

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Finanční analýza firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Bc. David Ježek

Diplomová práce

2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David JEŽEK**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Finanční analýza firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.**

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

Úvod

1. Význam finanční analýzy
2. Charakteristika společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.
3. Analýza finanční situace společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.
4. Vyhodnocení výsledků finanční analýzy a návrhy opatření na zlepšení situace

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.

děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008


Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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.

V Pardubicích dne 20. 5. 2009


David Ježek

ANOTACE

Těžištěm práce je výpočet finanční analýzy ve firmě Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Současně jsou tyto údaje porovnávány a hodnoceny s odvětvovými průměry. Práce se též zabývá obecnou problematikou finanční analýzy a společností Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

KLÍČOVÁ SLOVA

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.; stavební firma; finanční analýza; filozofie firmy.

TITLE

Financial analysis of the company Chladek a Tintera, Pardubice a.s.

ANNOTATION

The focus of this paper is the calculation of financial analyses in firm Chladek a Tintera Pardubice, company. Simultaneously, these data are compared and assessed with averages from branch. This paper deals also with common questions about financial analyses and Chladek a Tintera Pardubice, company.

KEYWORDS

Chladek a Tintera Pardubice, company; construction company; financial analysis; company philosophy.

Obsah

	strana
Úvod.....	8
1. Význam finanční analýzy.....	9
1.1 Úvod do problematiky finanční analýzy	9
1.2 Zdroje informací pro vypracování finanční analýzy	10
1.2.1 Rozvaha	11
1.2.2 Výkaz zisku a ztráty	11
1.2.3 Výkaz cash flow	12
1.3 Uživatelé finanční analýzy	13
1.4 Metody finanční analýzy	13
1.4.1 Přístupy k hodnocení ekonomických procesů	13
1.4.2 Techniky zpracování finanční analýzy	14
1.5 Postup a obsah finanční analýzy.....	16
1.6 Analýza poměrovými ukazateli	16
1.6.1 Ukazatele likvidity.....	17
1.6.2 Ukazatele rentability.....	19
1.6.3 Ukazatele zadluženosti	20
1.6.4 Ukazatele aktivity	22
1.6.5 Ukazatele tržní hodnoty.....	23
1.7 Ukazatele přidané hodnoty	24
1.7.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	24
1.8 Souhrnné indexy	24
1.8.1 Altmanův index finančního zdraví	25
1.9 Druhy analýz používaných při finančním řízení	25
1.9.1 Trendová analýza.....	26
1.9.2 Fundamentální finanční analýza.....	26
1.9.3 Technická finanční analýza	26
1.9.4 Srovnávací analýza.....	27
1.9.5 Grafická metoda	27
2. Charakteristika společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	29
2.1 Akcionáři firmy	29
2.2 Hlavní historické milníky společnosti	29
2.3 Organizační struktura společnosti	31
2.4 Vstup společnosti do holdingu	32
2.4.1 Enteria a.s. – základní fakta.....	33
2.4.2 Členové holdingu Enteria a.s.....	34
2.5 Realizace staveb v praxi	35
2.5.1 Výstavba vleček TPCA a TSUSHO v průmyslové zóně Kolín - Ovčáry	35
2.5.2 Výstavby dopravní spojky v Pardubicích.....	36
2.5.3 Příklad dalších projektů:.....	36
2.6 Filozofie firmy	36
2.6.1 Vztah společnosti ke kapitálu.....	36
2.6.2 Názor na firmu Chládek a Tintěra - praxe v Žilině	38
2.7 Vzdělávání a školení.....	40
2.8 Personalistika.....	42
2.8.1 Fluktuace zaměstnanců.....	43
2.8.2 Věk zaměstnanců a demografické podmínky.....	44
2.9 Porovnání s firmou Chládek a Tintěra a.s. - Litoměřice	45

2.10	Vize do budoucnosti	46
2.11	Předpokládaný vývoj holdingu	49
3.	Analýza finanční situace společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.	51
3.1	Vlastní výpočty poměrových ukazatelů	53
3.1.1	Ukazatele likvidity	53
3.1.2	Ukazatele rentability	55
3.1.3	Ukazatele zadluženosti	57
3.1.4	Ukazatele aktivity	58
3.1.5	Altmanův index finančního zdraví	61
4.	Vyhodnocení výsledků finanční analýzy a návrhy opatření na zlepšení situace	64
4.1	Hodnocení majetkové struktury	64
4.2	Hodnocení kapitálové struktury	66
4.3	Vyhodnocení výnosů a nákladů	66
4.4	Vyhodnocení výsledků poměrových ukazatelů	68
4.4.1	Hodnocení ukazatelů likvidity	68
4.4.2	Hodnocení ukazatelů rentability	69
4.4.3	Hodnocení ukazatele zadluženosti	69
4.4.4	Hodnocení ukazatele aktivity	70
4.4.5	Vyhodnocení Altmanova indexu finančního zdraví	72
4.5	Shrnutí silných a slabých stránek finančního řízení	72
	Závěr	74
	Použitá literatura	76
	Seznam tabulek	77
	Seznam obrázků	78
	Seznam zkratk	79
	Seznam příloh	80

Úvod

Finanční analýza je jednou z nejdůležitějších oblastí, protože představuje významnou součást komplexu finančního řízení společnosti. Samotný výsledek finanční analýzy patří mezi významné operace, na kterých stojí celý chod podniku.

Pomocí finanční analýzy lze snadno získat objektivní obrázek o finančním zdraví podniku. Finanční stránka podniku je v hledáčku řady subjektů – od manažerů, přes zaměstnance až po banky.

Téma diplomové práce jsem si zvolil Finanční analýza firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Toto téma jsem si vybral ze dvou důvodů. Firma působí v Pardubickém kraji a vlastní zkušenost s firmou Chládek a Tintěra.

Smyslem dané finanční analýzy je zhodnotit finanční situaci podniku Chládek a Tintěra, nalézt silné a slabé stránky finančního řízení společnosti. Po nalezení slabých stránek se pokusit najít ta řešení, která povedou ke zlepšení situace.

Hlavním cílem diplomové práce je provedení finanční analýzy firmy Chládek a Tintěra. Finanční analýza je provedena pro roky 2004 až 2007. Tedy pro čtyři hospodářské roky.

Dalším cílem je seznámení s firmou Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Tuto část jsem se rozhodl popsat podrobněji než je běžné u diplomové práce tohoto tématu. Chtěl bych představit společnost, která zde působí řadu let a uvést základní informace o tomto podniku. Tato část je zaměřena hlavně na filozofii firmy (hlavně na vztah firmy ke kapitálu), dále na zaměstnance (věk, počet, fluktuace atd.) a v neposlední řadě na vstup společnosti do holdingu a na vizi do budoucnosti. Nejvíce kontroverzním tématem bude asi filozofie společnosti (hlavně část týkající se kapitálu – peněz). Firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je propagována jako sociální systém, kde klíčovými komponenty jsou sociální kapitál, lidský kapitál a finanční kapitál. Ne každý bude souhlasit s možností, že tomu opravdu tak může být.

Je celá řada důvodů, proč se věnuji podrobně kapitole Charakteristika firmy Chládek a Tintěra. Důvodem je například vlastní zkušenost s firmou. V této firmě jsem byl na několika týdenní praxi v Žilině. Vliv na psaní této diplomové práce mělo i to, že znám řadu let několik zaměstnanců firmy (získání subjektivních informací). Myslím si, že práce se mnohem lépe píše, když máte vlastní zkušenost s firmou, o které píšete.

1. Význam finanční analýzy

Každé finanční rozhodnutí musí být podloženo finanční analýzou, protože finanční analýza představuje základ finančního řízení. V dnešní době je výsledek finanční analýzy jednou z nejdůležitějších operací, na kterém závisí celý chod podniku (např. investiční politika, cenová politika). Finanční analýza sama o sobě dává objektivní obrázek o finančním zdraví podniku.

1.1 Úvod do problematiky finanční analýzy

„Finanční analýza představuje soubor aktivit, které jsou nepostradatelné při přípravě a kontrole finančních rozhodnutí. Nezasahuje však jen interní souvislosti finančních řízení, ale dotýká se také souvislostí finančního hospodaření s ostatními funkčními oblastmi podniku a dále vztahů podnikového finančního hospodaření k relevantnímu okolí podniku.“¹

Finanční analýza je úzce spjata (propojuje tyto nástroje podnikového řízení):

- finanční účetnictví,
- finanční řízení podniku.

Existuje celá řada způsobů, jak členit pojem finanční analýza. Finanční analýza se může například dělit podle objektu zkoumání:

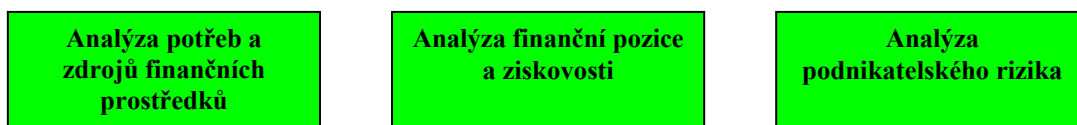
- **mezinárodní analýza** – zabývá se analýzou aspektů nadnárodního charakteru. Analýzy jsou zpracovávány speciálními institucemi. Nevýhodou je zpoždění analýz (okolo dvou let),
- **analýza národního hospodářství** – zpracována speciálními institucemi. K národohospodářským datům patří například míra ekonomického růstu, míra nezaměstnanosti, míra inflace,
- **analýza odvětví** – zde se analyzují například stav nasycenosti domácího a zahraničního trhu, odbytové možnosti, investiční náročnost. Analýza odvětví je podstatná pro srovnávání firem vzájemně,
- **analýza podniků a společností** - ta se provádí na základě otázek, které mají být zodpovězeny. Analýza společností se soustřeďuje na stav společnosti a na její předpokládaný vývoj:
 - analýza kvantitativní – vychází z účetních výkazů dané společnosti,
 - analýza kvalitativní – primárně nevychází z nefinančních informací firmy (např. image firmy, struktura vlastnictví, ekologie).

¹ FREIBERG, František. *Finanční teorie a financování*. Vyd. Praha: ČVUT Praha, 1997. Kapitola 2.1, Úvod do finanční analýzy, s. 26.

Pokud podnik dosahuje uspokojivé finanční situace, lze mluvit o finančním zdraví podniku. Za finančně zdravý podnik se považuje takový podnik, který je schopen trvale dosáhnout takové míry zhodnocení vloženého kapitálu, která je požadována investory vzhledem k výši rizika, s jakým je podnikání spojeno.

Z věcného hlediska lze vymezit v rámci finanční analýzy tři oblasti, které lze vidět na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1 Tři oblasti finanční analýzy



Zdroj: F. FREIBERG: Finanční teorie a financování, vydáno 1997.

Prostřednictvím finanční analýzy lze například snížit finanční rizika (pomocí informací, které snižují nepřehlednost rozhodovacího pole).

Finanční analýza vychází z různých zdrojů:

- **interní informace** – patří sem data z účetní závěrky (zahrnuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu). Všechny informace nejsou k dispozici veřejnosti,
- **externí informace** – patří sem informace plynoucí z mezinárodních analýz, analýz národního hospodářství, informace z oficiálních statistik, burzovních informací z odborného tisku.

1.2 Zdroje informací pro vypracování finanční analýzy

Pro zpracování finanční analýzy je potřeba dostatek kvalitních informací. Týká se to všech informací, které by mohly zkreslit výsledky finanční analýzy. V současnosti má finanční analytik k dispozici mnohem více možností čerpání informací, ale i tak jsou data čerpána nejčastěji z účetních výkazů.

Pro zpracování finanční analýzy jsou důležité tyto základní účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztráty,
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow),
- (anglosaské ekonomiky rozšířily výčet finančních výkazů o výkaz pracovního kapitálu).

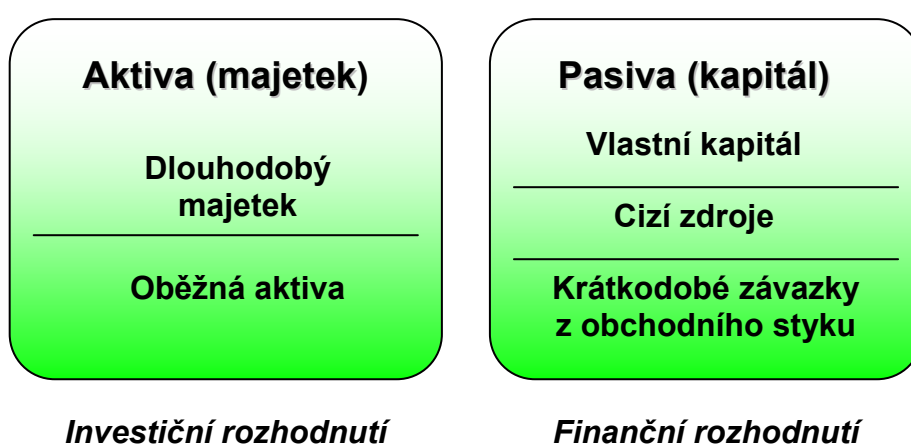
Firma musí nechat výsledky účetní závěrky ověřit auditorem. Informace musí být zveřejněny v obchodním věstníku.

1.2.1 Rozvaha

Mezi základní účetní výkazy patří rozvaha. Dříve se používal pro rozvahu pojem bilance, ale ten se dnes už skoro nepoužívá. Nejčastější forma rozvahy je tzv. T-forma, kde na jedné straně je přehled majetku podniku (aktiva) a na druhé straně zdroje jeho krytí (pasiva).

Rozvaha se odlišuje od ostatních účetních výkazů tím, že zobrazuje hodnoty platné k určitému okamžiku (výkaz zisků a ztráty zobrazuje hodnoty platné za určité období). Strukturu rozvahy lze vidět na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2 Struktura rozvahy



Zdroj: Vlastní

Z obrázku č. 2 lze vidět, že na levé straně je hodnota všech položek, do kterých podnik investoval a na pravé straně jsou všechny zdroje, ze kterých byl majetek pořízen.

Důležité v rozvaze je to, že zde musí platit základní bilanční rovnice. To znamená, že Aktiva = Pasiva. Z toho lze vyjádřit, že firma může mít jen tolik majetku, na který má zdroje krytí. Obsah, rozsah a forma rozvahy je určena účetními standardy, podle kterých se výkaz sestavuje.

Kromě horizontálního zobrazení rozvahy (T-forma), se často používá forma, kde jsou položky zobrazeny jednoduše pod sebou.

Aktiva jsou v rozvaze členěna podle likvidity (uspořádány od nejméně likvidních k plně likvidním). Pasiva jsou často nazývána jako zdroje krytí majetku. Jsou členěna na vlastní a cizí.

1.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty se někdy nazývá též jako Výsledovka. Tento výkaz ukazuje, jakého hospodářského výsledku firma dosáhla za sledované období a minulé období.

Zachycuje tedy pohyb výnosů a nákladů. Výkaz zisku a ztráty je povinnou součástí účetní závěrky (podle zákona o účetnictví).

Používají se dvě formy výkazu zisku a ztráty:

- zkrácená,
- plná verze.

Z výkazu lze získat přehled o hospodaření firmy, velikosti tržeb, nákladů v základním členění (materiálové, mzdové...) a výši zisku.

1.2.3 Výkaz cash flow

Cash flow lze zjistit pomocí výkazu cash flow. V České republice je tento výkaz označován i jako výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků. Tento výkaz pochází z USA a do dalších zemí se rozšířil v 70. letech minulého století. Cash flow např. dává obrázek o tom, kolik přibylo pohotových peněz v bance, v pokladně, které lze zjistit jako součet čistého zisku a odpisů.

Cash flow lze určit dvěma způsoby:

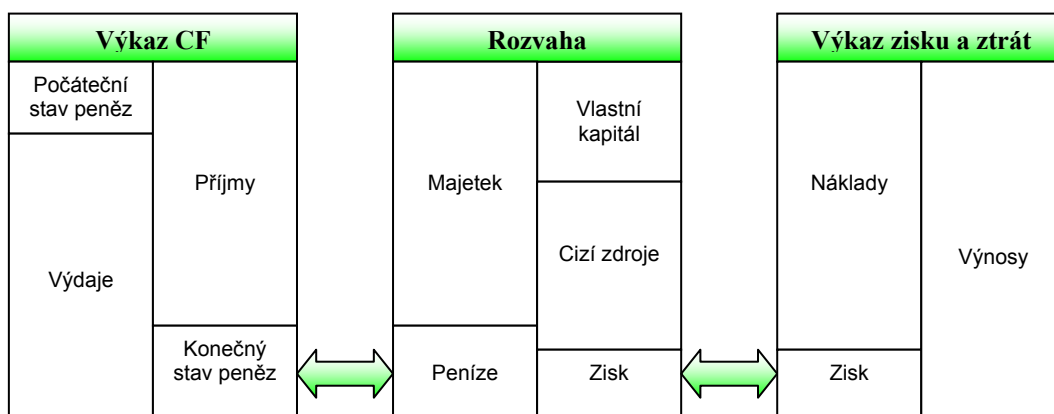
- přímá metoda – pomocí sledování příjmů a výdajů podniku za dané období,
- nepřímá metoda. – pomocí transformace zisku do pohybu peněžních prostředků, tento způsob se používá nejčastěji.

Výkaz cash flow lze rozdělit na tyto části:

- provozní činnost,
- investiční činnost,
- finanční činnost.

Provázanost jednotlivých výkazů lze vidět na obrázku č. 3. Jedná se o provázanost tří výkazů – výkaz cash flow, rozvaha a výkaz zisku a ztrát.

Obrázek č. 3 Provázanost účetních výkazů



Zdroj: Vlastní; P. RŮŽIČKOVÁ: Finanční analýza, vydáno 2008.

1.3 Uživatelé finanční analýzy

Finanční stav firmy je v hledáčku řady subjektů, které permanentně zajímají finanční informace o daném podniku. Patří sem tyto subjekty [4, str. 10]:

- **manažeři** – využívají informace pro dlouhodobé i operativní finanční řízení podniku, kde znalost finanční situace podniku se jim hodí zejména při získávání finančních zdrojů apod.,
- **investoři** – primárními uživateli jsou akcionáři, kteří poskytují kapitál podniku. Akcionáře nejvíce zajímá míra rizika a míra výnosnosti jimi vloženého kapitálu,
- **obchodní partneři** – např. dodavatelé se zaměřují na to, jestli bude podnik schopen hradit závazky,
- **zaměstnanci** – mají zájem na prosperitě a finanční stabilitě podniku (motivováni hospodářskými výsledky),
- **banky a jiní věřitelé** – zajímají se o finanční stav potenciálního dlužníka, aby se mohli rozhodnout, zda mu poskytnou požadovaný úvěr (v jaké výši a za jakých podmínek),
- **stát** – zajímá se o data z těchto důvodů: statistika, kontrola plnění daňových povinností atd.

1.4 Metody finanční analýzy

S růstem a rozvojem matematických, statistických a ekonomických věd, vznikla řada metod hodnocení finančního zdraví firmy. Velký počet metod sebou ale nese riziko. Je důležité vybrat správnou metodu, měl by se brát ohled na:

- účelnost,
- nákladnost,
- spolehlivost.

Po důkladné analýze je potřeba se rozhodnout pro správnou metodu, protože správná metoda sebou nese spolehlivější výsledky a závěry.

1.4.1 Přístupy k hodnocení ekonomických procesů

Klasická finanční analýza obsahuje (rozlišuje přístupy) dvě navzájem propojené části:

- a) **kvalitativní, tzv. fundamentální analýza podniku** – je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků, na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Čerpá z velkého množství informací a odvozuje závěry zpravidla bez algoritmizovaných postupů. Patří sem např. SWOT analýza, BCG matice.

- b) **kvantitativní, tzv. technická analýza podniku** – tato metoda používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným ekonomickým posouzením výsledků. Zmiňovaná finanční analýza patří do této kategorie.

1.4.2 Techniky zpracování finanční analýzy

Finanční analýza využívá dvě metody. Jsou to elementární metody a vyšší metody.

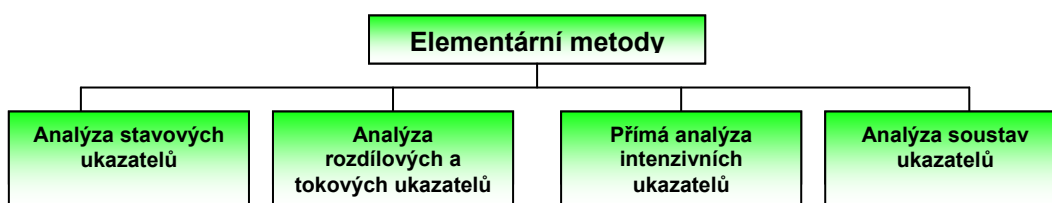
Elementární metody

Elementární metoda obsahuje ukazatele, které představují položky účetních výkazů a údaje z dalších zdrojů nebo obsahuje čísla z nich odvozená. Při zpracování finanční analýzy se používají techniky rozboru:

- absolutních ukazatelů,
- poměrové ukazatele,
- procentního rozboru,
- Altmanův index finančního zdraví,
- vzorec Du Pont,
- pyramidová analýza,
- ukazatele přidané hodnoty (MVA a EVA) atd.

Pro přehlednost lze vidět na obrázku č. 4 členění elementární metody do několika skupin.

Obrázek č. 4 Elementární metody



Zdroj: Vlastní

Jednotlivé analýzy v sobě zahrnují [2, str. 164]:

- **Analýza stavových ukazatelů**
 - aktiva,
 - pasiva,
 - výkaz zisku a ztráty.
- **Analýza rozdílových a tokových ukazatelů**
 - analýza fondů finančních prostředků,

- analýza tržeb,
 - analýza cash flow,
 - analýza nákladů,
 - analýza zisku.
- **Přímá analýza intenzivních ukazatelů**
 - ukazatele likvidity,
 - ukazatele rentability,
 - ukazatele aktivity,
 - ukazatele zadluženosti,
 - ukazatele kapitálového trhu.
 - **Analýza soustav ukazatelů**
 - Du Pontův rozklad,
 - Altmanův index,
 - pyramidové rozklady,
 - mezipodnikové srovnávání,
 - indikátory budoucí finanční tísně.

Vyšší metody

Vyšší metody nepatří mezi metody univerzální. Při těchto metodách je důležitá znalost matematické statistiky. Ke kvalitním výsledkům je zapotřebí kvalitního softwarového vybavení. Tyto metody jsou řešeny specializovanými firmami.

Metody se dělí na:

- matematicko – statistické metody
 - **statistické testy odlehlých dat** – test slouží k ověření krajních bodů, jestli patří do zkoumaného souboru,
 - **bodové odhady** – slouží k určení orientační normální hodnoty ukazatele pro skupinu podniku,
 - **empirické distribuční funkce** – metoda pro odhad pravděpodobnosti výskytu jednotlivých hodnot ukazatelů,
 - **korelační koeficienty** – např. k posouzení vzájemné závislosti ukazatelů,
 - **regresivní modelování** – slouží k charakteristice vzájemné závislosti mezi více ukazateli,
 - **analýza rozptylu** – slouží k výběru ukazatelů majících rozhodující vliv na žádaný výsledek,

- **faktorová analýza** – slouží ke zjednodušení závislosti struktury ukazatelů,
- **diskriminační analýza** – např. slouží ke stanovení významných příznaků finanční tísně podniku. [6]
- Nestatistické metody
 - **metody založené na teorii matných množin** – patří mezi nejrozšířenější metody,
 - **metody založené na alternativní teorii množin** – řeší, zda prvek přiřadit nebo nepřidat do množiny (na základě matematické statistiky),
 - **metody formální matematické logiky** – fundamentální matematika,
 - **expertní systémy** – počítačové programy využívající matematickou logiku,
 - **metody fraktální geometrie** – slouží k predikci časových řad,
 - **neuronové sítě** – představují pokus o modelování činnosti mozku,
 - **metody založené na gnostické teorii dat** – zahrnuje vědní obory (např. abstraktní algebra, teorie a praxe měření, termodynamika, matematická statistika. [14, str. 21])

1.5 Postup a obsah finanční analýzy

„Obsahem finanční analýzy jsou poměrové charakteristiky zkoumající aktiva z hlediska struktury a intenzity jejich využívání, způsobu jejich financování a stabilit, spolu se ziskovostí, solventností, likviditou a jejich působením na tržní hodnotu podniku.“²

Postup finanční analýzy zahrnuje kroky:

- výpočet poměrových ukazatelů za podnik,
- srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní analýza),
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza),
- hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli,
- hodnocení dalších ukazatelů (např. EVA),
- návrh na opatření.

1.6 Analýza poměrovými ukazateli

Tento typ je nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti:

- vychází výhradně ze základních účetních výkazů,
- využívá tedy veřejně dostupné informace,

² MELICHAR, Vlastimil; JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika podniku*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002. Kapitola 4.3.3, Postup a obsah finanční analýzy, s. 164.

- poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině.

Jejich vypočtené hodnoty umožňují provádět komparativní analýzu (viz postup finanční analýzy).

Poměrové ukazatele lze členit podle různých hledisek. Prvním členěním je členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, ze kterých je čerpáno:

- ukazatele struktury majetku a kapitálu (vycházejí z rozvahy),
- ukazatele tvorby výsledků hospodaření (vycházejí z výkazu zisku a ztrát),
- ukazatele na bázi peněžních toků.

Poměrové ukazatele lze také členit z hlediska jejich zaměření. To lze vidět na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5 Druhy ukazatelů

poměrové ukazatele	ukazatele likvidity
	ukazatele rentability
	ukazatele zadluženosti
	ukazatele aktivity
	ukazatele tržní hodnoty

Zdroj: Vlastní

1.6.1 Ukazatele likvidity

V této kapitole je důležité se nejdříve seznámit s pojmy likvidita, solventnost a likvidnost:

- likvidita představuje schopnost různých aktiv přeměnit se v peníze a sloužit tak k úhradě závazků podniku. Nedostatek likvidity způsobí, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání mohou objevit, nebo není schopen hradit své běžné závazky (může vést až k bankrotu podniku).
- solventnost představuje obecnou schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků (relativní přebytek hodnoty aktiv nad hodnotou závazků),
- likvidnost představuje míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy, jak rychle je možné realizovat jejich přeměnu v hotové peníze.

Ukazatele likvidity mají obecný tvar podílu toho, čím je možné platit k tomu, co je nutné platit. Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy (např. vysoká míra

likvidity je nepříznivým vlivem pro vlastníky podniku, protože finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které nepracují ve prospěch výrazného zhodnocení finančních prostředků (snižuje se rentabilita).

Používají se tři ukazatele likvidity:

- rychlá (okamžitá) likvidita,
- pohotová likvidita,
- běžná (celková) likvidita.

A. Rychlá likvidita

Rychlou likviditu lze označit jako likviditu 1. stupně (někdy se používá také pojem cash ratio). Vstupují do ní jen nejlikvidnější položky z rozvahy. Rychlou likviditu lze vypočítat [1, str. 49]:

$$\text{rychlá (okamžitá) likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel rychlé likvidity informuje o tom, jakou část běžných závazků je podnik schopný uhradit okamžitě (momentální platební schopnost).

Do čitatele patří např. peníze na běžném účtu, peníze v pokladně nebo obchodovatelné cenné papíry.

Krátkodobé závazky obsahují dluhy u dodavatelů, splátky dlouhodobých dluhů, splatné směnky, odložené platby daní, mezd a jiných výdajů.

Tabulka č. 1 Hodnoty rychlé likvidity

Hodnota	Závěr pro podnik
0,9 – 1,1	standardní míra
0,6	rozšířená dolní mez pro ČR
0,2	rozšířená dolní mez pro ČR – kritická hodnota *

Zdroj: Vlastní; P. RŮŽIČKOVÁ: Finanční analýza, vydáno 2008.

Poznámka:

* podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu.

B. Pohotová likvidita

Pohotovu likviditu lze označit jako likviditu 2. stupně (někdy se také používá pojem quick ratio, acid test). Všechny aktiva nejsou stejně likvidní. Je zde snaha o odstranění nejméně likvidní části oběžných aktiv (zásoby – suroviny, materiál a atd.), proto je zjišťována hodnota ukazatele pohotové likvidity (měřítkem okamžité solventnosti). Pohotovou likviditu lze vypočítat [2, str. 165]:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{obžn majetek} - \text{zásoby}}{\text{krtkodob závazky}}$$

Vhodn uroven ukazatele je od 1,0 do 1,5. Platí rovnice, že čím větší je pohotov likvidita, tm větší je schopnost podniku plnit své krtkodob závazky.

C. Bžn (celkov) likvidita

Běžnou likviditu lze označit jako likviditu 3. stupně (někdy se takže použív pojem current ratio). Jednoduše řeceno vypovídá o tom, jak by byl daný podnik uspokojit své věřitele, kdyby proměnil vešker sv obžn aktiva v daném okamziku na hotovost. Běžnou likviditu lze vypočítat [2, str. 165]:

$$\text{celkov likvidita} = \frac{\text{obžn majetek}}{\text{krtkodob závazky}}$$

Ukazatel udává schopnost podniku hradit svoje závazky. Čím větší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku.

Tabulka č. 2 Hodnoty běžné likvidity

Hodnota	Závěr pro podnik
2,5	standardn hodnota
2 až 3	finann zdrav firmy
1 a 2 (1,5)	postačující hodnota
<1	platební neschopnost
1,5 – 2,5	vhodn uroven

Zdroj: MELICHAR, V.; JEZEK, J. : *Ekonomika podniku*, vydáno 2003.

D. Peněžní likvidita

Nedostatkem předchozích ukazatelů je to, že jsou odvozovány z udj rozvahy sestaven k určitému časovému okamziku. Jedná se tedy o statick charakter. Proto nkter finann analytici používájí peněžní likviditu [2, str. 165]:

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{krtkodob závazky}}$$

Standardn hodnota ukazatele peněžní likvidity je 0,5.

1.6.2 Ukazatele rentability

Nejdrve je duležit se seznámit s pojmem rentabilita. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku pouitm investovaného kapitálu.

U těchto poměrových ukazatelů se vychází z:

- vykazu zisku a ztráty,
- rozvahy.

„Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku (zisk po zdanění).“³

Ke zjišťování a měření rentability se nejvíce v praxi využívají ukazatele:

- rentabilita celkového vloženého kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita tržeb.

Rentabilitu lze obecně vyjádřit jako podíl zisku vloženým kapitálem. Nejvíce používané ukazatele lze vypočítat:

1. Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Vyjádřuje celkovou efektivnost podniku, jeho výdělkovou schopnost (produkční sílu) [1, str. 52]:

$$RCVK (ROA) = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

2. Rentabilita tržeb

Tento ukazatel vypovídá o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Vypočítá se [3, str. 60]:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

3. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři [3, str. 60]:

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

1.6.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje takovou skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje (dluh). Zadluženost lze měřit dvěma způsoby:

- a) vychází se z rozvahy a počítá se rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva ,
- b) vychází se z výsledovky a počítá se krytí nákladů na cizí kapitál (úroky a další poplatky) ziskem před úroky a zdaněním (EBIT).

1. způsob [1, str. 58]:

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel se někdy nazývá ukazatelem věřitelského rizika (debt ratio). Platí to, čím větší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Naopak nízká hodnota znamená

³ STOCKMANN, Pavel; POJKAROVÁ, Kateřina. *Analýza řídicí a podnikatelské činnosti*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. Kapitola 6.2.4, Ukazatele výnosnosti, s. 60.

pro věřitele větší jistotu. Vlastníci mají zájem na vyšší zadluženost, protože se následně zvyšuje výnosnost jejich kapitálu.

Tabulka č. 3 Hodnoty ukazatele

Hodnota	Považuje se za:
0,30	nízkou
0,30 – 0,50	průměrnou
0,50 – 0,70	vysokou
>0,70	rizikovou

Zdroj: MELICHAR, V.; JEŽEK, J. : *Ekonomika podniku*, vydáno 2003.

K měření zadluženosti lze použít i koeficient samofinancování (equity ratio):

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Je to doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Jejich součet by měl být přibližně 1.

2. způsob [1, str. 58]:

Aby firma zjistila, jestli je pro ni ještě dluhové zatížení únosné, je vytvořen ukazatel úrokového krytí:

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatel ukazuje, kolikrát se může snížit zisk než se podnik stane neschopným platit své náklady na cizí kapitál (minimální hodnota je 6 krát).

Dále lze použít ukazatel krytí fixních plateb:

$$\text{Ukazatel krytí fixních plateb} = \frac{EBIT + \text{leasing aj. platby}}{\text{placené úroky a leasingové aj. platby}}$$

Ukazatel krytí finančních potřeb peněžními příjmy [2, str. 167]:

$$= \frac{EBIT + \text{úroky} + \text{leasing aj. platby}}{\text{úroky} + \text{plac. leas. aj. platby} + \frac{\text{plac. dividendy}}{1-T} + \frac{\text{splátky dluhu}}{1-T}}$$

Tyto ukazatele se doporučují počítat u podniku, který pracuje s leasingovými aktivy.

Legenda:

T – míra zdanění (pomocí 1 – T převádíme údaje na bázi před zdaněním).

1.6.4 Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.“⁴

Mohou nastat dvě možnosti:

- více aktiv než je potřeba – zbytečné náklady (nízký zisk),
- málo aktiv – přichází podnik o možné tržby.

Počítají se tyto ukazatele:

➤ *obrat zásob* [2, str. 166] = $\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$ nebo $\frac{\text{náklady na prodej}}{\text{zásoby}}$ - všeobecně

platí, čím větší podíl, tím lepší je výsledek pro firmu,

➤ *doba obratu zásob* [4, str. 26] = $\frac{\text{zásoby}}{\text{celkové náklady}}$ nebo $\frac{365}{\text{obratovost zásob}}$,

➤ *obrat pohledávek* = $\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$ - čím větší rychlost obratu pohledávek, tím

lépe pro firmu,

➤ *průměrná doba inkasa* [2, str.166] (*doba obratu pohledávek*) = $\frac{\text{pohledávky}}{\text{roč. tržby}}$
365

- vyjadřuje dobu od okamžiku prodeje (po kterou musí podnik čekat), až do obdržení platby od svých odběratelů. Standardní hodnota je 48 dní,

➤ *obrat stálých aktiv* = $\frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva v zůst. ceně}}$ - měří využití fixních aktiv

v zůstatkové ceně. Jestliže je hodnota nižší než odvětvový průměr (signál pro) [3, str. 59]:

- zvýšení výrobních kapacit,

- omezení investic.

➤ *obrat celkových aktiv* = $\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$ - nízká hodnota svědčí o [3, str. 59]:

- nízká podnikatelská aktivita (nutno zvýšit tržby, zbavit se části majetku).

⁴ RUŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza.2. aktual. vydání* Vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. Kapitola 4.4, Ukazatele aktivity, s. 60.

Tabulka č. 4 Hodnoty ukazatele

Hodnoty	Závěr pro podnik
1,6 až 1,9	dobré hodnoty pro podnik
1,5 >	ověřit, zda je možné majetek redukovat

Zdroj: MELICHAR, V.; JEŽEK, J. : *Ekonomika podniku*, vydáno 2003.

1.6.5 Ukazatele tržní hodnoty

V literatuře se lze setkat i s pojmem ukazatele kapitálového trhu. Tyto ukazatele se odlišují od ostatních ukazatelů tím, že pracují s tržními hodnotami. Ukazatele tedy vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů.

Zde lze počítat tyto ukazatele:

▪ Akcionáři soustředění na dividendu:

➤ $\text{výplatní poměr} = \frac{\text{dividenda na 1 akcii}}{\text{zisk na 1 akcii}}$ - výsledek vypovídá o tom, jak velký

podíl vytvořeného čistého zisku je vyplácen akcionářům v podobě dividend,

➤ $\text{aktivační poměr} = (1 - \text{výplatní poměr})$, tento ukazatel vypovídá o proporcii zisku reinvestovaného zpět do podniku,

➤ $\text{míra růstu investovaného kapitálu akcionářů v důsledku reinvestovaného zisku: } g = (1 - \text{výplatní poměr}) \cdot \text{RVK}$,

➤ $\text{dividendový výnos (běžná výnosnost akcie)} = \frac{\text{dividenda na 1 akcii}}{\text{tržní cena akcie}}$,

➤ $\text{procentní výnos [4, str. 72 a 73]} = \frac{\text{dividenda na 1 akcii}}{\text{nominální hodnota akcie}}$,

➤ $\text{dividendové krytí [1, str. 62]} = \frac{\text{EPS}}{\text{dividenda na akcii}}$, kde EPS je hospodářský

výsledek po zdanění.

▪ Investoři zájímající se nejen o dividendy – kapitálový výnos:

Zde investoři očekávají růst tržní ceny akcie.

➤ Poměr tržní ceny akcie (kursu) a čistého zisku na 1 kmenovou akcii [2, str. 171]:

$\text{P/E} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{EPS}}$, kde EPS je hospodářský výsledek po zdanění

na akcii a vypočítá se jako poměr hospodářský výsledek po zdanění ku počet emitovaných akcií. Ukazatel vyjadřuje kolik jsou investoři ochotni zaplatit Kč za 1 Kč vykázaného zisku.

Tabulka č. 5 Hodnoty ukazatele

Hodnoty	Závěr pro podnik
nižší než odvětvový průměr	považován za riskantnější
6 až 20	bezpečné rozpětí intervalu

Zdroj: MELICHAR, V.; JEŽEK, J. : *Ekonomika podniku*, vydáno 2003.

- Kromě ukazatele P/E lze použít ukazatel M/B (market to book ratio) [1, str. 62]:

$$M/B \text{ ratio} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{úč. hodnota akcie}}, \text{ je-li hodnota ukazatele vyšší než jedna,}$$

je tržní hodnota firmy větší než je ocenění vlastního kapitálu v rozvaze.

1.7 Ukazatele přidané hodnoty

Kromě analýzy poměrových ukazatelů lze věnovat pozornost i ukazatelům přidané hodnoty:

- MVA,
- EVA,
- INFA.

V této kapitole se lze zmínit např. o ukazateli EVA, který je hojně využíván.

1.7.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

„Využití této metody pro stanovení hodnoty podniku vychází z předpokladu, že kapitál není zadarmo a že pro stanovení hodnoty podniku je podstatné kolik výnosů generuje.“⁵

$$EVA [1, \text{str. 65}] = EBIT \cdot (1 - \text{daňová sazba v \%}) - WACC \cdot C$$

Legenda:

EBIT – provozní výsledek hospodaření,

WACC – vážené průměrné náklady kapitálu,

C – firmou použitý kapitál.

1.8 Souhrnné indexy

Mají za cíl vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla (narozdíl od předchozích ukazatelů, kdy byla spousta různých ukazatelů).

Techniky vytváření soustav ukazatelů lze rozdělit do dvou skupin:

- **soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů** – např. pyramidové rozklady,

⁵ MELICHAR, Vlastimil; JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika podniku*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002. Kapitola 3.3.4, Oceňování podniku jako celku, s. 70.

Při rozkládání se používají dva přístupy [1, str. 70]:

- a) aditivní rozklad – součet nebo rozdíl dvou a více ukazatelů,
- b) multiplikativní rozklad – součin nebo podíl dvou a více ukazatelů.
- **účelově vybrané skupiny ukazatelů**
- a) bankrotní modely – např. Altmanův model, model „IN“ Index důvěryhodnosti,
- b) bonitní modely – např. Tamariho model, Kralickův Quicktest.

1.8.1 Altmanův index finančního zdraví

Vychází z porovnávání pěti poměrových ukazatelů. Jsou dvě varianty pro tento model.

1) Pro podniky s akciemi veřejně obchodovatelnými na burze [3, str. 67]:

$$Z_i = 1,2x_{1,i} + 1,4x_{2,i} + 3,3x_{3,i} + 0,6x_{4,i} + 1,0x_{5,i}$$

- hodnoty se pohybují v intervalu od -4 do +8.

Legenda:

- i – i-tý podnik,
- x_1 – pracovní kapitál/aktiva celkem,
- x_2 – nerozdělený zisk/aktiva celkem,
- x_3 – zisk před úroky a daněmi/aktiva celkem,
- x_4 – tržní cena všech emisí/dluhy celkem,
- x_5 – tržby/aktiva.

Tabulka č. 6 Hodnoty ukazatele

Hodnoty	Závěr pro podnik
hodnota přibližující k 8	finančně zdravější
hodnota oddalující od 8	blíží se k bankrotu
$Z \geq 2,99$	finančně silný podnik
$1,81 < Z < 2,99$	určité finanční potíže
$Z < 1,81$	vážné finanční potíže

Zdroj: MELICHAR, V.; JEŽEK, J. : *Ekonomika podniku*, vydáno 2003.

2) Pro ostatní podniky:

$$Z_i = 0,717x_{1,i} + 0,847x_{2,i} + 3,107x_{3,i} + 0,420x_{4,i} + 0,998x_{5,i}$$

Legenda:

- Platí to, co u předcházejícího vzorce Altmanova modelu.

1.9 Druhy analýz používaných při finančním řízení

Při finančním řízení lze použít tyto analýzy [3, str. 61]:

- trendová analýza,
- fundamentální a technická finanční analýza,

- srovnávací analýza,
- grafická analýza.

1.9.1 Trendová analýza

Poměrové ukazatele dávají skutečný obraz o podniku, ale postrádají časovou dimenzi. Proto musí být analýza podniku doplněna analýzou trendu (tj. směru vývoje jednotlivých finančních ukazatelů).

Analýza ukazuje, zda se v čase situace určité oblasti nebo celého podniku zlepšuje nebo zhoršuje. Obvykle se používá grafické znázornění.

1.9.2 Fundamentální finanční analýza

Tato metoda se používá pro hodnocení hospodářských procesů a jevů. Je to taková analýza, jejímž cílem je hledat na akciovém trhu akcie vhodné pro nákup. Cílem nákupu je dosažení kapitálového zisku. Toto je dosaženo u akcií, které v době nákupu jsou podhodnoceny a jejichž cena v budoucnu vzroste. Fundamentální analytik:

- zkoumá vliv makroekonomických veličin,
- analyzuje jednotlivá odvětví, strukturu odvětví,
- porovnává vnitřní hodnotu jejich akcií s jejich aktuální tržní cenou.⁶

Tato metoda má spíše kvalitativní a verbální povahu (založené na znalostech odborníků, subjektivních odhadech, citu pro situace a trendy atd.), to je rozdíl oproti technické finanční analýze.

1.9.3 Technická finanční analýza

Tato metoda se také používá pro hodnocení hospodářských procesů a jevů. Tato metoda využívá:

- matematické algoritimizované metody,
- matematicko – statistické algoritimizované metoda a další.

Těchto metod používá ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným ekonomickým posouzením výsledků. Rozlišují se dva druhy:

- průřezová analýza – obsahuje různé ukazatele zjištěné k témuž časovému okamžiku,
- dynamická analýza – v tabulce jsou uvedeny hodnoty téhož ukazatele téhož objektu zkoumání (ale v různém čase).

⁶ STOCKMANN, Pavel; POJKAROVÁ, Kateřina. *Analýza řídicí a podnikatelské činnosti*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. Kapitola 6.3.2, Fundamentální a technická analýza, s. 62.

1.9.4 Srovnávací analýza

Tato metoda je založená na mezipodnikovém srovnávání. Srovnávání vede ke zlepšování úrovně podniku. Musí se srovnávat podniky např. stejného oboru podnikání.

Kromě finančních ukazatelů se srovnávají např. výrobky a služby. K tomu se používají [3, str. 63]:

- statistické charakteristiky,
- charakteristiky variability,
- metody stanovení pořadí,
- metody vytváření skupin aj.

Pro srovnávání se používají různé metody:

- SWOT analýza,
- benchmarking atd.

1.9.5 Grafická metoda

Pro zvýšení přehlednosti se často ve finanční analýze používají různé typy grafů.

Nejčastěji se používají:

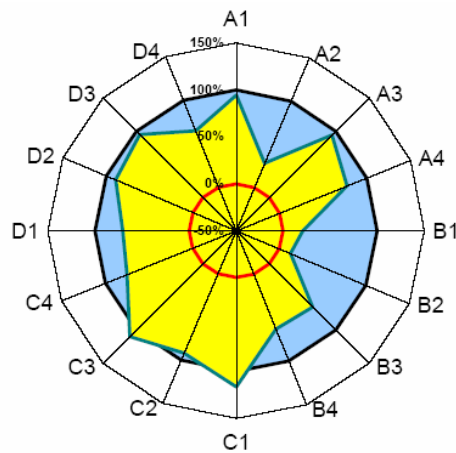
- sloupcové,
- spojnicové,
- výsečové,
- spider graf.

Spider graf umožňuje rychlé a přehledné vyhodnocení postavení určitého podniku v řadě ukazatelů vzhledem k odvětvovému průměru. Používá se 16 poměrových ukazatelů, které se vyjadřují v procentech vůči odvětvovému průměru (průměr odvětví se rovná 100 %).

Spider gram je používán pro konkrétní podobu zanesených hodnot na každém paprsku spojených křivkou, představující tak grafické znázornění individuálních hodnot jako podílu na oborových hodnotách ve spider grafu (žlutá plocha na obráku č. 6). [8]

Spider graf a spider gram lze vidět na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6 Spider graf a spider gram



Zdroj: www.fem.uniag.sk

Spider graf je rozdělen do čtyř kvadrantů:

Kvadrant A: rentabilita

- A1 – rentabilita vlastního kapitálu,
- A2 – rentabilita tržeb,
- A3 – rentabilita vloženého kapitálu,
- A4 – rentabilita aktiv.

Kvadrant C: struktura kapitálu

- C1 – ukazatel zadluženosti,
- C2 - ukazatel běžné zadluženosti,
- C3 - ukazatel krytí stálých aktiv,
- C4 - ukazatele úrokového krytí.

Kvadrant B: likvidita

- B1 – ukazatel krytí cizích zdrojů,
- B2 – peněžní likvidita,
- B3 – pohotová likvidita,
- B4 – běžná likvidita.

Kvadrant D: aktiva

- D1 – obrat celkových aktiv,
- D2 – doba obratu krátkodobých závazků,
- D3 – doba obratu pohledávek,
- D4 – doba obratu zásob. [8]

2. Charakteristika společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. (dále Chládek a Tintěra) byla založena v roce 1994 jako dceřiná společnost Chládek a Tintěra, Litoměřice a.s. V roce 1997 byla společnost transformována na akciovou společnost.

Obrázek č. 7 Logo firmy



Zdroj: Firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Předmětem činnosti společnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti výstavby, rekonstrukce a opravy technické infrastruktury státu a obcí, rekonstrukce občanských a průmyslových staveb (program revitalizace železničních stanic ČD).

Společnost dynamicky rozvíjí nabídku informačních produktů v oblasti projekce a stavební diagnostiky, investičního a realizačního inženýringu. Společnost je vedoucím podnikem na českém trhu termitového svařování kolejnic a budování bezстыkové koleje.

2.1 Akcionáři firmy

Akcionáři firmy jsou české fyzické osoby. Nadpoloviční většinu akcií drží současný management.

Tabulka č. 7 Rozdělení akcií mezi akcionáře

Akcionáři	Procenta akcií
5 akcionářů	po 18 %
1 akcionář	po 6 %
7 akcionářů	zbytek akcií (4 %)

Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

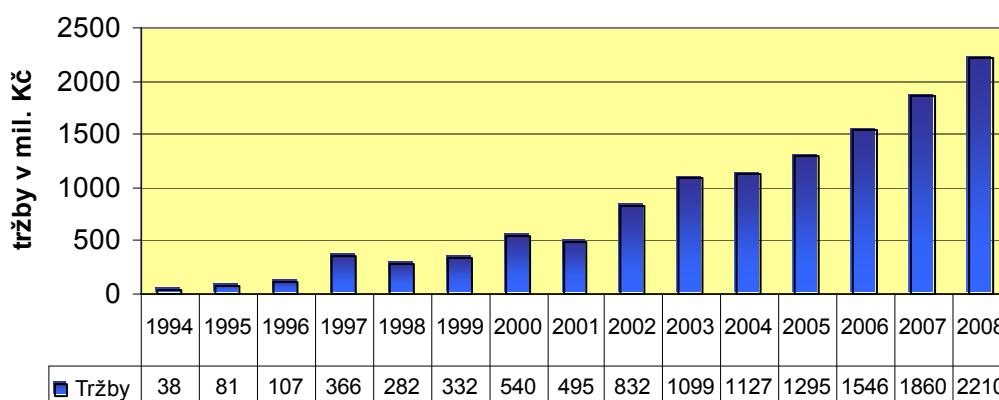
Tabulka č. 7 zřetelně ukazuje to, že akcie společnosti jsou rozděleny mezi více akcionářů. Vlastnická zátěž je rozdělena na více lidí (vznikají např. synergické efekty týmového rozhodování).

2.2 Hlavní historické milníky společnosti

- 1994 – Založení společnosti Chládek a Tintěra, s.r.o.
- 1997 – Transformace společnosti na akciovou společnost.

- 2001 – Zahájena transformace společnosti do podoby kapitálové společnosti, změna systému řízení, vznik hospodářských středisek.
- 2005 – Uskutečněna akvizice společností Kvis a Multiaqua (nový produktový segment – vodovody a kanalizace).
- 2006 – Akviziční vstup do společnosti Marhold s.r.o.
- 2007 – Akviziční vstup do společnosti Instav Hlinsko spol. s.r.o. (vodohospodářské stavby). Reorganizace společnosti – vytvoření správní a servisní organizace.
- 2008 – Rozdělení společnosti na správní a servisní organizaci (holding Enteria a.s.) a stavební firmu Chládek a Tintěra Pardubice. [9]

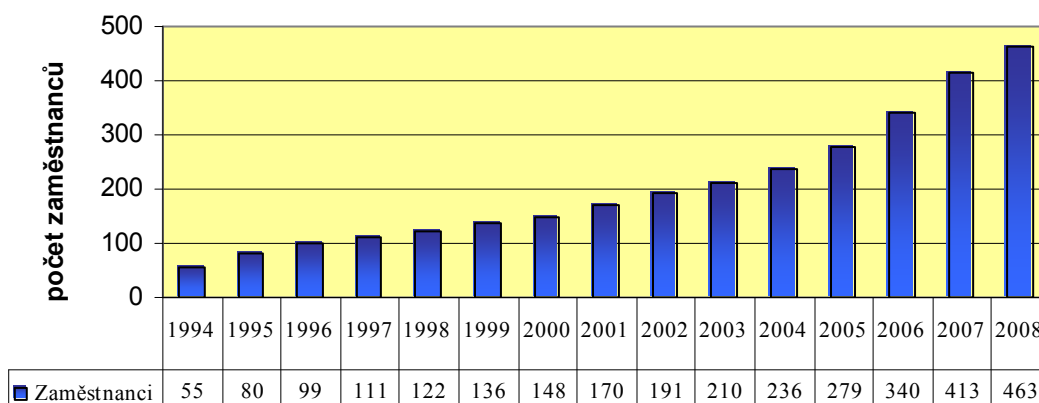
Obrázek č. 8 Tržby v mil. Kč firmy Chládek a Tintěra



Zdroj: Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Z obrázku č. 8 lze vidět, že tržby firmy Chládek a Tintěra neustále rostou. Z obrázku lze vyčíst jen dvě difference. Jsou to rok 1998 a rok 2001. V roce 2008 by se měla společnost dostat přes pomyslnou hranici 2 mld. Kč (předběžné informace, skutečnost 2,21 mld. Kč).

Obrázek č. 9 Počet zaměstnanců Chládek a Tintěra



Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Poznámka:

- Rok 2008 – data vztažena k listopadu 2008.

Firma Chládek a Tintěra zaměstnává přes 400 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců lze vidět na obrázku č. 9. Z grafu je patrné, že počet zaměstnanců od roku 1994 roste enormním způsobem.

2.3 Organizační struktura společnosti

Společnost Chládek a Tintěra má divizionální uspořádání. Centrála společnosti je velmi subtilní, velkou část informačního servisu (např. personalistika, finance, logistika, administrativní ochrana) firmě poskytuje holding Enteria a.s.

Společnost Chládek a Tintěra má šest produktově členěných obchodně – výrobních divizí s celorepublikovou teritoriální působností a dva úseky technologické podpory – Doprava a mechanizace, Logistická základna.

Divize Kolejové stavby

Divize Kolejové stavby vznikla v roce 1996. Divize je nosným pilířem a hlavním reprezentantem firmy už od jejího založení. Podílí se cca 50 % na obratu, 60 % na zisku celé firmy⁷. Jejím působištěm je trh české železniční infrastruktury (zejména v oblasti železničního svršku). Hlavním obchodním partnerem je státní organizace SŽDC a velké české stavební firmy, pracující na železničních koridorech.

Mezi činnosti této divize patří komplexní dodávky železničního svršku a spodku, diagnostika, údržba nových a stávajících železničních tratí a regenerace železničních výhybkových konstrukcí.

Divize Mostní stavby

Divize je zaměřena na výstavbu, rekonstrukce a opravy mostních a umělých staveb, výrobu a montáž ocelových konstrukcí, stavbu nástupišť atd.

Divize Svařování

Divize vznikla zároveň se vznikem společnosti v roce 1994. Výrobní program zahrnuje komplexní budování bezстыkové koleje, svařování kolejí termitem, montáž A-LISů a rovnání svárů, svařování elektrickým obloukem (svařování trubičkovým drátem Innershield), navařování kolejnic a srdcovek, broušení kolejí atd. Společně s dceřinými společnostmi Duchcovská svařovna a Regena Hranice, disponující jedinečnými technologiemi v oboru, je firma v rámci tohoto produktu leaderem českého trhu.

⁷ Interní materiály firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Divize Silniční stavby

Divize vznikla v roce 1996. Mezi produkty této divize patří především městské komunikace, dále např. inženýrské sítě, sportovní areály, nástupiště.

Divize Pozemní stavby

Divize vznikla v roce 2000. Působí v oboru pozemního stavitelství, zaměřena na stavby průmyslové, občanské, sportovní apod. Bytovými stavbami se nezabývá.

Divize Projekční inženýring

Divize začala působit v roce 1995, orientuje se na projektování dopravních a pozemních staveb:

- návrhy kolejových staveb,
- návrhy silničních staveb,
- realizace projektové dokumentace ve stupni studie,
- dokumentace pro územní řízení a ke stavebnímu povolení,
- realizační dokumentace a dokumentace skutečného provedení.

Divize Servisní úsek Doprava a mechanizace

První kroky této divize jsou datovány od roku 1994. Úsek se řídí heslem „Kde selžou ostatní, nastupujeme my“. Servisní úsek Doprava a mechanizace provozuje těžkou stavební mechanizaci, provádí technologickou dopravu, provozuje půjčovnu drobné mechanizace a zabezpečuje veškerou servisní, správní a administrativní agendu pro všechna vozidla holdingu.

Servisní úsek Logistická základna

Servisní úsek Logistická základna zabezpečuje správu nemovitostí holdingu, zajištění, skladování a přípravu režijních a některých výrobních materiálových vstupů.

2.4 Vstup společnosti do holdingu

Společnost Chládek a Tintěra se v květnu 2008 rozdělila na holding Enteria a.s. a následnickou stavební firmu Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. „Tímto krokem došlo k logickému rozdělení činnosti v rámci skupiny, profesionalizaci vlastnických funkcí, odstranění organizační asymetrie, celkovému zpřehlednění skupiny a vytvoření předpokladů pro další, v podstatě neomezený růst.“⁸

⁸ Interní materiály firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

2.4.1 Enteria a.s. – základní fakta

Holdingová společnost Enteria a.s. (viz příloha č. 1) byla založena v květnu 2008. Stala se správním, řídicím a servisním prvkem skupiny českých stavebních firem s cílem zajištění jejich lepšího fungování. Deklarovaným záměrem je vytvoření silného (kvalitního a velkého) podniku v podobě integrovaného souboru malých a středních firem, disponující velkou autonomií, které netrpí neduhy velkých podniků, ani slabou obchodně – politickou autoritou malých podniků.

Obrázek č. 10 Logo holdingu Enteria



Zdroj: Holding Enteria

Posláním holdingu Enteria a.s. je majetková a funkční integrace malých a středních českých podniků v zájmu posílení jejich globální konkurenceschopnosti.

Společnost kromě toho vykonává také:

- příprava a developing nových projektů,
- zavádění nových progresivních metod ve stavebnictví,
- vyhledávání vhodných akvizic pro další růst a rozvoj holdingu. [11]

Tabulka č. 8 Základní data o holdingu v současnosti

Holding	Fakta
Výrobní potenciál	2,5 až 3 mld. Kč
Počet zaměstnanců	více než 600

Zdroj: Holding Enteria

Holding plní dvě funkce (poslání):

- řídicí – strategické rozhodování a definování podmínek pro podnikání dceřiných společností,
- servisní – poskytovat dceřiným společnostem kvalitní servis, pomoc a podporu v širokém rozsahu činností (strategie, reprezentace, personalistika, finance, informační technologie, logistika...).

2.4.2 Členové holdingu Enteria a.s.

Kromě „vlajkové lodi“ Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. sdružuje holding dalších sedm dceřiných společností (vlastněných holdingem Enteria a.s. z 50 – 100 %).

Společnost KVIS Pardubice (100 %)

Předmětem činnosti této společnosti je výstavba, rekonstrukce, oprava inženýrských sítí (vodovody, kanalizace), oprava vodních toků, výstavba hrází.

Společnost KVIS byla v podstatě zkrachovalým podnikem, který byl v průběhu tří let revitalizován. Poučení z této akvizice znělo: „Příště kupovat podniky zdravé, nikoliv revitalizovat umírající (ale levné) společnosti.“⁹

Společnost Marhold (100 %)

Působí na trhu od roku 1991 a je to ryze pardubická firma. Předmětem činnosti je především odstraňování vad panelové výstavby (včetně statických a povrchových sanací těchto objektů a jejich zateplení). Jako generální dodavatel zajišťuje i opravy, rekonstrukce a výstavbu dalších pozemních objektů a vodohospodářských staveb.

Společnost Instav Hlinsko (70 %)

Společnost vznikla v roce 1998 a její hlavní činností je realizace vodohospodářských staveb. Dále se například zabývá výstavbou občanských a průmyslových staveb, sportovních hřišť.

Společnost Berth (100 %)

Developerská společnost vznikla v roce 2004. Její činností je vyhledávání a realizace zajímavých investic v českých městech a obcích.

Společnost Regena Hranice (50 %)

Tato společnost vznikla v roce 1994. Chládek a Tintěra ji koupila v roce 2006 společně s moravskou stavební firmou Tomi – Remont. Činností Regeny je odtavovací stykové svařování kolejnic všech běžných tvarů, regenerace použitých kolejnic, výroba přechodových kolejnic, skládání dlouhých kolejnicových pásů.

Společnost Duchcovská svařovna (50 %)

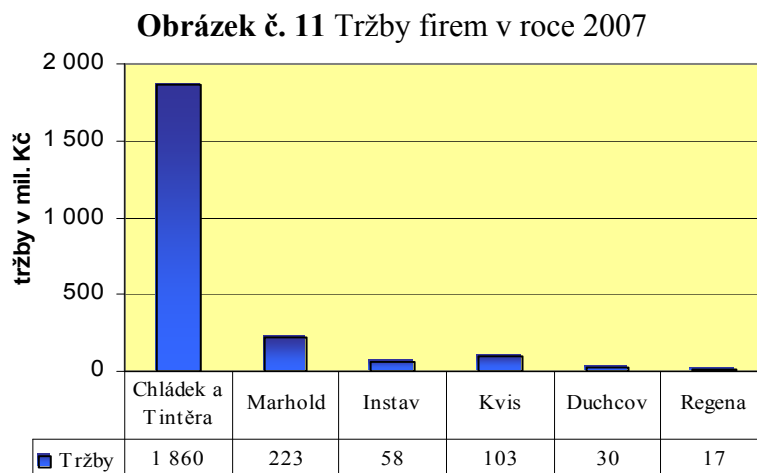
Společnost vznikla v roce 2005 převzetím původní svařovny Českých drah. Polovičním vlastníkem je akciová společnost Chládek a Tintěra Litoměřice. Hlavní činností společnosti je regenerace kolejnic, svařování do dlouhých pásů, přeprava a skládání do koleje.

⁹ Interní materiály firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Spoluvlastnictví obou svařoven spolu s Divizí svařování zajišťuje skupině Enteria a.s. v rámci České republiky dominantní postavení v oboru bezstykové koleje.

Společnost H-centrum

Společnost je moderní sportovně-relaxační areál v Pardubicích (Staré Hradiště). Společnost nemá pouze hospodářský charakter, stala se hmatatelným naplněním sloganu „Jsme užiteční svému okolí.“[11]



Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Na obrázku č. 11 je vidět finanční situace vybraných podniků v holdingu. Z grafu je patrné, že společnost Chládek a Tintěra je „vlajkovou lodí“ holdingu.

2.5 Realizace staveb v praxi

2.5.1 Výstavba vleček TPCA a TSUSHO v průmyslové zóně Kolín - Ovčáry

Tato stavba se týkala výstavby železniční spodku a svršku, propustí a přejezdů.

V tabulce č. 9 lze vidět finanční náklady na výstavbu vlečky v Kolíně.

Tabulka č. 9 Vlečka TPCA a TSUSHO

Projektant	Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.
Finanční náklady	56,3 mil. Kč
Termín realizace	5/2004 – 12/2004

Zdroj: Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Stavba byla realizována v roce 2004. Zde se uplatnila strategie firmy, která je vysoce zaměřena na kvalitu výrobku a na spokojenost zákazníka. To se projevilo tím, že se firma uplatnila později na dalším velkém projektu – výstavba vlečky KIA MOTORS v Žilině v roce 2006.

2.5.2 Výstavby dopravní spojky v Pardubicích

Společnost Chládek a Tintěra se výborně angažuje nejen v kolejových stavbách, ale i v silničních stavbách. Zdárným příkladem může být dopravní spojka Hradecká – Závodu míru v Pardubicích. Stavba byla realizována v roce 2006. Finanční náklady činily 16,5 mil. Kč.

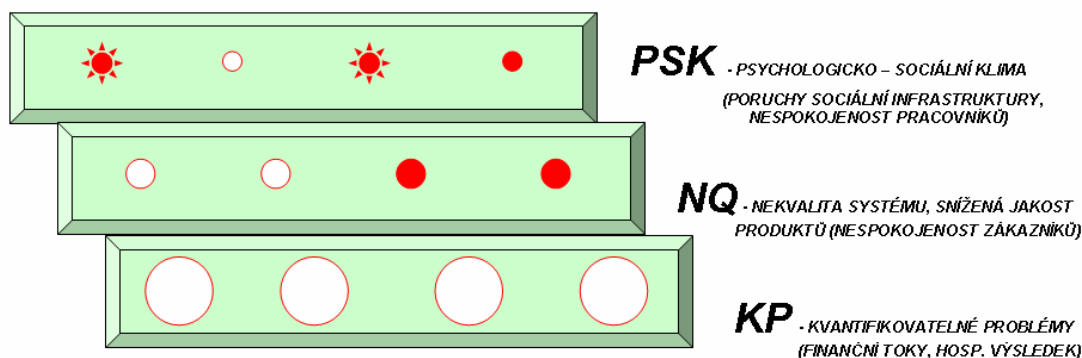
2.5.3 Příklad dalších projektů:

- Knihovnicko informační centrum v Hradci Králové (2007) – vybudování nových areálových a vnějších komunikací kolem nové budovy KIC. Finanční náklady byly 7,8 mil. Kč.
- Oprava mostu na trati Liberec – Harrachov (v km 21,226) – stavba byla realizována v roce 2007 až 2008. Finanční náklady činily 33,2 mil. Kč.
- Hokejbalové hřiště HBC Kolín – hřiště bylo realizováno v roce 2006. Finanční náklady činily 0,1 mil. Kč. [9]

2.6 Filozofie firmy

Filozofie společnosti by měla být alfou a omegou každé společnosti. Špatně zvolená filozofie může odradit nejen zaměstnance, ale především zákazníka.

Obrázek č. 12 Přirozené signály zpětné vazby v podniku („kontrolní pultík“)



Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Poznámka:

- blikající, svítící kontrolky (zhasnuté – vše v pořádku) upozorňují na určitý problém.

2.6.1 Vztah společnosti ke kapitálu

Je hezké poslouchat všechny společnosti všech oborů, že peníze nejsou na prvním místě. Jenže v praxi pak všechny společnosti prosazují pravý opak – peníze jsou až na prvním místě.

Obrázek č. 13 Filozofie firmy



Pro nás je nejdůležitější
spokojený
ZAMĚSTNANEC

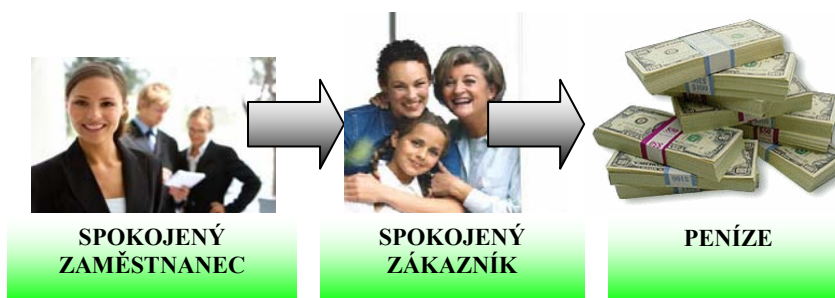
Peníze nejsou CÍLEM, ale nástrojem

Zdroj: Vlastní

Peníze na prvním místě je filozofie, která může přinést okamžitě peníze, ale z hlediska budoucnosti nemá šanci. Jestliže se firma nebude dostatečně věnovat zaměstnancům a zákazníkům, přijde v budoucnu o svoji pověst (jestli nějaká vůbec byla) a tudíž o podíl na trhu. Je potřeba si uvědomit, že peníze nedělají společnost. Samozřejmě, každá společnost očekává zisk (peníze jsou důležitý a nenahraditelný nástroj, ale nesmějí se stát cílem našeho počínání). A společnost, která prosazuje peníze jako nutný cíl, se dříve či později dostane do problémů (to lze vidět na obrázku č. 12).

Společnost se musí zaměřit především na sociální klima v podniku (podnikovou kulturu), které vede ke spokojenosti zaměstnance. To následně ocení zákazník, protože dostane kvalitní produkt. A teprve potom přijdou zmiňované peníze, které vyplynou ze správně zvolené strategie.

Obrázek č. 14 Filozofie firmy



Zdroj: Vlastní

Firma dokázala to, s čím vstoupila na trh a co celou dobu prosazuje. A to je (viz. obrázek č. 14):

- spokojený zaměstnanec,
- spokojený zákazník,
- o čemž svědčí dlouhodobě mimořádně dobré finanční výsledky.

Z obrázku č. 14 je vidět, co je třeba, aby firma uspěla na trhu. Jestliže podniková kultura nebude nastavena správně, přeneše se podnikové klima na zákazníka (nespokojený zaměstnanec nebude podávat takový výkon, jako spokojený zaměstnanec). To sebou přinese špatné hospodářské výsledky.

Podniková kultura firmy Chládek a Tintěra je budována a nastolena od začátku tak, aby byl zaměstnanec spokojený. Je jasné, že člověk nikdy nejde moc rád do práce, ale jde o to, aby zaměstnanec pochopil, co pro něj firma dělá, co do něj společnost investuje. Nemusí vždy platit to, že dobře zaplacený zaměstnanec je spokojený zaměstnanec. Jestliže firma nevytváří dobré pracovní podmínky, nemůže budovat svoji filozofii na spokojeném zaměstnanci.

Firma Chládek a Tintěra se snaží skloubit všechny aspekty, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců.

2.6.2 Názor na firmu Chládek a Tintěra - praxe v Žilině

V této kapitole bych chtěl potvrdit nebo vyvrátit to, co propaguje firma Chládek a Tintěra v rámci své filozofie. Předem bych chtěl upozornit, že tuto firmu nechci jen chválit. Jde jen o můj názor na měsíc a půl strávený na výstavbě vlečky v Žilině v roce 2006 (viz obrázek č. 15 a příloha č. 2). Dále jsem čerpal svoje poznatky a zkušenosti od lidí, které ve firmě Chládek a Tintěra už delší dobu znám.

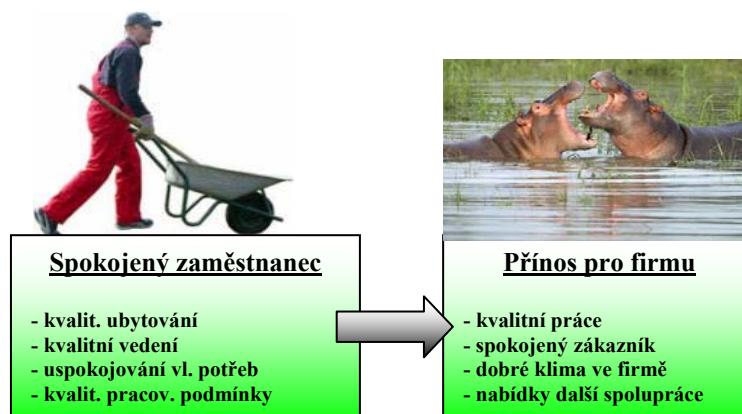
Obrázek č. 15 Vlečka KIA MOTORS – Žilina



Zdroj: Vlastní

Také bych se chtěl zmínit o tom, co jsem tam dělal. Měl jsem poznat vše, co se týká práce na stavbě (realizace stavby, měření, vedení zaměstnanců a atd.).

Obrázek č. 16 Spokojený zaměstnanec = plus pro firmu (Žilina 2006)



Zdroj: Vlastní

Nebudu se zabývat svým přínosem pro firmu (jestli byl nějaký přínos pro firmu...). Chtěl bych se zmínit o lidech, kteří tam pracovali, protože na základě toho se dostanu ke spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců. Tady jsem získal základní poznatky o vedoucích stavby (co uplatňují):

- horizontální vedení,
- sociální myšlení,
- manažerské vedení práce.

Obrázek č. 16 schématicky znázorňuje filozofii firmy uplatněné v Žilině:

- **kvalitní ubytování** – to je jedna z věcí, která mě nejvíce překvapila ze strany společnosti. Byl jsem zvyklý, že zaměstnanci, kteří pracují dál od svého bydliště, bydlí v provizorních podmínkách (ubytovny, maringotky). Ale zaměstnanci byli ubytováni v hezkém penzionu na okraji jezera. To vše sebou přineslo ideální podmínky pro načerpání nových sil do následujícího dne. A to se nejednalo o malou investici, hotel nepatřil k nejlevnějším (pro 20 zaměstnanců),
- **kvalitní vedení** – zde jsem si ověřil, že firma propaguje moderní prvky vedení lidí. Vedoucí stavby (ale i další pozice) je tady jako manager, který si vybere lidi a správně je řídí a vede. Komunikace mezi zaměstnancem (dělníkem) a vedoucím stavby probíhala v jedné rovině (a ne shora dolů). To vše sebou nese dobré klima na staveništi,
- **spokojený zaměstnanec** – tady je na místě položit si otázku, jak se pozná komplexně spokojený zaměstnanec ve firmě Chládek a Tintěra.

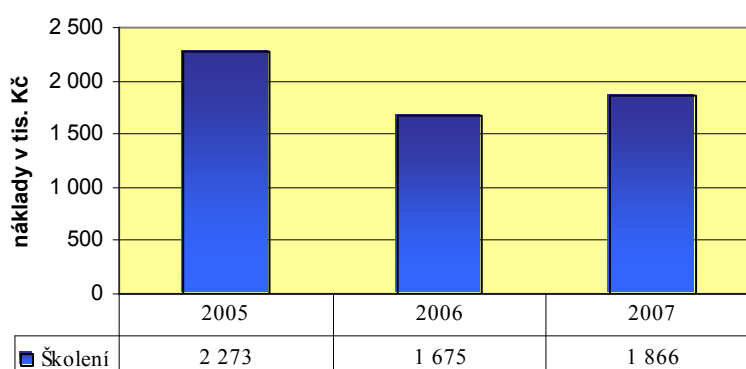
Z vlastní zkušenosti mohu říct, že dobré klima uvnitř společnosti je na vysoké úrovni. Už při příchodu do společnosti na vás dýchne něco příjemného, moderního. Je vidět, že to není roční budování, ale budování několik let. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že jsem se zatím nesešel s nikým, kdo by byl vyloženě nevstřícný nebo urážlivý k mé osobě. Nejsem zaměstnanec (ti na to třeba mají jiný názor – i když i od nich slyším, že jsou nadmíru spokojení, což vypovídá o fluktuaci zaměstnanců, z firmy se odchází až v důchodovém věku), ale i tak se dá říct, že firmu jsem poznal velice dobře. Za svůj život jsem byl na spoustě brigád (i jiné stavební firmy) a mohu potvrdit, že firma Chládek a Tintěra je nejdále v budování sociálního klimatu uvnitř společnosti (z těch společností, které jsem poznal). Na první pohled vypadá spousta věcí jako samozřejmost, ale když poznáte i jiné společnosti, poznáte, že tomu zdaleka tak není. A v dnešním tržním prostředí to platí dvojnásob.

2.7 Vzdělávání a školení

Firma Chládek a Tintěra si zakládá na vzdělávání a školení svých zaměstnanců. Firma je například ráda, když si zaměstnanec dodělá dodatečně maturitu nebo vysokou školu.

Absolvent vysoké školy ale nemůže počítat, že nastoupí například na pozici vedoucí stavby bez předchozí praxe. Znáám hodně lidí ve firmě, kteří chtěli být stavbyvedoucími. Museli ale projít všemi pozicemi. To znamená, že museli poznat všechny procesy, které vedou k výsledné stavbě (k čemu by byl vedoucí stavby, který by nevěděl, jak se skládají výhybky a podobně – teorie ze školy nestačí, k tomu praxe je zlato, které se ve škole nezíská).

Obrázek č. 17 Náklady na školení (tis. Kč)

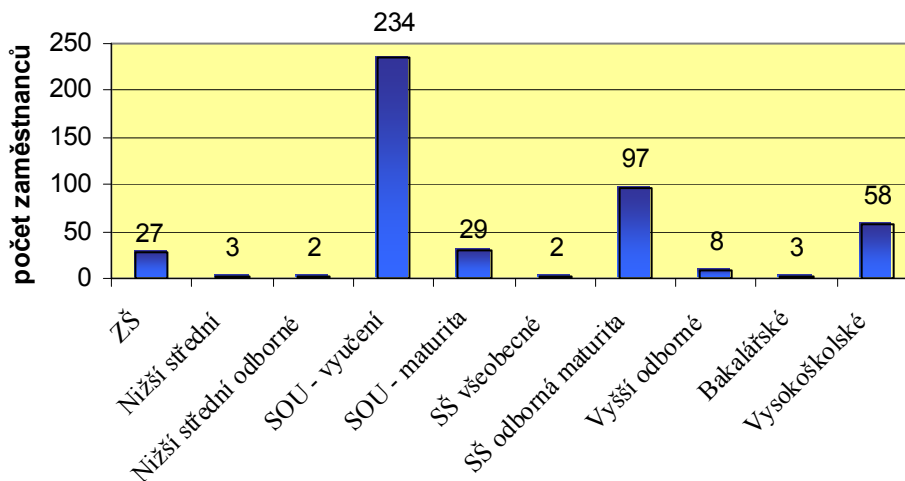


Zdroj: Vlastní; Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Firma investuje nemalé peníze do školení svých zaměstnanců. Bez investice do vzdělávání a školení zaměstnanců to ve 21. století nejde. Firma se musí snažit, aby investice měla oboustranný efekt. To znamená, aby nemalé peníze, které firma investovala do vybraného zaměstnance, se jí vrátily tím, že zaměstnanec bude odvádět vynikající práci.

Náklady na školení zaměstnanců lze vidět na obrázku č. 17. Každá firma tuto investici bere velmi citlivě, protože očekává výsledky. Opačně by tato investice ztratila význam a peníze by plnily roli vyhození z oken.

Obrázek č. 18 Dosažené vzdělání zaměstnanců firmy CHT (2008)



Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Ve společnosti jsou zaměstnanci s různým stupněm vzdělání. Stupeň dosaženého vzdělání u zaměstnanců firmy Chládek a Tintěra lze vidět na obrázku č. 18.

Firma Chládek a Tintěra má několik forem školení. Jako příklad lze uvést základní manažerské školení - partáci:

1. den – Základní manažerské dovednosti

- role partáka,
- sebepoznání,
- účinně využívat vlastní potenciál,
- poznání svých silných stránek a jejich potrérování,
- poznání svých slabších stránek, tréninkem zvládnout eliminaci jejich působení,
- co je a k čemu je vhodná asertivní komunikace,
- submisivní, agresivní a asertivní jednání (test "Jak jedním já").

2. den – Základní manažerské dovednosti II. část

- asertivita v praxi (řešení konfliktů, vyjádření kritiky, vyjadřování žádosti, odmítnutí žádosti),
- druhy manipulace a typy manipulátorů,
- obrana proti manipulaci,
- aktivní naslouchání druhým,

- vedení rozhovoru.

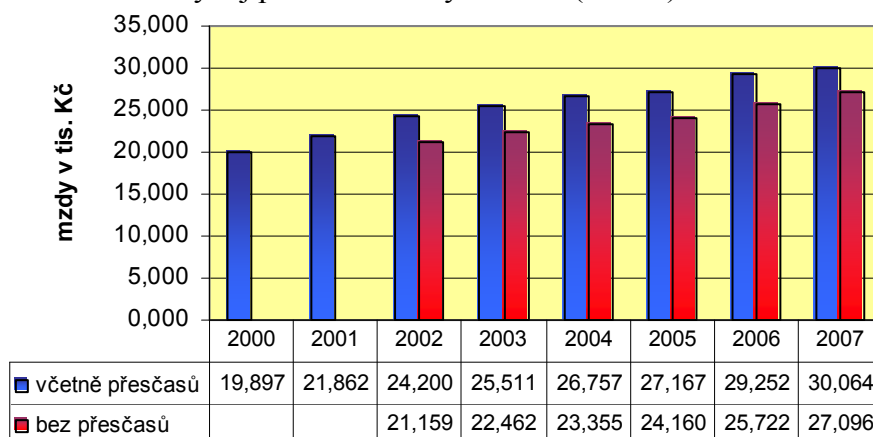
Manažerské školení part'áci II. (2 dny)

- motivace (motivátory, rozdělení individuální a týmové motivace),
- týmová práce,
- řízení týmu,
- efektivní delegování úkolů,
- umění prosadit nepopulární opatření.

2.8 Personalistika

Firma Chládek a Tintěra zaměstnává přes 400 zaměstnanců (holding přes 600 zaměstnanců). V porovnání s vývojem v České republice jsou zaměstnanci více než dobře ohodnoceni. Ale není vše zadarmo. U firmy má šanci jen ten, kdo se nebojí práce, nepočítá hned s velkým platem (peníze přijdou časem).

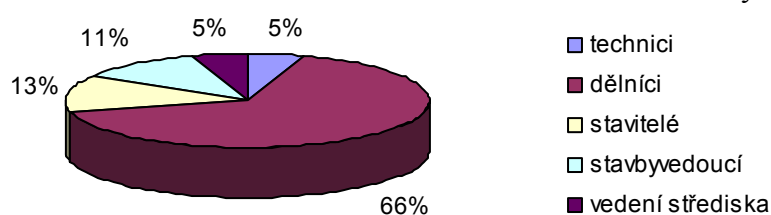
Obrázek č. 19 Vývoj průměrné mzdy dělníků (tis. Kč) CHT vč. KŽP



Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Z obrázku č. 19 lze vyčíst, že průměrný plat ve firmě Chládek a Tintěra převýšil hranici 30 tisíc v roce 2007.

Obrázek č. 20 Personální složení střediska – Silniční stavby



Zdroj: Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Ve firmě Chládek a Tintěra je rozložení sil (přibližně odpovídá):

- 60 % tvoří dělníci,
- 40 % tvoří technici, stavbyvedoucí, vedoucí, stavitelé atd.

Tabulka č. 10 Mzdy zaměstnanců v platových třídách (2008)

Platová třída (Kč)	Počet zaměstnanců
0 – 20 000	40
21 000 – 35 000	148
36 000 – 50 000	241
50 000 a více	34

Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Pro přehlednost lze obrázek č. 19 rozvést podrobněji, to je rozdělení do platových tříd, ze kterých je nejvíce vidět, jaký podíl má která třída na celkovém průměrném platu. Platové třídy a počty zaměstnanců, které padají do těchto tříd, lze vidět v tabulce č. 10.

Z tabulky je patrné, že nejvíce zastoupenou třídou je platová třída 36 000 až 50 000 s 241 zaměstnanci. To znamená, že 52 % zaměstnanců pobírá plat z této platové třídy.

Tabulka č. 11 Pracovní doba zaměstnanců CHT (2008)

Pracovní doba	Počet hodin
Průměrný počet hodin na den dělníci	7,9
Průměrný počet hodin na den technici	7,2
Průměrný počet hodin na rok dělníci	1994
Průměrný počet hodin na rok technici	1814

Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Poznámka:

- počet hodin je nutno brát s rezervou – přes zimu se pracuje méně nebo vůbec.

2.8.1 Fluktuace zaměstnanců

V každé společnosti lze vidět určitý pohyb zaměstnanců. Někdo přichází, někdo odchází. Firma Chládek a Tintěra je v této problematice malá výjimka. Jak už bylo jednou zmíněno, z firmy se odchází až v důchodovém věku. Je to důvod nastolené filozofie společnosti, která si hýčká své zaměstnance.

Počet odcházejících zaměstnanců lze vidět v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12 Počet odcházejících zaměstnanců v roce 2008

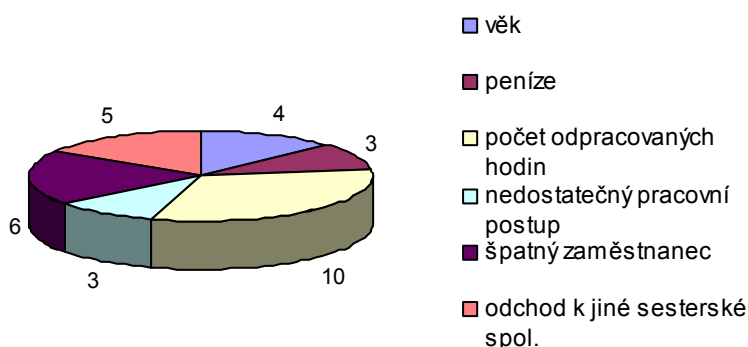
Měsíc	Počet	Měsíc	Počet
Leden	4	Červenec	4
Únor	0	Srpen	1
Březen	6	Září	2
Duben	5	Říjen	1
Květen	1	Listopad	1
Červen	3	Prosinec	3

Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Z tabulky č. 12 lze vyčíst, že počet odcházejících zaměstnanců je opravdu minimální (vzhledem k velikosti firmy a ohledem na to, že se jedná o stavební firmu, kde bývá větší fluktuace zaměstnanců než třeba v bance).

V každé firmě jsou důvody odchodu rozdílné. Důvody odchodu ve firmě Chládek a Tintěra lze vidět pro přehlednost na obrázku č. 21.

Obrázek č. 21 Důvody odchodu z firmy (2008)



Zdroj: Vlastní; Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Z obrázku č. 21 je vidět, že nejčastěji se odchází z důvodu počtu odpracovaných hodin, což je ve stavebních firmách jeden z nejčastějších důvodů odchodu (kromě výše mezd). Z grafu lze vidět, že u pouhých tří zaměstnanců byl důvodem odchodu faktor peníze. Z toho se potvrzuje idea, která byla zmíněna v minulých odstavcích, že zaměstnanci jsou velice hýčkáni, tudíž spokojeni.

2.8.2 Věk zaměstnanců a demografické podmínky

Jedná se o stavební firmu, proto je předem jasné, že největší zastoupení bude mít střední generace (spojitost vyzrání a zkušeností). Ve firmě Chládek a Tintěra lze ale vidět veliké zastoupení mladé generace. Firma má několik let takovou filozofii, že hledá mladé, perspektivní a šikovné zaměstnance.

Rozdělení věkových skupin zaměstnanců lze vidět v tabulce č. 13.

Tabulka č. 13 Věkové skupiny zaměstnanců (2008)

Věková skupina	Počet zaměstnanců
20 - 24	36
25 - 29	80
30 - 34	84
35 - 39	76
40 - 44	68
45 - 49	50
50 - 54	34
55 - 59	25
60 - 64	9
65 - 69	1

Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

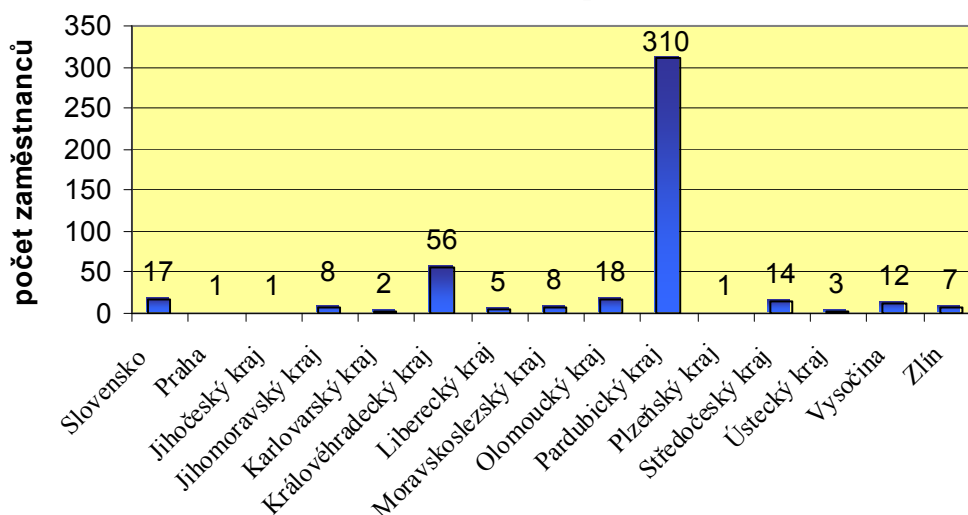
Poznámka:

- rok 2008 – data vztažena k listopadu 2008.

Z tabulky č. 13 lze jasně vidět, že nejvíce zastoupenou skupinou je věková skupina 30 – 34, dále početnou skupinou je skupina 25 – 29 a skupina 35 - 39. Průměrný věk ve firmě je 37,7 let, což je věková skupina, kde se skloubí vše nejlepší (věk, zkušenosti a atd.).

V každé velké firmě pracují zaměstnanci, kteří pocházejí z různých krajů v České republice. Výjimkou není ani firma Chládek a Tintěra.

Obrázek č. 22 Demografické podmínky (2008)



Zdroj: Vlastní; Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

2.9 Porovnání s firmou Chládek a Tintěra a.s. - Litoměřice

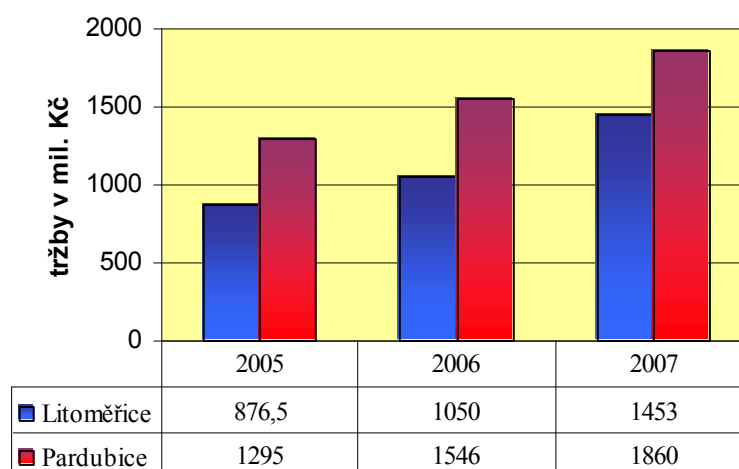
Firma Chládek a Tintěra, Litoměřice a.s. vznikla ve stejném roce jako firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s:

- rok založení – 1994,

- vznik akciové společnosti – 1997,
- základní kapitál – 21 000 000 Kč,
- předmět činnosti – provádění prací v dopravním, pozemním a inženýrském stavitelství. [10]

Z obrázku č. 23 lze vidět, že firma Chládek a Tintěra přerostla „svoji matku“. To byl taky jeden z důvodů, proč se firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. rozhodla osamostatnit a jít vlastní cestou.

Obrázek č. 23 Tržby firmy – porovnání s CHT Pardubice



Zdroj: Chládek a Tintěra a.s., Pardubice, Litoměřice

2.10 Vize do budoucnosti

Firma Chládek a Tintěra patří mezi firmy, které se neohlíží zpátky co bylo, ale hledí dopředu, co bude. To je jedna z věcí, které firmu dostaly tam, kde se nyní nachází. A nemusím se určitě zmiňovat o tom, že každý nový krok je trochu krokem riskantním. Ale jak se říká, kdo neriskuje, nemůže vyhrát. Teď nechci říct, že firma hraje hop nebo trop a riskuje všechno, je tomu naopak. Každý její tah je několik let dopředu promyšlený a jediný risk je v tom, že firma vstupuje do nových sfér. To je například zmiňovaný holding. Tento krok by měl firmě zajistit pevnější pozici v následujících letech a další rozvoj (toto se potvrdilo velice záhy s nástupem globální finanční a ekonomické krize – Enteria a.s. čelí velmi dobře nastávající krizi).

Vytvoření holdingu Enteria a.s. bylo pouze první fází plánované strategie. Další krok je krokem unikátním a velmi složitým.

Tady se musím zmínit o ing. Chládkovi (zakladatel firmy, spoluvlastník firmy, člen představenstva a ředitel pro strategii, osoba, která má na starosti tento unikátní plán).

Ing. Chládek se tomuto plánu věnoval několik let, než se mu plán podařilo prosadit od nápadu (rok 1992, v konkrétní podobě rok 2000) k formulaci konkrétního akčního plánu a jeho následné realizaci (rok 2008).

Tento plán není budován jako splnění individuálních cílů, ale je tvořen proto, aby se společnost v dalších letech mohla bez zásadních problémů posouvat kupředu.

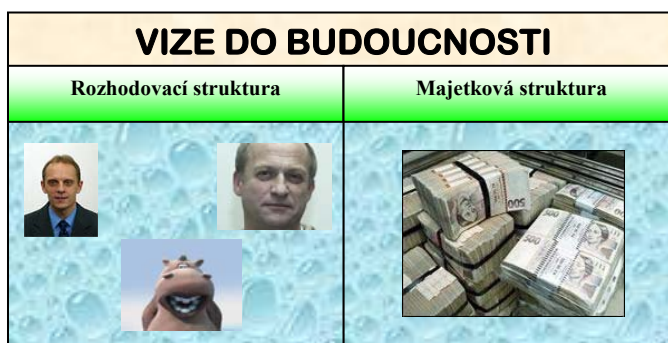
Nyní se dostanu k podstatě tohoto plánu¹⁰ (struktura plánu je na obrázku č. 24). Tento plán zamýšlí nahradit stávající akcionářskou strukturu s hlasovacími právy valnou hromadou potenciálně 999 akcionářů (fyzické osoby) s cílem posílit vliv kvalitního myšlení a rozhodování na úkor síly peněz:

- všichni by měli rovný hlas,
- vlastnili by jedinou nepřevoditelnou akcii na jméno v nominální hodnotě 999 999 Kč,
- nemohli by své hlasovací právo na nikoho deklarovat,
- při zániku členství by holding akcii za nominální hodnotu odkoupil zpět (zaplatil by ji penězi nebo podílovými listy holdingu).

Valnou hromadu by tvořili (jedná se o plán, kdo by tam mohl patřit):

- stávající akcionáři (přebytek jejich majetku nad 999 999 Kč by byl transformován na prioritní akcie (podílové listy holdingu),
- spolumajitelé nakupovaných dceřiných společností,
- ředitelé nebo TOP managementy dceřiných společností,
- VIP osobnosti z bank,
- osobnosti z veřejného života atd.,
- ostatní by disponovali veškerými majetkovými právy, ale ne rozhodovacími (hlasovacími) právy.

Obrázek č. 24 Vize holdingu Enteria



Zdroj: Vlastní

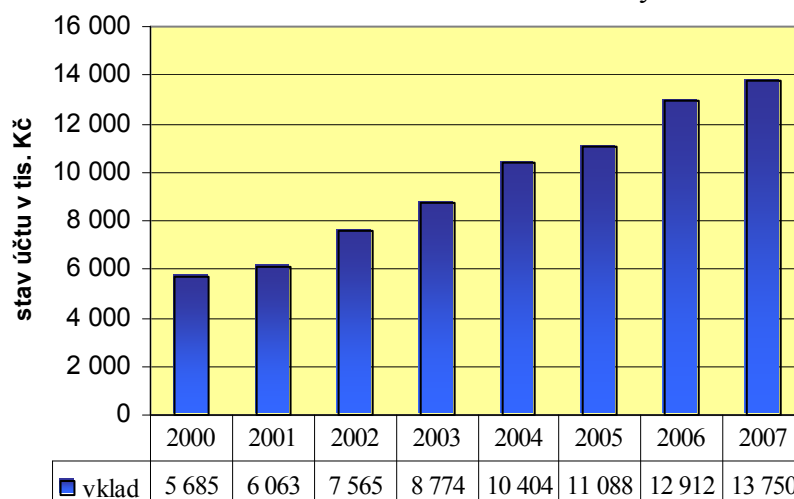
¹⁰ Interní materiály firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Na obrázku č. 24 lze vidět, jak by vypadala struktura podniku po tomto unikátním plánu. Otázkou jen zůstává, kdo by se dostal do rozhodovací struktury.

Výběr do valné hromady by byl složitým procesem. Musely by se definovat parametry, které by musel uchazeč splnit, aby si mohl odemknout dveře do vybrané společnosti:

- otestování lidské a odborné kvality,
- přezkoumání majetkových poměrů (uchazeč by měl být movitý člověk – mohl by se na sto procent věnovat práci a nemusel by řešit své finanční osobní věci),
- věk – to je složitá otázka, jestli stanovit nějakou hranici (minimální nebo maximální), kterou by potenciální uchazeč nemohl překročit,
- určitá loajálnost k firmě – nutno definovat (například zamezit individuální prospěch lidského činitele ve firmě – musel by se podílet na rozvoji firmy (v rámci možností by musel dýchat pro firmu)).

Obrázek č. 25 Stav na účtu vnitrobanky CHT



Zdroj: Vlastní; Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Vedle struktury řídicí by fungovala majetková struktura. Tady by měli být akcie bez hlasovacích práv a nově také zaměstnanecké akcie v podobě prioritních akcií nebo podílových listů s neomezenou dobou splatnosti:

- cenné papíry nebudou mít hlasovací práva,
- obdoba podílových listů (vydáváných podílovými fondy bank),
- výhodou formy je nezdaněný kapitálový výnos (je-li fyzická osoba držitelem cenného papíru po dobu delší než 6 měsíců).

Emise cenných papírů by se prováděla vždy ke konci účetního období za aktuální účetní cenu (holding by zaručil zpětný odkup cenných papírů – výše stanovená valnou hromadou, zpravidla ve výši 5 % zisku holdingu před zdaněním (se započtením všech dceřiných společností)).

Kromě zmiňovaného postupu by se dalo s cennými papíry obchodovat na vnitropodnikové burze. Tento postup by se postaral o vznik zaměstnaneckého kapitálového trhu. To by se odehrávalo elektronicky přes vnitropodnikovou banku (obrázek č. 25), v budoucnosti je možná i veřejná obchodovatelnost.

2.11 Předpokládaný vývoj holdingu

Vznik holdingu nebyl jen reklamní tah, který měl více upoutat, aby získal více pozornosti od veřejnosti. Tento velmi složitý a nákladný projekt vznikl proto, aby zaštitil dosavadní společnosti a mohl zlepšit dosavadní fungování všech firem, které patří do holdingu. Jak už jsem se zmiňoval v kapitole Víze do budoucnosti, je to dlouhý a složitý běh na dlouhou trať.

Tabulka č. 14 Extrapolace vývoje holdingu do roku 2017

Rok	Obrat (mil. Kč)			Počet dceřiných společností		
	1,1	1,15	1,2	1,1	1,15	1,2
2009	2 452	2 801	3 183	10	11	12
2011	2 967	3 705	4 583	12	14	17
2013	3 590	4 900	6 600	14	19	24
2015	4 343	6 480	9 504	17	24	34
2017	5 255	8 570	13 686	21	32	50

Zdroj: Vlastní; Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

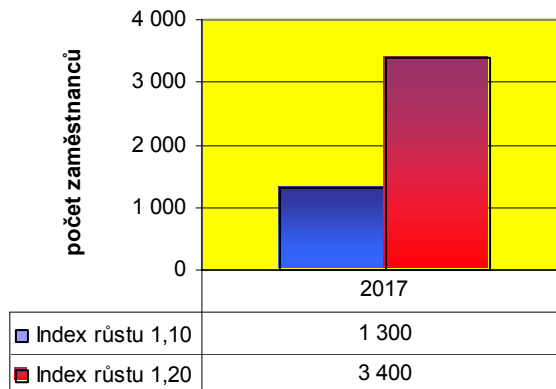
Poznámka:

- v tabulce jsou použity indexy růstu – 1,10; 1,15; 1,20,
- skutečný průměrný index v období 1998 – 2006 činil 1,23.

Z tabulky č. 14 lze vyčíst, jak by mohl vypadat reálný obraz společnosti v roce 2017. V tabulce jsou zahrnuty dva vývoje. Pesimistický vývoj, který počítá s indexem růstu 1,10 a optimistický vývoj, který počítá s indexem růstu 1,20. Optimistický vývoj počítá s tržbami okolo 13,7 miliard korun.

Na obrázku č. 26 lze vidět počet zaměstnanců v roce 2017 pro dva uvažované vývoje.

Obrázek č. 26 Počet zaměstnanců v roce 2017



Zdroj: Vlastní; Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Otázkou je, jak to nakonec všechno dopadne. Mnoho faktorů ovlivňuje chod společnosti.

Zamyšlené vlastnické uspořádání je nevyzkoušeným, značně originálním krokem, který je nezbytně kriticky posoudit.

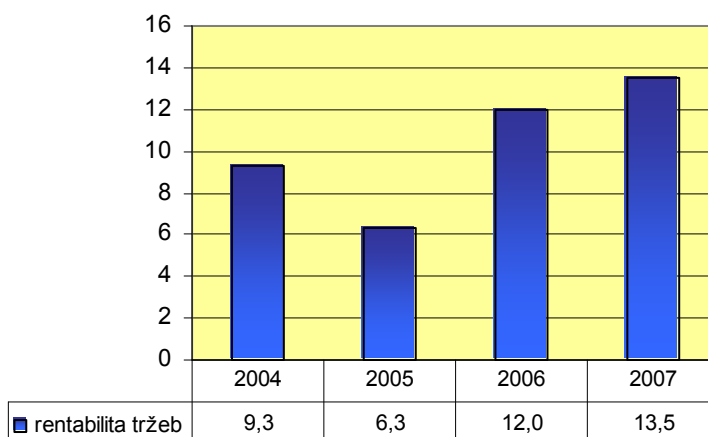
Stačí udělat jeden nesprávný riskantní krok a společnost se může dostat do vážných ekonomických problémů (to se týká hlavně druhé fáze vytvoření holdingu – mohlo by to vážně ohrozit chod holdingu). V současnosti ale lze soudit, že tato moderní, prosperující a rostoucí společnost, se může dočkat skvělých, nečekaných zítřků.

3. Analýza finanční situace společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Firma Chládek a Tintěra v zásadě pravidelně plánuje, sleduje, hodnotí a analyzuje tyto ekonomické ukazatele:

- rentabilita tržeb (viz obrázek č. 27),
- nákladovost (přímé náklady/výkony),
- poměr výrobních a také správních režii k tržbám,
- likvidita.

Obrázek č. 27 Rentabilita tržeb firmy Chládek a Tintěra (%)



Zdroj: Vlastní

Rentabilita tržeb má rostoucí tendenci (viz obrázek č. 27). V roce 2007 byla rentabilita tržeb 13,5 %, to je o 4,3 p.b. více než v roce 2004. Tato hodnota vypovídá o silné pozici společnosti Chládek a Tintěra.

Strukturu aktiv firmy Chládek a Tintěra lze vidět v tabulce č. 15.

Tabulka č. 15 Struktura aktiv (v tis. Kč)

Struktura aktiv	2004	2005	2006	2007
Aktiva celkem	774 717	848 317	1 087 148	1 299 269
Stálá aktiva	103 381	157 773	213 943	307 724
Oběžná aktiva	661 623	674 383	854 583	973 396
Ostatní aktiva	9 713	16 160	18 622	18 149

Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Z tabulky č. 15 lze vyčíst, že celková aktiva mají rostoucí tendenci. Aktiva dosahují v roce 2007 okolo 1,3 mld. Kč.

Strukturu pasiv lze vidět v tabulce č. 16.

Tabulka č. 16 Struktura pasiv (v tis. Kč)

Struktura pasiv	2004	2005	2006	2007
<i>Pasiva celkem</i>	774 717	848 317	1 087 148	1 299 269
Vlastní kapitál	480 634	568 172	729 366	973 161
Cizí zdroje	293 573	272 458	348 161	324 888
Ostatní pasiva	510	7 687	9 621	1 220

Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Musí platit bilanční rovnice, proto i pasiva mají rostoucí tendenci. Hospodářské výsledky firmy Chládek a Tintěra jsou uvedeny v tabulce č. 17.

Tabulka č. 17 Hospodářské výsledky (v tis. Kč)

Hospodářský výsledek	2004	2005	2006	2007
Provozní	160 833	113 589	268 792	250 333
Finanční	-4 378	8 247	-631	5 325
Za běžnou činnost	110 602	89 193	203 901	255 645
Mimořádný	0	0	0	0
<i>Čistýh.v.</i>	<i>110 602</i>	<i>89 193</i>	<i>203 901</i>	<i>255 645</i>

Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Z tabulky lze vyčíst, že firma Chládek a Tintěra dosáhla nejlepšího výsledku v roce 2007, kde čistý hospodářský výsledek byl 255 645 tis. Kč.

Celkové výnosy lze vidět na v tabulce č. 18.

Tabulka č. 18 Celkové výnosy (v tis. Kč)

Výnosy	2004	2005	2006	2007
Provozní výnosy	1 186 687	1 450 018	1 708 398	1 933 135
Finanční výnosy	17 102	8 247	9 310	11 898
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
<i>Celkové výnosy</i>	<i>1 203 789</i>	<i>1 458 265</i>	<i>1 717 708</i>	<i>1 945 033</i>

Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Z tabulky č. 18 lze vidět, že celkové výnosy mají stoupající tendenci. Největší výnosy byly v roce 2007.

V tabulce č. 19 lze vidět celkové náklady.

Tabulka č. 19 Celkové náklady (v tis. Kč)

Náklady	2004	2005	2006	2007
Provozní náklady	1 025 804	1 336 429	1 439 606	1 682 802
Finanční náklady	21 480	8 417	9 941	6 573
Mimořádné náklady	0	0	0	0
<i>Celkové náklady</i>	<i>1 047 284</i>	<i>1 344 846</i>	<i>1 449 547</i>	<i>1 689 375</i>

Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Z tabulky č. 19 lze vidět, že celkové náklady mají rostoucí tendenci. Největší náklady byly v roce 2007.

3.1 Vlastní výpočty poměrových ukazatelů

Základní data pro výpočet ekonomických ukazatelů vycházejí z rozvahy a výkazu zisků a ztrát firmy Chládek a Tintěra. Účetní závěrky byly k dispozici pro tyto roky:

- hospodářský rok 2004 (1.1.2004 – 31.12.2004),
- hospodářský rok 2005 (1.1.2005 – 31.3.2006),
- hospodářský rok 2006 (1.4.2006 – 31.3.2007),
- hospodářský rok 2007 (1.4.2007 – 31.3.2008).

Rok 2005 byl přechodným rokem při přechodu z kalendářního roku na hospodářský rok. Tento rok trval od 1.1.2005 do 31.3.2006, tedy obsahoval dvě zimní období (zimní období je od 1.1. do 31.3.). V tomto období firma vykazuje zpravidla ztrátu. V tomto roce byla ztráta ve výši 44,932 mil. Kč (za dvě zimní období).

3.1.1 Ukazatele likvidity

Za hospodářský rok 2007:

- Běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{973\,396}{291\,243} = 3,3404577$
- Pohotová likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{973\,396 - 180\,772}{291\,243} = 2,7215212$
- Okamžitá likvidita = $\frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{222\,406}{291\,243} = 0,7636441$

Běžná (celková) likvidita dosáhla v roce 2007 hodnoty 3,34, což vypovídá o dobré platební schopnosti firmy. Vhodná úroveň je 1,5 – 2,5. U finančně zdravých firem je tato hranice posunuta na hranici 2 až 3.

Pohotová likvidita dosáhla v roce 2007 hodnoty 2,72. Tato hodnota vypovídá o dobré platební schopnosti firmy (vhodná úroveň je 1,0 až 1,5).

Okamžitá likvidita byla v roce 2007 0,76, což není v optimální hranici 0,9 – 1,1, ale spodní hranice je v ČR (podle některých pramenů) snížena na hranici 0,6.

Za hospodářský rok 2006:

- Běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{854\,583}{243\,106} = 3,5152691$
- Pohotová likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{854\,583 - 91\,651}{243\,106} = 3,1382689$

$$\text{➤ Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{ř}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} = \frac{227\,290}{243\,106} = 0,9349419$$

V roce 2006 všechny ukazatele likvidity vycházely pozitivně. Běžná a pohotov\acute{a} likvidita nabývá hodnot vysoko nad standardní hodnotou (běžná likvidita nabývá hodnot 3,51 a pohotov\acute{a} likvidita 3,14). Z toho lze vidět, že firma se těší dobré platební schopnosti. Okamžitá likvidita v rámci České republiky nabývá nadstandardních hodnot.

Za hospodářský rok 2005:

$$\text{➤ Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} = \frac{674\,383}{199\,615} = 3,3784185$$

$$\text{➤ Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva - z\acute{a}sob\acute{y}}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} = \frac{674\,383 - 59\,010}{199\,615} = 3,0827994$$

$$\text{➤ Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{ř}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} = \frac{315\,008}{199\,615} = 1,5780778$$

Běžná (celková) likvidita dosáhla v roce 2005 hodnoty 3,38. I tato hodnota vypovídá o dobré kondici firmy.

Pohotov\acute{a} likvidita dosáhla v roce 2005 hodnoty 3,08. Tato hodnota opět vypovídá o dobré platební schopnosti firmy.

Okamžitá likvidita dosáhla v roce 2005 hodnoty 1,58. Hodnota vypovídá o dobré situaci ve firmě.

Za hospodářský rok 2004:

$$\text{➤ Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} = \frac{661\,623}{225\,569} = 2,9331291$$

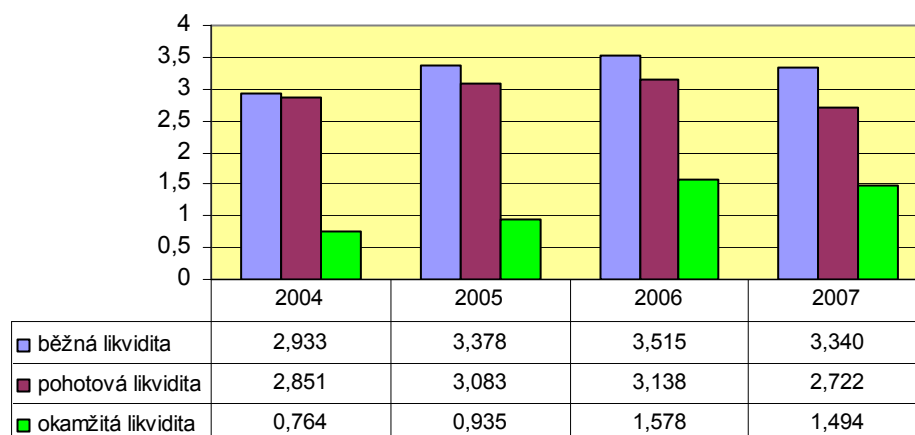
$$\text{➤ Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva - z\acute{a}sob\acute{y}}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} = \frac{661\,623 - 18\,584}{225\,569} = 2,8507419$$

$$\text{➤ Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{ř}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} = \frac{336\,898}{225\,569} = 1,4935474$$

Běžná (celková) likvidita dosáhla v roce 2004 hodnoty 2,93. Pohotov\acute{a} likvidita dosáhla v roce 2004 hodnoty 2,85. Okamžitá likvidita dosáhla v roce 2004 hodnoty 1,49. Všechny ukazatele likvidity vycházejí dobře. Z toho lze odvodit, že firma se těší dobrému finančnímu zdraví.

Všechny ukazatele likvidity lze vidět na obrázku č. 28.

Obrázek č. 28 Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní

3.1.2 Ukazatele rentability

Za hospodářský rok 2007:

- Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) =

$$\frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} = \frac{255\,645}{1299269} = 0,1967606$$

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $\frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{255\,645}{973\,161} = 0,2626954$

- Rentabilita tržeb (ROS) = $\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$

$$\frac{255\,645}{26\,375 + 1\,852\,277 + 8\,234 + 31} = 0,1354829$$

Ukazatel ROA dosáhl v roce 2007 hodnoty 0,197 (19,7 %). Tato hodnota je větší než 15 %. – hodnota ROA je hodnocena jako velmi dobrá.

Ukazatel ROE dosáhl v roce 2007 hodnoty 0,263 (26,3 %).

Rentabilita tržeb byla v roce 2007 0,135 (13,5 %).

Za hospodářský rok 2006:

- Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) =

$$\frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} = \frac{203\,901}{1087148} = 0,1875558$$

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $\frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{203\,901}{729\,366} = 0,2795592$

$$\text{➤ Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} = \frac{203\,901}{31\,127 + 1\,657\,356 + 13\,271} = 0,1198181$$

Ukazatele rentability vycházejí v roce 2006 pro firmu pozitivně. Hodnoty nabývají vysokých hodnot. Rentabilita celkového vloženého kapitálu se pohybovala okolo 19 %. Rentabilita vlastního kapitálu se pohybovala okolo 28 % a rentabilita tržeb okolo 12 %.

Za hospodářský rok 2005:

$$\text{➤ Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)} =$$

$$\frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} = \frac{89\,193}{848\,317} = 0,1051411$$

$$\text{➤ Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{89\,193}{568\,172} = 0,1569823$$

$$\text{➤ Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} =$$

$$\frac{89\,193}{11\,728 + 1\,388\,898 + 7\,089 + 4\,780} = 0,0631457$$

V roce 2005 hodnoty ukazatelů rentability vycházely o něco hůře než předešlé roky (důvody byly zmíněny na začátku třetí kapitoly, dále se k tomu vrátím při řešení výsledných hodnot ve čtvrté kapitole). Všechny hodnoty klesly přibližně o polovinu oproti roku 2006.

Za hospodářský rok 2004:

$$\text{➤ Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)} =$$

$$\frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} = \frac{110\,602}{774\,717} = 0,1427643$$

$$\text{➤ Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{110\,602}{480\,634} = 0,2301168$$

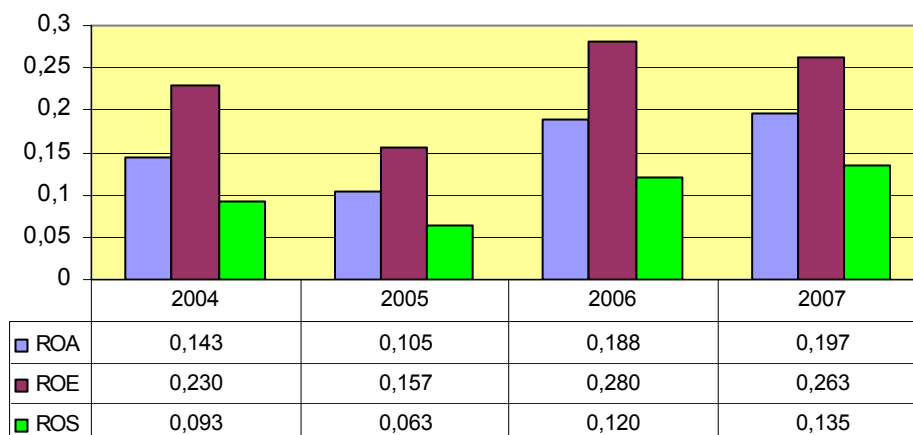
$$\text{➤ Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} =$$

$$\frac{110\,602}{10\,840 + 1\,172\,130 + 3\,566 + 3\,840} = 0,0929135$$

Hodnoty ukazatelů rentability v roce 2004 vycházely pozitivně (je vidět, že je tady vzestupná tendence od roku 2004, s malou výjimkou v roce 2005). Rentabilita celkového vloženého kapitálu vycházela v roce 2004 okolo 14 %, rentabilita vlastního kapitálu okolo 23 % a rentabilita tržeb okolo 9 %.

Ukazatele rentability lze vidět na obrázku č. 29.

Obrázek č. 29 Ukazatele rentability



Zdroj: Vlastní

3.1.3 Ukazatele zadluženosti

Za hospodářský rok 2007:

- Debt ratio = $\frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}} = \frac{324\,888}{1\,299\,269} = 0,2500544$
- Equity ratio = $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{973\,161}{1\,299\,269} = 0,7490065$

Ukazatele zadluženosti vycházejí v tomto roce pro firmu velice pozitivně. Celková zadluženost dosáhla v roce 2007 hodnoty 0,250 (25 %).

Za hospodářský rok 2006:

- Debt ratio = $\frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}} = \frac{348\,161}{1\,087\,148} = 0,3202517$
- Equity ratio = $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{729\,366}{1\,087\,148} = 0,6708985$

V roce 2006 opět vychází zadluženost pozitivně. Hodnota pohybuje v intervalu 0,30 až 0,50. Z toho lze vyčíst finanční politiku firmy Chládek a Tintěra.

Za hospodářský rok 2005:

- Debt ratio = $\frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}} = \frac{272\,458}{848\,317} = 0,3211747$
- Equity ratio = $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{568\,172}{848\,317} = 0,6697637$

Celková zadluženost v roce 2005 byla 0,321. To je obdobný výsledek jako v roce 2006. Opět v tomto roce se firma vyhýbá velkému zadlužování, které je u stavebních firem celkem normální záležitostí.

Za hospodářský rok 2004:

$$\text{➤ Debt ratio} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}} = \frac{293\,573}{774\,717} = 0,3789422$$

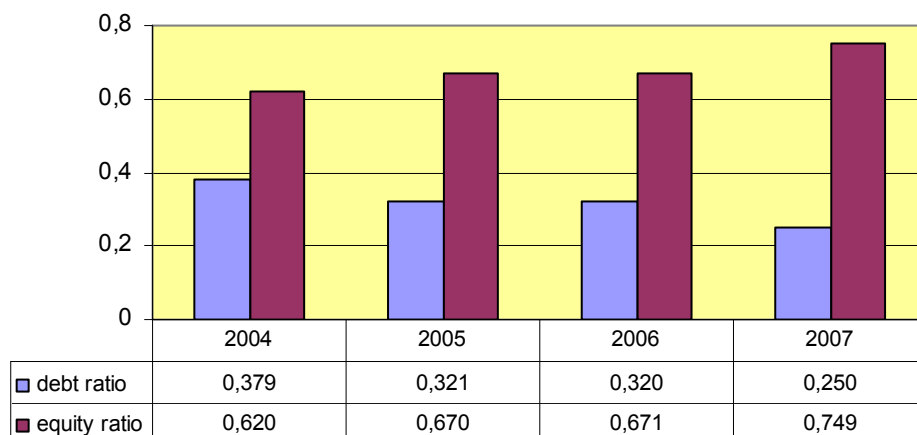
$$\text{➤ Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{480\,634}{774\,717} = 0,6203994$$

V roce 2004 byla hodnota zadluženosti největší, ale pořád se jedná o hodnotu přiměřenou (nachází se v intervalu 0,30 až 0,50).

Jak je vidět z předcházejících let, zadluženost má klesající tendenci. Tento jev je pro firmu velmi důležitý, protože velká zadluženost může vést až k vážným problémům.

Ukazatele zadluženosti lze vidět na obrázku č. 30.

Obrázek č. 30 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: Vlastní

3.1.4 Ukazatele aktivity

Za hospodářský rok 2007:

$$\text{➤ Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{1886\,917}{180\,772} = 10,438104$$

$$\text{➤ Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} = 34,968036$$

$$\text{➤ Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} = \frac{1886\,917}{1299\,269} = 1,4522912$$

$$\text{➤ Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} = \frac{1886\,917}{307\,724} = 6,1318487$$

$$\text{➤ Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{1886\,917}{82 + 570\,136} = 3,3091151$$

$$\text{➤ Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}} = 110,30139$$

Ukazatel obrat zásob nabýval v roce 2007 hodnoty 10,44. Ukazatel doba obratu zásob nabýval hodnoty 35 dní.

Hodnota ukazatele obrat celkových aktiv v roce 2007 byla 1,45. Dobré průměrné hodnoty tohoto ukazatele se pohybují od 1,6 do 2,9 (v zahraničí).

Hodnota ukazatele obrat stálých aktiv v roce 2007 byla 6,13. Průměrná hodnota se uvádí 5,1.

Ukazatel obrat pohledávek v roce 2007 byl 3,31. Doba obratu pohledávek byla 111 dní. Standardní hodnota je 48 dní. Zde se ale musí brát v úvahu to, že se jedná o stavební firmu, kde splatnost faktur v roce 2007 byla 90 dní¹¹. Toto je dáno smlouvami ze strany ČD a SŽDC a nedá se s tím moc dělat.

Za hospodářský rok 2006:

$$\text{➤ Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{1701754}{91651} = 18,567762$$

$$\text{➤ Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} = 19,657727$$

$$\text{➤ Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} = \frac{1701754}{1087148} = 1,5653379$$

$$\text{➤ Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} = \frac{1701754}{213943} = 7,9542401$$

$$\text{➤ Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{1701754}{82 + 535560} = 3,1770362$$

$$\text{➤ Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}} = 114,88695$$

Hodnoty ukazatele obratu zásob a doby obratu zásob vycházely v roce 2006 lépe oproti roku 2007. V tomto roce je větší rychlost obratu zásob (18,57) a menší doba obratu zásob (20 dní)

Obrat celkových aktiv v roce 2006 vycházel lépe než v roce 2007.

Hodnota ukazatele obrat stálých aktiv v roce 2006 byla 7,95.

¹¹ Interní materiály firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Ukazatele obrat pohledávek a doba obratu pohledávek opět vycházely negativně pro firmu Chládek a Tintěra. Hodnota doby obratu pohledávek 115 dní je velmi vysoká hodnota.

Za hospodářský rok 2005:

- $\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{1412495}{59010} = 23,936536$
- $\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} = 15,248656$
- $\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} = \frac{1412495}{848317} = 1,6650556$
- $\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} = \frac{1412495}{157773} = 8,9527042$
- $\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{1412495}{82 + 300284} = 4,7025795$
- $\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}} = 77,616976$

Hodnoty ukazatelů aktivity vycházejí v roce 2005 lépe, než v roce 2006. Byla menší hlavně doba obratu zásob a doba obratu pohledávek. Ale i tak hodnota doby obratu pohledávek 78 dní je hodnota nevyhovující. Firma tak přichází o možné investice.

Obrat celkových aktiv a obrat stálých aktiv vycházely také lépe než hodnoty v roce 2006.

Za hospodářský rok 2004:

- $\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{1190376}{18584} = 64,05381$
- $\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} = 5,698334$
- $\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} = \frac{1190376}{774717} = 1,5365301$
- $\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} = \frac{1190376}{103381} = 11,514456$
- $\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{1190376}{988 + 305153} = 3,888326$

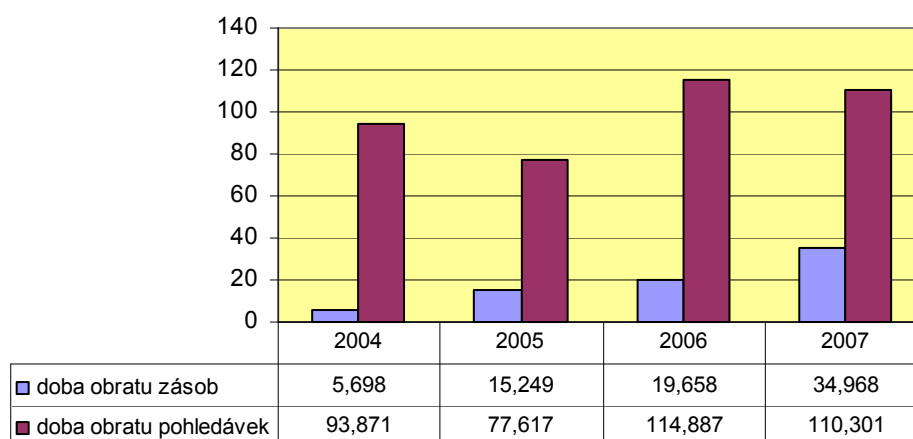
$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}} = 93,870731$$

V roce 2004 vycházely velmi dobře ukazatele rychlost obratu zásob (64,05) a doba obratu zásob (6 dní). Bohužel tyto ukazatele v následujících letech klesaly (rostly).

Ostatní ukazatele nabývaly podobných hodnot jako v předešlých výpočtech. Opět špatně vycházely hodnoty pro ukazatele obrat zásob (3,89) a doba obratu pohledávek (94 dní).

Vybrané ukazatele aktivity lze vidět na obrázku č. 31.

Obrázek č. 31 Ukazatele aktivity



Zdroj: Vlastní

3.1.5 Altmanův index finančního zdraví

Za hospodářský rok 2007:

$$\text{X}_1 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{973\,396 - (282\,730 + 8513)}{1\,299\,269} = 0,5250283$$

$$\text{X}_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{744\,359}{1\,299\,269} = 0,572906$$

$$\text{X}_3 = \frac{\text{zisk před úroky a daněmi}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{250\,333}{1\,299\,269} = 0,1926721$$

$$\text{X}_4 = \frac{\text{tržní cena všech emisí}}{\text{dluhy celkem}} = \frac{8\,300}{324\,888} = 0,0255472$$

$$\text{X}_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1\,886\,917}{1\,299\,269} = 1,4522912$$

$$\text{Z}_i = 0,717x_{1,i} + 0,847x_{2,i} + 3,107x_{3,i} + 0,420x_{4,i} + 0,998x_{5,i} = 2,9204453$$

Altmanův index finančního zdraví v roce 2007 byl 2,920. Tato hodnota je větší než 2,9 – finančně silný podnik.

Za hospodářský rok 2006:

$$\text{➤ } X_1 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{854\,583 - (234\,593 + 8513)}{1087148} = 0,5624597$$

$$\text{➤ } X_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{544\,032}{1087148} = 0,5004212$$

$$\text{➤ } X_3 = \frac{\text{zisk před úroky a daněmi}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{268\,792}{1087148} = 0,247245$$

$$\text{➤ } X_4 = \frac{\text{tržní cena všech emisí}}{\text{dluhy celkem}} = \frac{8\,300}{348161} = 0,0238395$$

$$\text{➤ } X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1\,701\,754}{1087148} = 1,5653379$$

$$\text{▪ } Z_i = 0,717x_{1,i} + 0,847x_{2,i} + 3,107x_{3,i} + 0,420x_{4,i} + 0,998x_{5,i} = 3,1675504$$

Altmanův index finančního zdraví dosáhl v roce 2006 hodnoty 3,167. Tato hodnota vypovídá o dobrém finančním zdraví firmy Chládek a Tintěra.

Za hospodářský rok 2005:

$$\text{➤ } X_1 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{674\,383 - (191102 + 8513)}{848317} = 0,5596587$$

$$\text{➤ } X_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{457\,083}{848317} = 0,5388115$$

$$\text{➤ } X_3 = \frac{\text{zisk před úroky a daněmi}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{113\,589}{848317} = 0,1338992$$

$$\text{➤ } X_4 = \frac{\text{tržní cena všech emisí}}{\text{dluhy celkem}} = \frac{8\,300}{272\,458} = 0,0304634$$

$$\text{➤ } X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1\,412\,495}{848317} = 1,6650556$$

$$\text{▪ } Z_i = 0,717x_{1,i} + 0,847x_{2,i} + 3,107x_{3,i} + 0,420x_{4,i} + 0,998x_{5,i} = 2,9481936$$

V roce 2005 hodnota Altmanova indexu vyšla opět pozitivně, konkrétně hodnota byla 2,948. I v tomto roce se firma těšila dobrému finančnímu zdraví.

Za hospodářský rok 2004:

$$\text{➤ } X_1 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{661\,623 - (224115 + 1454)}{774717} = 0,5666094$$

$$\text{➤ } X_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{348\,227}{774717} = 0,4494893$$

$$\text{➤ } X_3 = \frac{\text{zisk před úroky a daněmi}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{160833}{774717} = 0,2076022$$

$$\text{➤ } X_4 = \frac{\text{tržní cena všech emisí}}{\text{dluhy celkem}} = \frac{8300}{293573} = 0,0282723$$

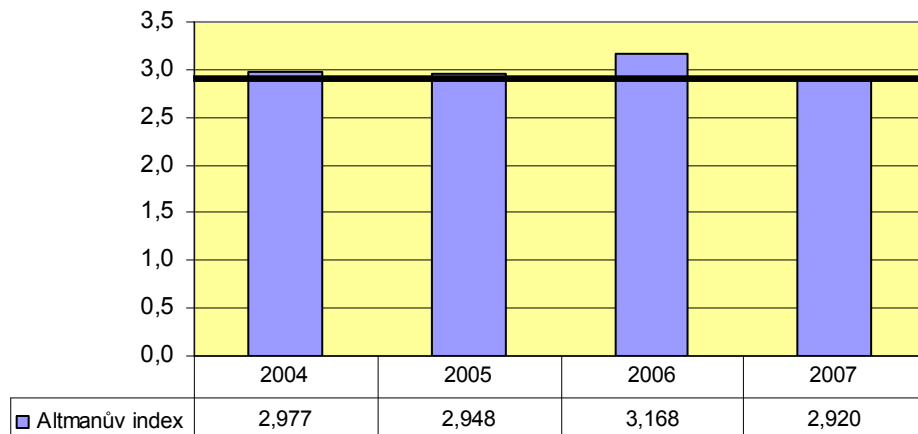
$$\text{➤ } X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1190376}{774717} = 1,5365301$$

$$\text{▪ } Z_i = 0,717x_{1,i} + 0,847x_{2,i} + 3,107x_{3,i} + 0,420x_{4,i} + 0,998x_{5,i} = 2,9773278$$

Altmanův index finančního zdraví v roce 2004 dosáhl hodnoty 2,978. Opět se jedná o dobrý výsledek.

Vývoj Altmanova indexu lze vidět na obrázku č. 32.

Obrázek č. 32 Altmanův index



Zdroj: Vlastní

4. Vyhodnocení výsledků finanční analýzy a návrhy opatření na zlepšení situace

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást podnikového řízení. Hlavním úkolem finanční analýzy je poskytnout informace o finančním zdraví podniku.

V následujících kapitolách je uvedena rekapitulace výsledků a následná jejich vyhodnocení. Všechny výpočty a výsledky jsou v tis. Kč.

4.1 Hodnocení majetkové struktury

Majetková struktura uvedená v kapitole Analýza finanční situace společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. jasně ukázala, že celková aktiva mají stoupající tendenci. Podíl na výsledné tendenci měla celá majetková struktura (stálá aktiva, oběžná aktiva a ostatní aktiva). O kolik se zvětšily (zmenšily) jednotlivé položky, ukazuje následující tabulka č. 20.

Tabulka č. 20 Trendová analýza majetkové struktury (v tis. Kč)

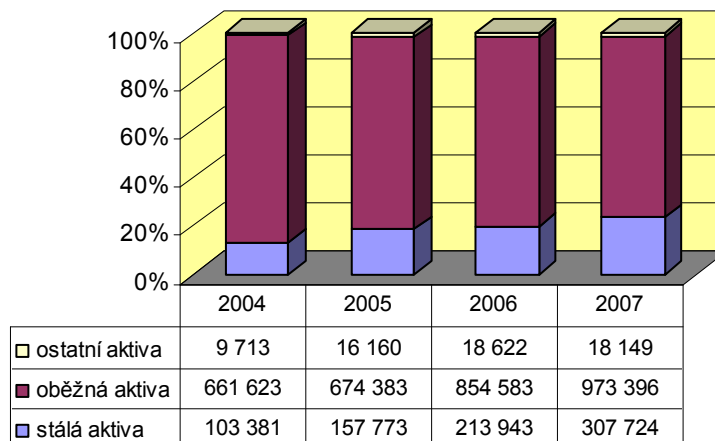
Struktura aktiv	Horizontální analýza					
	2004 - 2005		2005 - 2006		2006 - 2007	
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Stálá aktiva	54 392	52,61	56 170	35,60	93 781	43,83
Oběžná aktiva	12 760	1,93	180 200	26,72	118 813	13,90
Ostatní aktiva	6 447	66,37	2 462	15,35	- 473	- 2,54
<i>Aktiva celkem</i>	<i>73 600</i>	<i>9,50</i>	<i>238 831</i>	<i>28,15</i>	<i>212 121</i>	<i>19,51</i>

Zdroj: Vlastní

Z tabulky č. 20 lze vidět tyto výsledky:

- největší nárůst v letech 2004 až 2005 ve struktuře ostatních aktiv – o 66,37 %,
- nejmenší nárůst v letech 2006 až 2007 ve struktuře ostatních aktiv – o 2,54 %.

Obrázek č. 33 Podíl jednotlivých struktur na celkových aktivech



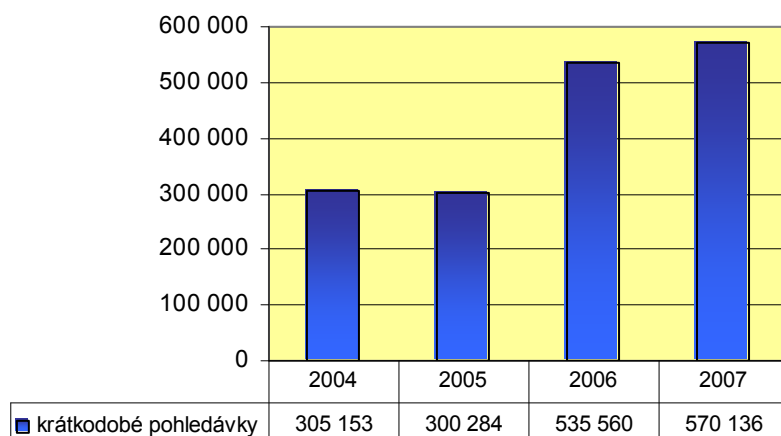
Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Největší podíl na růstu celkových aktiv měla struktura oběžných aktiv. Oběžná aktiva zabírají na celkových aktivech 74,92 % v roce 2007. V roce 2006 to bylo 78,61 %, v roce 2005 79,50 % a v roce 2004 to bylo 85,40 %. Odvětvový průměr ve stavebnictví byl např. v roce 2004 73,00 %, v roce 2006 (1. polovina) 71,85 % a v roce 2007 (1. polovina) byl 72,91 %. Při pohledu na rok 2007 je zřejmé, že se firma Chládek a Tintěra neliší od ostatních stavebních firem. Růst oběžných aktiv:

- krátkodobé pohledávky,
 - krátkodobé pohledávky např. v roce 2007 se podílely na celkových aktivech 43,88 %,
 - krátkodobé pohledávky např. v roce 2007 se podílely na oběžných aktivech 58,57 %.
- krátkodobý finanční majetek,
 - krátkodobý finanční majetek se v roce 2007 podílel na celkových aktivech 17,12 %,
 - krátkodobý finanční majetek se v roce 2007 podílel na oběžných aktivech 22,85 %.
- zásoby,
 - zásoby v posledních letech významně rostou – např. v roce 2007 byl skoro stoprocentní nárůst oproti roku 2006 (97,24 %, z 91 651 na 180 772 tis. Kč).

Pro přehlednost lze vidět krátkodobé pohledávky na obrázku č. 34.

Obrázek č. 34 Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)



Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Z obrázku č. 34 lze vyčíst, že krátkodobé pohledávky mají rostoucí tendenci. Dlouhodobé pohledávky nebyly zatím zmíněny z toho důvodu, že na celkových aktivech se podílejí zanedbatelně (v roce 2007 byly 82 tis. Kč).

4.2 Hodnocení kapitálové struktury

Kapitálová struktura v posledních letech výrazně roste. Tento trend lze vidět v tabulce č. 21.

Tabulka č. 21 Trendová analýza kapitálové struktury (v tis. Kč)

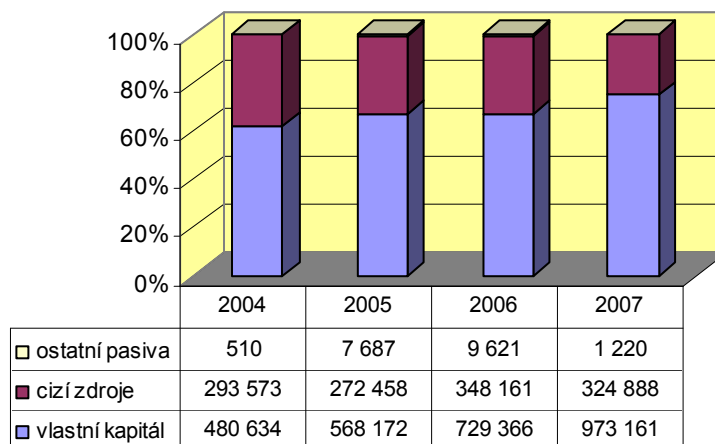
Struktura pasiv	Horizontální analýza					
	2004 – 2005		2005 – 2006		2006 – 2007	
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Vlastní kapitál	87 538	18,21	161 194	28,37	243 795	33,43
Cizí zdroje	- 21 115	- 7,19	75 703	27,79	- 23 273	- 6,68
Ostatní pasiva	7 177	1 407,25	1 934	25,16	- 8 401	- 87,32
<i>Pasiva celkem</i>	<i>73 600</i>	<i>9,50</i>	<i>238 831</i>	<i>28,15</i>	<i>212 121</i>	<i>19,51</i>

Zdroj: Vlastní

Z tabulky č. 21 lze vidět tyto výsledky:

- největší nárůst v letech 2004 až 2005 ve struktuře ostatních pasiv – 1 407,25 %,
- nejmenší nárůst v letech 2006 až 2007 ve struktuře ostatních pasiv – 87,32 %.

Obrázek č. 35 Podíl jednotlivých struktur na celkových pasivech



Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Největší podíl na růstu kapitálové struktury měl vlastní kapitál:

- od roku 2004 neustále roste – v roce 2007 byl nárůst 33,43 % oproti roku 2006,
- vlastní kapitál se v roce 2007 podílel na celkové kapitálové struktuře 74,90 % - odvětvový průměr v roce 2007 (1. polovina) byl 32,83 %.

4.3 Vyhodnocení výnosů a nákladů

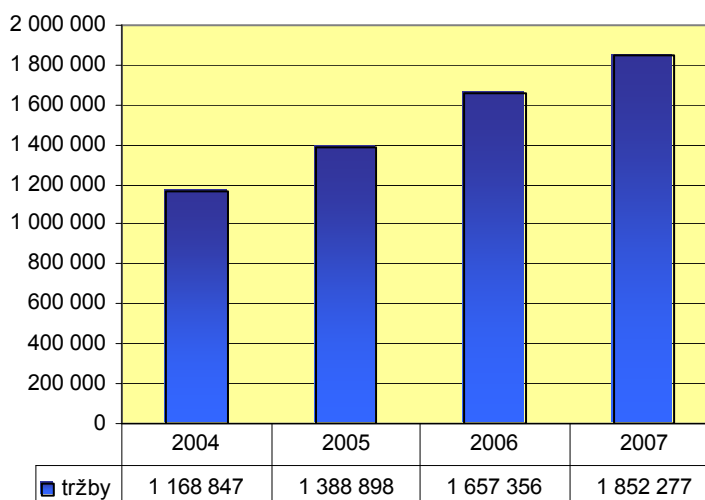
Zisk firmy Chládek a Tintěra neustále roste. Podíl na tom mají výnosy, které rostou daleko rychleji než náklady. Tady firmě nelze nic vytknout, dosavadní finanční politika pracuje na jedničku.

Jediná malá výjimka byla v roce 2005, kde byly v hospodářském roce dvě zimní období (viz kapitola č. 3.1). Náklady zde byly větší, než je tomu obvyklé v jiných letech. Kdyby nebyla ztráta za toto období 44,932 mil. Kč, čistý zisk by byl mnohem větší.

Celkové výnosy v roce 2007 dosáhly 1,945 mld. Kč, náklady činily 1,689 mld. Kč. Čistý zisk byl 255,6 mil. Kč.

Výnosy rostou z důvodu rostoucích tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tyto tržby lze vidět na obrázku č. 36.

Obrázek č. 36 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

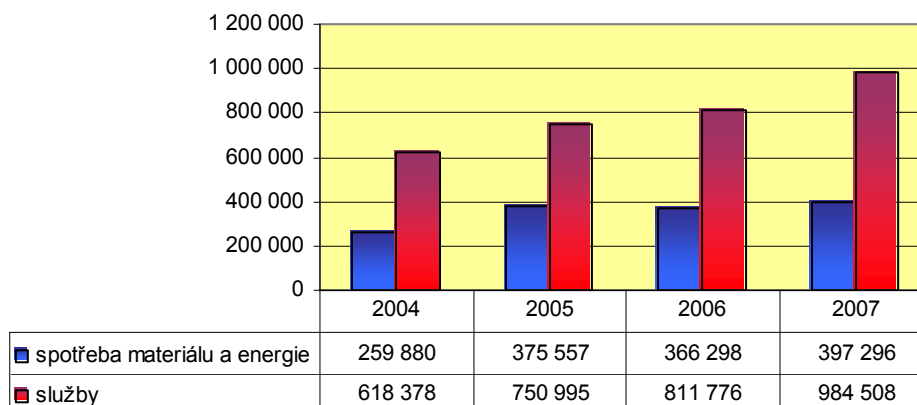


Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

Společnost Chládek a Tintěra počítá v roce 2008 s celkovými tržbami přes 2,2 mld. Kč. Vzhledem k vývoji tržeb nelze než souhlasit s touto prognózou.

Náklady rostou převážně z důvodu rostoucí výkonové spotřeby (spotřeba materiálu a energie a služby). To lze vidět na obrázku č. 37.

Obrázek č. 37 Výkonová spotřeba (v tis. Kč)



Zdroj: Interní materiály firmy Chládek a Tintěra

4.4 Vyhodnocení výsledků poměrových ukazatelů

Sledování a následné vyhodnocování poměrových ukazatelů patří mezi nezbytné kroky každé společnosti. Výsledky poměrových ukazatelů objektivně ukazují o finančním zdraví firmy. Například mohou včas ukázat (varovat), že podnik je platebně neschopný, což může vést až k bankrotu společnosti.

4.4.1 Hodnocení ukazatelů likvidity

Trvalá platební schopnost je jednou z dílčích podmínek úspěšné existence podniku v tržním prostředí.

Hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity za jednotlivé roky lze vidět v tabulce č. 22.

Tabulka č. 22 Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity	Rok			
	2004	2005	2006	2007
Běžná likvidita	2,93	3,38	3,52	3,34
Pohotová likvidita	2,85	3,08	3,14	2,72
Okamžitá likvidita	0,76	0,94	1,58	1,49

Zdroj: Vlastní

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy. Jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům.

Běžná likvidita by se měla pohybovat od 1,5 do 2,5. Čím vyšší je hodnota, tím se zvětšuje platební schopnost podniku. Z tabulky č. 22 lze vidět, že společnost Chládek a Tintěra má vysokou platební schopnost (včas hradit své závazky). Na druhou stranu vysoká hodnota tohoto ukazatele je příznivější pro věřitele, ale méně příznivá pro akcionáře (vlastníky). Odvětvový průměr ve stavebnictví pro běžnou likviditu pro rok 2006 byl 1,43 (nárůst oproti roku 2005 o 0,03) a pro rok 2007 (1. pololetí) je průměr 1,31.

Pohotová likvidita má doporučené hodnoty 1 – 1,5. Zde platí to samé jako u předešlé běžné likvidity. Odvětvový průměr např. pro rok 2006 byl 1,26 (v roce 2005 byl 1,22).

Okamžitá likvidita by se měla pohybovat v mezích 0,9 – 1,1. Pro ČR je tato hodnota snížena na 0,6 (podle ministerstva obchodu a průmyslu na 0,2¹²). I zde platí, že podnik dosahuje vysoké platební schopnosti.

Zde nejsou zapotřebí žádná opatření, protože výsledné ukazatele vycházejí pozitivně.

¹² RUŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza.2. aktual. vydání* Vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. Kapitola 4.1, Ukazatele likvidity, s. 49.

4.4.2 Hodnocení ukazatelů rentability

Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti podniku. Rentabilita by měla mít rostoucí tendenci.

Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability lze vidět v tabulce č. 23.

Tabulka č. 23 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability	Rok			
	2004	2005	2006	2007
ROA	0,143	0,105	0,188	0,197
ROE	0,230	0,157	0,280	0,263
ROS	0,093	0,063	0,120	0,135

Zdroj: Vlastní

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) má stoupající tendenci (vyjma roku 2005). Pokles v roce 2005 je zapříčiněn poklesem zisku (zvýšené náklady za dvě zimní období – viz kapitola 3.1). Výsledné hodnoty jsou počítány z čistého zisku, proto nejde zde použít srovnání s odvětvovým průměrem, kde se používá EBIT (odvětvový průměr např. v roce 2005 byl 6,98 %). Hodnota v roce 2007 byla ve firmě 19,7 %, což je hodnota vysoká.

Pro rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) platí to samé, jako u ROA. Jediný rozdíl je v tom, že ukazatel v roce 2007 klesl o 1,7 p.b. oproti roku 2006.

Rentabilita tržeb (ROS) má opět stoupající tendenci (vyjma opět roku 2005). V roce 2007 byla rentabilita tržeb skoro 14 %.

Zde opět není na místě doporučit nějaká opatření, protože hodnoty ukazatele rentability vycházejí pozitivně. Rentabilitu tržeb lze zvýšit zvýšením výnosů při stagnaci nákladů nebo poklesem nákladů při stagnaci výnosů.

4.4.3 Hodnocení ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik využívá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje.

Hodnoty jednotlivých ukazatelů zadluženosti lze vidět v tabulce č. 24.

Tabulka č. 24 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	Rok			
	2004	2005	2006	2007
Debt ratio	0,38	0,32	0,32	0,25
Equity ratio	0,62	0,67	0,67	0,75

Zdroj: Vlastní

Celková zadluženost podniku postupně klesá (použití cizích zdrojů). Ukazatel se vejde do 0,30 – považuje se za nízkou nebo se vejde do intervalu od 0,30 – 0,50 – průměrná hodnota.

Ne vždy musí platit, že nízká hodnota ukazatele zadluženosti je dobrá pro podnik. Vždy je nutné ukazatel zadluženosti posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností, kterou podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu. Vysoká hodnota ukazatele může být příznivá (pro akcionáře) tehdy, je-li podnik schopen dosáhnout vyššího procenta rentability, než je procento úroků placeného z cizího kapitálu. Kdyby podnik použil k financování pouze vlastní kapitál, vedlo by to ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. U firmy Chládek a Tintěra platí oboje, nízký podíl cizího kapitálu a vysoká rentabilita celkového vloženého kapitálu.

Odvětvový průměr celkové zadluženosti ve stavebnictví v roce 2004 byl 59,4 % a v roce 2005 64,1 %. Společnost Chládek a Tintěra měla celkovou zadluženost v těchto letech 38 % a 32 %. Tyto výsledky jsou daleko lepší než odvětvové průměry. Hodnoty odvětvového průměru celkové zadluženosti jsou vysoké hodnoty, které vedou k zadlužování stavebních společností.

Ukazatel finanční páky (vlastní kapitál/aktiva) dosahoval v odvětvovém průměru 32,6 % v roce 2006 (1. pololetí) a 32,8 % v 1. pololetí roku 2007. Společnost Chládek a Tintěra zde dosahovala hodnoty 67 % a 75 %. [13]

4.4.4 Hodnocení ukazatele aktivity

Tyto ukazatelé ukazují, jak podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. Jestliže jich má podnik hodně, vznikají zbytečné náklady (klesá zisk). Pokud jich má málo, přichází o možné tržby.

Hodnoty jednotlivých ukazatelů aktivity lze vidět na v tabulce č. 25.

Tabulka č. 25 Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity	Rok			
	2004	2005	2006	2007
Obrat zásob	64,05	23,94	18,57	10,44
Doba obratu zásob	5,70	15,25	19,66	34,97
Obrat celkových aktiv	1,54	1,67	1,56	1,45
Obrat stálých aktiv	11,51	8,95	7,95	6,13
Obrat pohledávek	3,89	4,70	3,18	3,31
Doba obratu pohledávek	93,87	77,62	114,88	110,30

Zdroj: Vlastní

Co se týká obratu zásob a doby obratu zásob, tak nejlepší pro firmu je to, když je co největší obrat zásob a co nejmenší doba obratu zásob. Dnešní trend je takový, že zásoby se ve většině podniku zmenšují, v důsledku např. just-in-time. Ale záleží na oboru podnikání. Ve stavebnictví je důležitá míra zásobování. Ve firmě Chládek a Tintěra klesá obrat zásob a roste doba obratu zásob. Tento trend není moc příznivý, hlavně co se týká obratu zásob, kde je pokles razantní. Doba obratu zásob v roce 2005 se neliší moc od odvětvového průměru ve stavebnictví, kde byla hodnota doby obratu zásob 26,27 dní (ve firmě Chládek a Tintěra byla tato hodnota 15,25 dní). Dokonce tato hodnota byla v tomto roce lepší než odvětvový průměr. V roce 2004 byl odvětvový průměr doby obratu zásob 25,36 dní. Naopak firma by měla zvýšit rychlost obratu zásob. Pokles hodnoty vypovídá o zhoršení oběhu zásob, jejich nadbytečnosti, zastaralosti atd.

Ukazatel obrat celkových aktiv byl v roce 2007 1,45. Tato hodnota není moc příznivá, protože dobré průměrné hodnoty se pohybují v intervalu 1,6 – 2,9. Podnik by se měl zde zamyslet, jestli není možné majetek nějakým způsobem redukovat. Odvětvový průměr v roce 2005 byl 1,74. [2, 13]

Obrat stálých aktiv ve firmě Chládek a Tintěra postupně klesá, což není dobré z dlouhodobého hlediska. V roce 2007 byla hodnota ukazatele 6,13. Tato hodnota je ale stále lepší, než je hodnota uváděná jako doporučený střed (hodnota je 5,1¹³). Nízká hodnota ukazatele může být signálem pro vedení, aby omezilo podnikové investice, ale to se firmy Chládek a Tintěra netýká.

Ukazatel obrat pohledávek a ukazatel doba obratu pohledávek nabývaly v roce 2007 hodnot 3,31 a 111 dní. Hlavně ukazatel doba obratu pohledávek vychází u firmy Chládek a Tintěra hodně vzdáleně od standardní hodnoty, za kterou je považováno 48 dní. U malých firem by tato hodnota mohla způsobit problémy, u velkých firem je běžnější delší doba splatnosti pohledávek.

Firma by se měla zaměřit, aby dobu obratu pohledávek snížila, protože tímto přichází o možné tržby, které by mohla získat, kdyby tyto prostředky správně investovala (krátkodobé pohledávky v roce 2007 činily 570 136 000 Kč, což je oproti roku 2004 nárůst o 264 983 000 Kč). Je zde ale na místě zohlednit delší splatnost faktur v oboru stavebnictví (zmíněno v kapitole Ukazatele aktivity – pro hospodářský rok 2007).

¹³ STOCKMANN, Pavel; POJKAROVÁ, Kateřina. *Analýza řídicí a podnikatelské činnosti*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-589-7. Kapitola 6.2.2, Ukazatele aktivity, s. 59.

Jednou z možností, jak snížit dobu obratu pohledávek, je zvýšit schopnost řízení pohledávek. To znamená více naléhat např. na dodavatele, větší příjem prostředků v hotovosti.

4.4.5 Vyhodnocení Altmanova indexu finančního zdraví

Altmanův index finančního zdraví podává objektivně obraz o tom, jak na tom finančně daná firma je. Jestli ji nehrozí například bankrot.

Jednotlivé výsledky Altmanova indexu lze vidět v tabulce č. 26.

Tabulka č. 26 Altmanův index finančního zdraví

Altmanův model	Rok			
	2004	2005	2006	2007
Výsledek	2,98	2,95	3,17	2,92

Zdroj: Vlastní

U společnosti Chládek a Tintěra lze vidět (viz tabulka č. 26), že Altmanův index finančního zdraví vychází vždy větší než je hodnota 2,9. To svědčí o prosperitě firmy.

4.5 Shrnutí silných a slabých stránek finančního řízení

Každá společnost má nějaké přednosti a nějaké slabiny. Výjimkou není ani společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Mezi největší přednosti společnosti patří ukazatele rentability a ukazatele likvidity:

- ukazatele likvidity – zde velmi dobře vychází běžná a pohotová likvidita, obě likvidity přesahují výrazně odvětvový průměr ve stavebnictví (viz kapitola Hodnocení ukazatelů likvidity),
- ukazatele rentability – zde si firma vede velmi dobře, všechny tři počítané ukazatele (ROA, ROE a ROS) vycházejí velice dobře.

Dále je důležité upozornit na ukazatele, které nevycházejí moc dobře pro firmu Chládek a Tintěra. Nejhuře vycházejí ukazatele aktivity, konkrétně se to týká pohledávek a zásob:

- pohledávky – zde nastal úplný opak toho, jak to má být. Obrat pohledávek klesá a doba obratu pohledávek roste. Není to otázka jednoho roku, ale tento trend pokračuje už čtyři roky (2004 – 2007). Krátkodobé pohledávky neustále rostou (v roce 2004 byly 305 153 tis. Kč a v roce 2007 už byly 570 136 tis. Kč), zde je na místě, aby se firma na tuto oblast zaměřila a následně ji začala řešit.
- zásoby – zde se to týká hlavně obratu zásob, ten klesá velmi razantně od roku 2004 (v roce 2004 byla rychlost obratu zásob 64,05 a v roce 2007 klesla hodnota na hodnotu

10,44). Zde by se měl management firmy Chládek a Tintěra zaměřit na to, jestli nemá nadbytek zásob nebo jestli to neukazuje na jejich zastaralost. Zde to nemohu posoudit, protože je zapotřebí dlouhodobý a detailní rozbor této oblasti.

Z těchto odrážek je vidět, že i moderní prosperující firma má oblasti, ve kterých má určité mezery (i když stavebnictví má svá specifika).

Pro přehlednost jsem se snažil jednotlivé finanční ukazatele roztrždit do tří skupin podle toho, jak dobře/špatně vycházejí, to lze vidět v tabulce č. 27:

Tabulka č. 27 Finanční ukazatele z hlediska jejich výsledných hodnot pro rok

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.		
<i>Silná stránka</i>	<i>Průměrná hodnota</i>	<i>Slabá stránka</i>
Běžná likvidita	Celková zadluženost	Obrat zásob
Pohotová likvidita	Doba obratu zásob	Obrat celkových aktiv
Okamžitá likvidita	Obrat stálých aktiv	Obrat pohledávek
ROA		Doba obratu pohledávek
ROE		
ROS		

Zdroj: Vlastní

Poznámka:

ROA – rentabilita celkového vloženého kapitálu,

ROE – rentabilita vlastního kapitálu,

ROS – rentabilita tržeb.

Z tabulky č. 27 lze vidět, že ve firmě Chládek a Tintěra převažují silné stránky. Některé ukazatele lze zařadit i do jiných kategorií. Např. celkovou zadluženost lze zařadit i do silných stránek (podle toho, jestli je hodnocena podle hodnot uvedených v učebnicích nebo hodnocena podle odvětvového průměru ve stavebnictví).

Stavební firma Chládek a Tintěra se těší dobrému finančnímu zdraví, což ukázala provedená finanční analýza. Firmě neustále rostou tržby, které dosahují hodnot okolo 2 mld. Kč. Jak už bylo uvedeno v předchozích kapitolách, firma Chládek a Tintěra se může těšit skvělé budoucnosti, jestliže si zachová a udrží nastolenou strategii a zaměří se na snížení zmiňovaných negativních aspektů (např. krátkodobé pohledávky).

Závěr

Tato diplomová práce čerpala hlavně z interních materiálů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Pomocí těchto materiálů je zde popsána společnost a následně její finanční situace. Bohužel rozsah diplomové práce mi nedovolil podrobnější rozebrání firmy Chládek a Tintěra, aby čtenář mohl získat více objektivních a subjektivních informací o firmě. Proto jsem se snažil stručně popsat všechny stránky stavební společnosti, abych mohl podat informace o všech částech společnosti.

Zaměřil jsem se hlavně na část vztah společnosti ke kapitálu a na budoucí vývoj společnosti. Společnost jasně deklaruje, že peníze se nesmějí stát cílem podnikání. S touto vizí se stoprocentně ztotožňuji. Dále jsem poznal to, že opravdu firma propaguje to, s čím přišla na trh. Firma je vnímána jako sociální systém, který se skládá ze tří komponentů, které jdou přesně za sebou, jak jsou napsány – sociální kapitál, lidský kapitál, finanční kapitál. Vizí jsem si ověřil na praxi ve firmě.

Následně byla vypracována praktická část, která v této práci ukázala, že firma se těší finančnímu zdraví. Tato práce ale ukázala i aspekty, které firma může zlepšit. Týká se to například snížení krátkodobých pohledávek, které v posledních letech razantně rostou. Firma Chládek a Tintěra si vede dobře i v porovnání s odvětvovým průměrem ve stavebnictví.

Všechny vytyčené cíle se mi podařilo splnit. Dokázal jsem si splnit i svůj tajný osobní cíl, který se týkal poznání společnosti zevnitř. Šlo především se seznámit s lidmi, kteří se podílejí na vedení společnosti. Cíl jsem měl takový, abych i za malou chvíli pochopil, co je potřeba, aby člověk uspěl v dnešním tržním prostředí. Tato zkušenost je k nezaplacení a jasně mi ukázala, že praxe se nedá ničím nahradit. Na druhé straně jsem ve firmě poznal, že vzdělanost a zkušenost nemusí být k ničemu, když člověk nemá tzv. šestý smysl. Ten je ve společnosti Chládek a Tintěra ve formě sociálního myšlení.

Cíl se podařilo splnit i v praktické části, kde jsem získal všechny potřebné informace a následně pomocí výpočtů jsem ukázal, jakého finančního zdraví se firma těší. Následně jsem zhodnotil všechny výpočty v poslední části diplomové práce. Likvidita a rentabilita ve firmě je na vysoké úrovni. Horších výsledků firma dosahuje v hodnocení ukazatelů aktivity. Jde především již o zmiňované pohledávky – obrat pohledávek a doba obratu pohledávek.

Závěrem lze říci, že firma se těší dobrých výsledků a jestli se jí podaří zachovat stávající strategii a dobře prodat svoje jméno, čeká společnost skvělá budoucnost. A já jsem

rád, že jsem u toho mohl být a mohl jsem se detailně seznámit například i s know - how firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Použitá literatura

- [1] RUŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza.2. aktual. vydání* Vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [2] MELICHAR, Vlastimil; JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika podniku*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002. ISBN 80-7194-510-2.
- [3] STOCKMANN, Pavel; POJKAROVÁ, Kateřina. *Analýza řídicí a podnikatelské činnosti*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-589-7.
- [4] GRUNWALD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. Praha: VŠE Praha, 1994. ISBN 80-7079-257-4.
- [5] FREIBERG, František. *Finanční teorie a financování*. Vyd. Praha: ČVUT Praha, 1997. ISBN 80-01-01101-1.
- [6] *Metody finanční analýzy* [online]. [cit. 2008-12-04]. Dostupný na WWW: < http://fse1.ujep.cz/materialy/KFU_holeckova_FIANmetodyfinanalzy.pdf >.
- [7] *Internetový server Google.cz* [online]. [cit. 2008-11-08]. Dostupný na WWW: < <http://www.google.cz> >.
- [8] *Spider analýza* [online]. [cit. 2008-12-26]. Dostupný na WWW: < www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia1/s1_kubickova_dana_349.pdf >.
- [9] *Chládek a Tintěra Pardubice* [online]. [cit. 2008-11-1]. Dostupný na WWW: < <http://www.cht-pce.cz/> >.
- [10] *Chládek a Tintěra Litoměřice* [online]. [cit. 2008-11-1]. Dostupný na WWW: < <http://www.cht.cz/> >.
- [11] *Holding Enteria* [online]. [cit. 2008-11-15]. Dostupný na WWW: < <http://www.enteria.cz/> >.
- [12] *Podniková ekonomika* [online]. [cit. 2009-01-31]. Dostupný na WWW: < <http://www.znalectvi.net/pruvodce/EKO7.pdf> >.
- [13] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2009-01-31]. Dostupný na WWW: < <http://www.mpo.cz/dokument43538.html> >.
- [14] KOPEČNÁ, Jana. *Finanční analýza společnosti Trh transport spedice, s.r.o.: diplomová práce*. Pardubice: Univerzita Pardubice, DFJP, 2004. 21. s.
- [15] Interní materiály firmy Chládek a Tiněra, Pardubice a.s.

Seznam tabulek

	strana
Tabulka č. 1 Hodnoty rychlé likvidity	18
Tabulka č. 2 Hodnoty běžné likvidity	19
Tabulka č. 3 Hodnoty ukazatele	21
Tabulka č. 4 Hodnoty ukazatele	23
Tabulka č. 5 Hodnoty ukazatele	24
Tabulka č. 6 Hodnoty ukazatele	25
Tabulka č. 7 Rozdělení akcií mezi akcionáře	29
Tabulka č. 8 Základní data o holdingu v současnosti	33
Tabulka č. 9 Vlečka TPCA a TSUSHO	35
Tabulka č. 10 Mzdy zaměstnanců v platových třídách (2008)	43
Tabulka č. 11 Pracovní doba zaměstnanců CHT (2008)	43
Tabulka č. 12 Počet odcházejících zaměstnanců v roce 2008	44
Tabulka č. 13 Věkové skupiny zaměstnanců (2008)	45
Tabulka č. 14 Extrapolace vývoje holdingu do roku 2017	49
Tabulka č. 15 Struktura aktiv (v tis. Kč)	51
Tabulka č. 16 Struktura pasiv (v tis. Kč)	52
Tabulka č. 17 Hospodářské výsledky (v tis. Kč)	52
Tabulka č. 18 Celkové výnosy (v tis. Kč)	52
Tabulka č. 19 Celkové náklady (v tis. Kč)	52
Tabulka č. 20 Trendová analýza majetkové struktury (v tis. Kč)	64
Tabulka č. 21 Trendová analýza kapitálové struktury (v tis. Kč)	66
Tabulka č. 22 Ukazatel likvidity	68
Tabulka č. 23 Ukazatel rentability	69
Tabulka č. 24 Ukazatel zadluženosti	69
Tabulka č. 25 Ukazatel aktivity	70
Tabulka č. 26 Altmanův index finančního zdraví	72
Tabulka č. 27 Finanční ukazatele z hlediska jejich výsledných hodnot pro rok	73

Seznam obrázků

	strana
Obrázek č. 1 Tři oblasti finanční analýzy	10
Obrázek č. 2 Struktura rozvahy	11
Obrázek č. 3 Provázanost účetních výkazů	12
Obrázek č. 4 Elementární metody	14
Obrázek č. 5 Druhy ukazatelů	17
Obrázek č. 6 Spider graf a spider gram	28
Obrázek č. 7 Logo firmy.....	29
Obrázek č. 8 Tržby v mil. Kč firmy Chládek a Tintěra.....	30
Obrázek č. 9 Počet zaměstnanců Chládek a Tintěra.....	30
Obrázek č. 10 Logo holdingu Enteria.....	33
Obrázek č. 11 Tržby firem v roce 2007.....	35
Obrázek č. 12 Přirozené signály zpětné vazby v podniku („kontrolní pultík“).....	36
Obrázek č. 13 Filozofie firmy	37
Obrázek č. 14 Filozofie firmy	37
Obrázek č. 15 Vlečka KIA MOTORS – Žilina	38
Obrázek č. 16 Spokojený zaměstnanec = plus pro firmu (Žilina 2006).....	39
Obrázek č. 17 Náklady na školení (tis. Kč).....	40
Obrázek č. 18 Dosažené vzdělání zaměstnanců firmy CHT (2008).....	41
Obrázek č. 19 Vývoj průměrné mzdy dělníků (tis. Kč) CHT vč. KŽP	42
Obrázek č. 20 Personální složení střediska – Silniční stavby.....	42
Obrázek č. 21 Důvody odchodu z firmy (2008).....	44
Obrázek č. 22 Demografické podmínky (2008)	45
Obrázek č. 23 Tržby firmy – porovnání s CHT Pardubice.....	46
Obrázek č. 24 Vize holdingu Enteria.....	47
Obrázek č. 25 Stav na účtu vnitrobanky CHT	48
Obrázek č. 26 Počet zaměstnanců v roce 2017	50
Obrázek č. 27 Rentabilita tržeb firmy Chládek a Tintěra (%).....	51
Obrázek č. 28 Ukazatele likvidity	55
Obrázek č. 29 Ukazatele rentability	57
Obrázek č. 30 Ukazatele zadluženosti.....	58
Obrázek č. 31 Ukazatele aktivity.....	61
Obrázek č. 32 Altmanův index	63
Obrázek č. 33 Podíl jednotlivých struktur na celkových aktivech	64
Obrázek č. 34 Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	65
Obrázek č. 35 Podíl jednotlivých struktur na celkových pasivech.....	66
Obrázek č. 36 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč).....	67
Obrázek č. 37 Výkonová spotřeba (v tis. Kč).....	67

Seznam zkratek

CF – cash flow

MPO – ministerstvo průmyslu a obchodu

ROA – rentabilita celkového vloženého kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

WACC – vážené průměrné náklady kapitálu

C – použitý kapitál

KIC – knihovnicko informační centrum

CHT – Chládek a Tintěra

RCVK – rentabilita celkového vloženého kapitálu

RVK – rentabilita vlastního kapitálu

a.s. – akciová společnost

ČSN – česká státní norma

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

SSŽ – Stavby silnic a železnic (nyní EUROVIA)

ŽS – Železniční stavby Brno, a.s.

TPCA – kolínská automobilka (Toyota Peugeot Citroen Automobile)

HBC – hokejbalové hřiště HBC Kolín

p.b. – procentního bodu

ČD – České dráhy

OHSAS – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

KŽP – kapitálové životní pojištění

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Sídlo holdingu Enteria a.s. (Pardubice)

Příloha č. 2 – Stavba vlečky KIA MOTORS (Žilina 2006)

Příloha č. 3 – Oprava výhybek a izolace mostu v ŽST Pardubice hl. n. (2009)

Příloha č. 4 – Vozový park společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Příloha č. 1

Sídlo holdingu Enteria a.s. (Pardubice)



Zdroj: Vlastní

Stavba vlečky KIA MOTORS (Žilina 2006)



Zdroj: Vlastní

Oprava výhybek a izolace mostu v ŽST Pardubice hl. n. (2009)



Zdroj: Vlastní

Vozový park společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.



Zdroj: Vlastní