101
II.	Výkony	(f.05 + 06 + 07)	15 847 475	15 263 201
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	15 675 879	15 349 418
II. 2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	06	163 027	-116 026
II. 3.	Aktivace	07	8 569	29 809
B.	Výkonová spotřeba	(f.09 + 10)	13 327 261	12 779 767
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	3 169 111	2 732 880
B. 2.	Služby	10	10 158 150	10 046 887
+	<b>Přidaná hodnota</b>	(f.03 + 04 + 08)	2 520 214	2 483 535
C.	Osobní náklady	(f.13 až 16)	1 267 867	1 210 466
C. 1.	Mzdové náklady	13	927 423	884 631
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	180	220
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	312 325	298 195
C. 4.	Sociální náklady	16	27 939	29 420
D.	Daně a poplatky	17	17 348	21 329
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	267 523	281 679
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	(f.20 + 21)	120 192	239 613
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	97 399	108 691
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	22 793	130 922
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	(f.23 + 24)	15 721	189 710
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	14 976	73 056
F. 2.	Prodaný materiál	24	745	116 654
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplex.nákladů	25	226 789	234 493
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	401 813	145 209
H.	Ostatní provozní náklady	27	282 719	267 422
-	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	(f.11-12-17-18-19-22+25+26-27+28-29)	964 252	663 258

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	2005 bez IFRS 2a
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	851
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	869
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.33 + 34 + 35)	33	128 793	96 983
VII. 1.	Výnosy z cenných papírů a podílů v podnicích ve skupině	34	120 423	96 983
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	8 370	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	464	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	-10 364	-4 637
X.	Výnosové úroky	42	13 728	27 011
N.	Nákladové úroky	43	5 521	2 713
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	32 164	19 551
O.	Ostatní finanční náklady	45	55 149	52 398
*	Finanční výsledek hospodaření +33+37-38+39-40+41+42-43+44-45+46-47	48	124 843	93 053
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50 + 51)	49	223 329	226 705
Q. 1.	- splatná	50	272 017	259 029
Q. 2.	- odložená	51	-48 688	-32 324
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30 + 48 - 49)	52	865 766	529 606
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52 + 58 - 59)	60	865 766	529 606
	Kontrolní číslo (ř.01 až 60)	99	68 494 971	65 361 382

Odesláno dne: 1.3.2007 	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis) Ing. J. Tomašovičová 	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) Ing. J. Tomašovičová Tel: 224 951 200 
--	--	---	--

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

Stavby silnic a železnic, a.s.  
ICO 45274924

k datu  
31.12.2007  
(v tisících Kč)

Národní 10  
113 19 Praha 1

		31.12.2007			31.12.2006
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	11 893 709	2 407 382	9 486 327	9 175 910
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	4 724 816	2 260 217	2 464 599	2 620 428
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	36 690	35 501	1 189	2 482
B.I.3.	Software	24 974	24 948	26	144
B.I.4.	Ocenitelná práva	4 415	4 211	204	260
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	7 301	6 342	959	2 078
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	3 773 413	2 223 695	1 549 718	1 718 597
B.II.1.	Pozemky	100 051		100 051	122 323
B.II.2.	Stavby	788 225	357 157	431 068	489 704
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 820 832	1 866 246	954 586	1 103 398
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				54
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	63 867		63 867	2 943
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	438	292	146	175
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	914 713	1 021	913 692	899 349
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	772 663		772 663	772 663
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	102 028		102 028	80 037
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 866	1 021	845	845
B.III.4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	38 156		38 156	45 804
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	7 093 626	147 165	6 946 461	6 410 422
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	329 997	8 393	321 604	336 232
C.I.1.	Materiál	69 037	99	68 938	60 403
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	243 197	8 294	234 903	261 364
C.I.3.	Výrobky	17 760		17 760	14 460
C.I.4.	Zvřata	3		3	3
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	354 394		354 394	458 095
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	179 616		179 616	336 539
C.II.7.	Jiné pohledávky	1 381		1 381	16 199
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	173 397		173 397	105 357
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	4 334 791	138 732	4 196 019	3 925 949
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 990 578	100 363	3 890 215	3 588 282
C.III.4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení				7 056
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	162 211		162 211	207 066
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	89 195	23 018	66 177	87 151
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	30 676		30 676	9 377
C.III.9.	Jiné pohledávky	62 131	15 391	46 740	27 017
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	2 074 444		2 074 444	1 690 146
C.IV.1.	Peníze	74 794		74 794	29 685
C.IV.2.	Účty v bankách	77 523		77 523	96 388
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	1 922 127		1 922 127	1 564 073
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	75 267		75 267	145 060
D.I.1.	Náklady příštích období	75 157		75 157	143 925
D.I.3.	Příjmy příštích období	110		110	1 135

		31.12.2007	31.12.2006
	<b>PASIVA CELKEM</b>	9 486 327	9 175 910
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	3 147 074	2 998 419
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	1 386 200	1 386 200
A.I.1.	Základní kapitál	1 386 200	1 386 200
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	306 870	262 055
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	231 048	187 759
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	75 822	74 296
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	607 780	484 398
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	607 780	484 398
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	846 224	865 766
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	6 265 070	6 116 630
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	1 348 225	1 033 038
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	10 376	13 828
B.I.4.	Ostatní rezervy	1 337 849	1 019 210
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	343 064	410 718
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	343 064	410 718
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	4 573 781	4 672 874
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	3 938 601	4 047 822
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 822	9 077
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	73 399	70 716
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	83 143	75 214
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	113 742	56 823
B.III.8.	Krátkodobě přijaté zálohy	22 798	19 002
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	320 854	379 384
B.III.11.	Jiné závazky	19 422	14 836
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	74 183	60 861
C.I.1.	Vydaje příštích období	74 162	59 692
C.I.2.	Výnosy příštích období	21	1 169

Deloitte Audit s.r.o.  
Karolinská 654/2, 186 00 Praha 8  
Číslo osvědčení 079

Ing. Stanislav Staněk  
Auditor  
Číslo osvědčení 1674

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v druhovém členění

Stavby silnic a železnic, a.s.  
IČO 45274924

období končící k  
31.12.2007  
(v tisících Kč)

Národní 10  
113 19 Praha 1

	Období do 31.12.2007	Období do 31.12.2006
<b>+</b>		
<b>Obchodní marže</b>		
<b>II. Výkony</b>	15 088 659	15 847 475
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	15 112 141	15 675 879
II.2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-24 370	163 027
II.3. Aktivace	888	8 569
<b>B. Výkonová spotřeba</b>	12 523 245	13 327 261
B.1. Spotřeba materiálu a energie	3 055 673	3 169 111
B.2. Služby	9 469 572	10 158 150
<b>+</b>	<b>2 563 414</b>	<b>2 520 214</b>
<b>C. Osobní náklady</b>	1 227 954	1 267 867
C.1. Mzdové náklady	879 403	925 360
C.2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	498	180
C.3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	307 519	312 325
C.4. Sociální náklady	40 534	30 002
D. Daně a poplatky	33 435	17 348
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	331 573	267 523
<b>III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	449 240	120 192
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	412 969	97 399
III.2. Tržby z prodeje materiálu	36 271	22 793
<b>F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	171 956	15 921
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	157 998	14 976
F.2. Prodaný materiál	13 958	745
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	280 128	226 789
<b>IV. Ostatní provozní výnosy</b>	343 958	401 813
<b>H. Ostatní provozní náklady</b>	325 556	282 719
<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>986 010</b>	<b>964 252</b>
<b>VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	181 036	-128 793
VII.1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	181 036	120 423
VII.3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		8 370
<b>K. Náklady z finančního majetku</b>		
<b>IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů</b>		464
<b>L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů</b>	464	
<b>M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti</b>		-10 364
<b>X. Výnosové úroky</b>	10 545	13 728
<b>N. Nákladové úroky</b>	5 189	5 521
<b>XI. Ostatní finanční výnosy</b>	81 927	32 164
<b>O. Ostatní finanční náklady</b>	132 023	55 149
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>135 832</b>	<b>124 843</b>
<b>Q. Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	275 618	223 329
Q.1. - splatná	343 658	272 017
Q.2. - odložená	-68 040	-48 688
<b>** Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>846 224</b>	<b>865 766</b>
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>846 224</b>	<b>865 766</b>
<b>**** Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1 121 842</b>	<b>1 089 095</b>



# Rozvaha k 31. prosinci 2007 (nekonsolidovaná)

## Aktiva (v tis. Kč)

	Řádek	Běžné účetní období			Min. účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	<b>001</b>	<b>13 927 493</b>	<b>-1 816 456</b>	<b>12 111 037</b>	<b>10 398 554</b>
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
<b>B. Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	<b>003</b>	<b>4 430 928</b>	<b>-1 710 947</b>	<b>2 719 981</b>	<b>2 639 828</b>
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	38 898	-30 955	7 943	10 252
B.I. 1. Zřizovací výdaje	005				
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3. Software	007	28 306	-27 639	667	1 538
4. Ocenitelná práva	008	10 273	-3 316	6 957	8 714
5. Goodwill	009				
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	319		319	
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	4 135 466	-1 679 622	2 455 844	2 369 407
B.II. 1. Pozemky	014	402 743	-14 888	387 855	192 669
2. Stavby	015	938 220	-206 831	731 389	820 843
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 378 041	-1 301 231	1 076 810	1 127 494
4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017	200	-130	70	83
5. Základní stádo a tažná zvířata	018				
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	975		975	976
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	171 453	-14 206	157 247	120 564
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	11 310		11 310	1 088
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	232 524	-142 336	90 188	105 690
B.III. Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	256 564	-370	256 194	260 169
B.III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	244 194		244 194	246 169
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	12 000		12 000	12 000
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	370	-370		
4. Půjčky a úvěry – ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				2 000
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
<b>C. Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	<b>031</b>	<b>9 233 529</b>	<b>-105 509</b>	<b>9 128 020</b>	<b>7 190 678</b>
C.I. Zásoby (ř. 33 až 38)	032	268 308	-719	267 589	230 468
C.I. 1. Materiál	033	37 943	-719	37 224	30 072
2. Nedokončená výroba a polotovary	034	142 681		142 681	189 676
3. Výrobky	035	2 926		2 926	
4. Zvířata	036				

	Řádek	Běžné účetní období			Min. účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
5. Zboží	037				
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	84 758		84 758	10 720
C.II. Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	550 159		550 159	354 094
C.II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	547 507		547 507	303 298
2. Pohledávky – ovládající a řídicí osoba	041				
3. Pohledávky – podstatný vliv	042				
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	2 652		2 652	2 675
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6. Dohadné účty aktivní	045				
7. Jiné pohledávky	046				
8. Odložená daňová pohledávka	047				48 121
C.III. Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	6 740 075	-104 790	6 635 285	6 031 838
C.III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 677 170	-104 790	3 572 380	3 136 555
2. Pohledávky – ovládající a řídicí osoba	050	2 509 065		2 509 065	2 459 952
3. Pohledávky – podstatný vliv	051				
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	207 221		207 221	34 353
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6. Stát – daňové pohledávky	054	41 548		41 548	119 272
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	45 133		45 133	39 664
8. Dohadné účty aktivní	056	207 052		207 052	10 214
9. Jiné pohledávky	057	52 886		52 886	231 828
C.IV. Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	1 674 987		1 674 987	574 278
C.IV. 1. Peníze	059	1 417		1 417	1 092
2. Účty v bankách	060	1 673 570		1 673 570	573 186
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I. Časové rozlišení (ř. 64 + 65 + 66)	063	263 036		263 036	568 048
D.I. 1. Náklady příštích období	064	53 162		53 162	83 380
2. Komplexní náklady příštích období	065				
3. Příjmy příštích období	066	209 874		209 874	484 668

# Rozvaha k 31. prosinci 2007 (nekonsolidovaná)

## Pasiva (v tis. Kč)

	Řádek	Běžné období	Minulé období
PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	12 111 037	10 398 554
A. Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	3 400 874	2 931 827
A.I. Základní kapitál (ř. 70 + 71 + 72)	069	502 000	502 000
A.I. 1. Základní kapitál	070	502 000	502 000
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3. Změny základního kapitálu	072		
A.II. Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	240 982	73 770
A.II. 1. Emisní ážio	074		
2. Ostatní kapitálové fondy	075	70 865	70 865
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	930	2 905
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	169 187	
A.III. Rezervní fondy, nedělit. fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	372 928	372 928
A.III. 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	372 680	372 680
2. Statutární a ostatní fondy	080	248	248
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	1 383 129	1 596 505
A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	082	1 383 129	1 596 505
2. Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	901 835	386 624
B. Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	8 708 297	7 450 988
B.I. Rezervy (ř. 87 až 90)	086	536 988	438 338
B.I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	4 895	5 810
2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3. Rezerva na daň z příjmů	089	30 491	
4. Ostatní rezervy	090	501 602	432 528
B.II. Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	693 302	516 684
B.II. 1. Závazky z obchodních vztahů	092	645 247	516 520
2. Závazky – ovládající a řídicí osoba	093		
3. Závazky – podstatný vliv	094		
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095		
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096		164
6. Vydané dluhopisy	097		
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8. Dohadné účty pasivní	099		
9. Jiné závazky	100		
10. Odložený daňový závazek	101	48 055	
B.III. Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	7 478 001	6 495 856

	Řádek	Běžné období	Minulé období
B.III. 1. Závazky z obchodních vztahů	103	5 505 152	4 330 276
2. Závazky – ovládající a řídicí osoba	104		13 117
3. Závazky – podstatný vliv	105		
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	275 843	54 437
5. Závazky k zaměstnancům	107	60 286	60 096
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	30 665	35 578
7. Stát – daňové závazky a dotace	109	10 947	11 482
8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	326 201	63 745
9. Vydané dluhopisy	111		
10. Dohadné účty pasivní	112	1 231 786	1 725 919
11. Jiné závazky	113	37 121	201 206
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 +116 + 117)	114	6	110
B.IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	6	110
3. Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C.I. Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	1 866	15 739
C.I. 1. Výdaje příštích období	119	151	
2. Výnosy příštích období	120	1 715	15 739

# Výkaz zisku a ztráty k 31. prosinci 2007

(v tis. Kč)

	Řádek	Skutečnost v účet. obd.	
		běžném	minulém
I. Tržby za prodej zboží	01	89 338	107 033
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	86 267	102 151
+ Obchodní marže (ř. 01 + 02)	03	3 071	4 882
II. Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	15 649 236	14 142 653
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	15 600 982	13 996 090
II.2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-33 571	85 434
II.3. Aktivace	07	81 825	61 129
B. Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	12 164 388	11 266 549
B.1. Spotřeba materiálu a energie	09	2 928 116	2 996 145
B.2. Služby	10	9 236 272	8 270 404
+ Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	3 487 919	2 880 986
C. Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	1 662 582	1 635 153
C.1. Mzdové náklady	13	1 219 896	1 189 298
C.2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		803
C.3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	377 253	414 469
C.4. Sociální náklady	16	65 433	30 583
D. Daně a poplatky	17	13 335	18 701
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	297 435	270 047
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	252 652	138 889
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	206 840	74 261
III.2. Tržby z prodeje materiálu	21	45 812	64 628
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	273 522	111 792
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	230 979	54 930
F.2. Prodaný materiál	24	42 543	56 862
G. Změna stavu rezerv a oprav. položek v provoz. oblasti a komplex. nákladů příštích období	25	-9 979	182 066
IV. Ostatní provozní výnosy	26	71 564	44 614
H. Ostatní provozní náklady	27	362 364	174 958
V. Převod provozních výnosů	28		
I. Převod provozních nákladů	29		
* Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29)	30	1 212 876	671 772
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J. Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33		
VII.1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účet. jednotkách pod podstat. vlivem	34		
VII.2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		

	Řádek	Skutečnost v účet. obd.	
		běžném	minulém
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K. Náklady z finančního majetku	38		
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	139 767	20 611
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	137 390	5 071
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		64 699
X. Výnosové úroky	42	67 298	40 019
N. Nákladové úroky	43	48 948	35 317
XI. Ostatní finanční výnosy	44	299 941	261 466
O. Ostatní finanční náklady	45	325 829	319 364
XII. Převod finančních výnosů	46		
P. Převod finančních nákladů	47		
* Finan. výsledek hospodaření (ř. 31 – 32 + 33 +37 – 38 + 39 – 40 – 41 + 42 – 43 + 44 – 45 + 46 – 47)	48	-5 161	-102 355
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	305 880	191 206
Q.1. – splatná	50	249 391	170 617
Q.2. – odložená	51	56 489	20 589
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 – 49)	52	901 835	378 211
XIII. Mimořádné výnosy	53		26 981
R. Mimořádné náklady	54		18 568
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S.1. – splatná	56		
S.2. – odložená	57		
* Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 – 54 – 55)	58		8 413
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 – 59)	60	901 835	386 624
**** Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 – 54)	61	1 207 715	577 830

