



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Strategická analýza společnosti SITA CZ a.s.

Strategic Analysis of the Enterprise SITA CZ

Diplomová práce

Studijní program: Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu

Studijní obor: Podnikání a management v průmyslu

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Čámská, Ph.D.

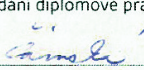
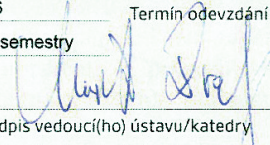

Ondřej Vala

Praha 2016

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vala	Jméno:	Ondřej	Osobní číslo:	338335
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Podnikání a management v průmyslu				
Studijní obor:	Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Strategická analýza společnosti SITA CZ a.s.		
Název diplomové práce anglicky:	Strategic Analysis of the Enterprise SITA CZ		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: Cílem práce je vyhotovení strategické analýzy akciové společnosti SITA CZ a.s. Přínos práce: Strategická analýza bude sloužit managementu společnosti pro případnou revizi současné strategie ve vazbě na mezipodnikové srovnání s blízkými konkurenčními závody. Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - jednotlivé nástroje a metody strategické analýzy - analýza makroprostředí, mikroprostředí, analýza konkurence, SWOT analýza, finanční analýza apod., 3. Praktická část - zpracování strategické analýzy vybrané společnosti, 4. Závěr - doporučení pro změnu nebo zachování stávající strategie společnosti</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 1. vyd. 2005. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přepr. a dopl. vyd. 2006. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. akt. a rozš. vyd. 2012 VEBER, Jaromír a kol.. Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. akt. vyd. 2009</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Bc. Dagmar Čámská Ph.D., Katedra managementu MÚVS ČVUT		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	6.1.2016	Termín odevzdání diplomové práce:	29.4.2016
Platnost zadání diplomové práce:	3 po sobě jdoucím semestry		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>8.4.2016</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VALA, Ondřej. *Strategická analýza společnosti SITA CZ a.s.* Praha: ČVUT 2016.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23.8 2016

podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval zejména mé vedoucí diplomové práce, Ing. Dagmar Čámské, Ph.D., za její rady a připomínky během celé tvorby této práce.

Dále bych rád poděkoval své ženě, která je pro mne vším a která vždy stála při mně během mého nynějšího studia.

Abstrakt

Práce je zaměřena na vyhotovení strategické analýzy vybrané společnosti. Jedná se o společnost SITA CZ, a.s., která se zabývá zpracováním a využitím odpadů. Vybraná společnost je podrobena zkoumání jednotlivými nástroji pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy, jako je PESTLE či finanční analýza a další. Výsledky z těchto analýz jsou sumarizovány a dále zkoumány pomocí SWOT analýzy. Cílem strategické analýzy je zhodnocení a návrh, jakým směrem by se měla vyvíjet strategie společnosti.

Klíčová slova

strategická analýza, SITA, PESTLE, Porter, SWOT, finanční analýza

Abstract

The thesis is focused on the preparation of the strategic analysis of the selected company. This company which is called SITA, Inc. is engaged in the processing and utilization of waste. The selected company is tested by various instruments for the analysis of internal and external business environment as PESTLE or financial analysis and etc. The results of these analyzes are summarized and analyzed using SWOT analysis. The aim of the strategic analysis is an evaluation of a proposal which direction should involve strategy of the company.

Key words

strategic analysis, SITA, PESTLE, Porter, SWOT, financial analysis

Obsah

	PŘEDMLUVA	1
1	ÚVOD	2
2	STRATEGIE	3
2.1	STRATEGICKÉ CÍLE	4
2.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA	5
2.2.1	<i>Vnější analýza</i>	6
2.2.1.1	PEST analýza	7
2.2.1.2	Porterův model pěti sil	10
2.2.1.3	Hodnocení faktorů vnější analýzy	14
2.2.2	<i>Vnitřní analýza</i>	14
2.2.2.1	Finanční analýza	15
2.2.2.2	Mezipodnikové srovnání	22
2.2.2.3	Analýza vnitřních zdrojů podniku	22
2.2.2.4	Hodnocení faktorů vnitřní analýzy	23
2.2.3	<i>SWOT analýza</i>	24
2.2.3.1	Hodnocení a výběr strategických variant	26
3	INFORMACE O SPOLEČNOSTI SITA CZ, A.S.	28
3.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	28
3.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	29
3.3	ZAPOJENÍ DO SKUPINY SUEZ ENVIRONNEMENT	30
3.4	PODROBNĚJŠÍ INFORMACE	30
3.5	VIZE SPOLEČNOSTI	31
3.6	Hlavní konkurenti	33
3.6.1	<i>AVE CZ odpadové hospodářství, s r.o.</i>	33
3.6.2	<i>FCC Environment</i>	34
3.6.3	<i>Marius Pedersen a.s.</i>	35

4	VYHODNOCENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY	36
4.1	PESTLE ANALÝZA	36
4.1.1	<i>Politické faktory</i>	36
4.1.2	<i>Ekonomické faktory</i>	37
4.1.3	<i>Sociálně-kulturní faktory</i>	40
4.1.4	<i>Technologické faktory</i>	42
4.1.5	<i>Legislativní faktory</i>	43
4.1.6	<i>Environmentální faktory</i>	45
4.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	46
4.2.1	<i>Potenciál nově vstupujících firem</i>	46
4.2.2	<i>Konkurence v odvětví</i>	46
4.2.3	<i>Substituty</i>	47
4.2.4	<i>Dodavatelé</i>	48
4.2.5	<i>Odběratelé</i>	48
4.2.6	<i>Komplementáři</i>	49
4.3	HODNOCENÍ FAKTORŮ VNĚJŠÍ ANALÝZY	50
4.4	FINANČNÍ ANALÝZA	50
4.4.1	<i>Horizontální a vertikální analýza</i>	51
4.4.2	<i>Bilanční pravidla</i>	59
4.4.3	<i>Poměrové ukazatele</i>	62
4.4.3.1	Ukazatele rentability	63
4.4.3.2	Ukazatele aktivity.....	64
4.4.3.3	Ukazatele zadluženosti.....	66
4.4.3.4	Ukazatele likvidity	67
4.4.3.5	Ukazatele produktivity	68
4.5	MEZIPODNIKOVÉ SROVNÁNÍ.....	69
4.5.1	<i>Horizontální a vertikální analýza, bilanční pravidla</i>	69
4.5.2	<i>Poměrové ukazatele</i>	72
4.6	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ PODNIKU.....	77
4.7	HODNOCENÍ FAKTORŮ VNITŘNÍ ANALÝZY	83
4.8	SWOT ANALÝZA – SHRUTÍ DOSUD PROVÁDĚNÝCH ANALÝZ.....	84
	ZÁVĚR.....	87

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	90
SEZNAM ZKRATEK	96
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ	97
PŘÍLOHY	100
OBSAH PŘILOŽENÉHO CD.....	114
EVIDENCE VÝPŮJČEK.....	116

Předmluva

Strategická analýza je dle mého názoru nástrojem s ekonomickým zaměřením, který i přesto, že slučuje znalosti z více oborů do jednoho celku, dokáže zachovat smysluplnou strukturu. Kombinuje položky z podnikového účetnictví, managementu, marketingu, ale také všeobecného přehledu k danému tématu. Z hlediska času vychází strategická analýza z minulosti, pracuje se současným stavem a na jejím základě se vytváří budoucí prognózy. A i právě proto, že není pevně stanoveno, jakým způsobem se má vyhotovovat, lze ji aplikovat na libovolnou společnost fungující v jakémkoliv sektoru.

Ve společnosti, v které pracuji¹, jsem se již nejednou setkal a jednal s odborníky z různých auditorských společností. A i když jsem jim pouze připravoval podklady pro různé analýzy, vždy jsem toužil podrobněji rozumět principům a vztahům, na jejichž základě tyto analýzy provádějí. Volba tématu diplomové práce pro mne tedy byla již dopředu jasná. A to tvorba strategické analýzy vybrané společnosti.

Když jsem zjistil, že není vhodné, abych z mediálních důvodů podroboval strategické analýze společnost, ve které pracuji já, hledal jsem další, se kterou by mne vázalo osobní pouto. Po krátkém průzkumu jsem zvolil společnost, ve které již patnáctým rokem pracuje na manažerské pozici můj otec. Jedná se o společnost SITA CZ, a.s., která likviduje či dále zpracovává odpad.

Touto volbou jsem doufám práci zajistil relevantnost podkladových informací o všech nákupech strojů a materiálu, opravách, personálních a finančních aktivitách analyzované společnosti, a to nehledě na další doplňující podkladové informace, které nemusí být tak lehce dohledatelné, ale mohou mít nezanedbatelný vliv na tvorbu této práce.

¹ Platí pro květen 2016, České dráhy, a.s., Generální ředitelství, Odbor správy a prodeje majetku.

1 Úvod

Odpady jsou stejně staré jako lidstvo samo. Již první lidé vyprodukovali odpady, kterých se více či méně úspěšně dokázali zbavit. S rozvojem obchodu, a poté i peněz, odpady začali dále zpracovávat na to školení lidé, kteří postupně vytvářeli společnosti a tuto činnost prováděli za úplatu. A protože s přibývajícím časem přibylo také množství a typy odpadů, zvýšil se počet těchto společností. Proto, aby se tyto, ale i jakékoliv jiné společnosti, dokázaly na současném trhu udržet navzdory zvyšující se konkurenci, začalo být nezbytné, aby dobře znaly své silné a slabé stránky a věděly, jakým směrem se mají dále vydat a jakých cílů dosáhnout. Respektive, aby znaly svou strategii.

Ve své diplomové práci se budu zabývat strategickou analýzou společnosti SITA CZ, a.s., která dle stránek společnosti (sita.cz, 2016) poskytuje ekologické a bezpečné zpracování a využití odpadu pomocí moderních technologií. V České republice tato společnost působí od roku 2001 jako jeden z nejvýznamnějších zpracovatelů podnikového odpadu. Z hlediska vlastnictví patří společnost SITA CZ, a.s., pod jednotnou značku SUEZ ENVIRONNEMENT HOLDING BE, která působí ve více než 70 zemích světa s přibližně 80 tis. zaměstnanci.

Tato práce si klade za cíl provést strategickou analýzu společnosti SITA CZ, a.s., za účelem případné revize současné strategie ve vazbě na mezipodnikové srovnání s blízkými konkurenčními podniky. K tomuto úkonu budu využívat nástrojů pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Výsledky analýz budou v práci uvedeny jak v textové formě, tak i ve formě tabelárních nebo grafických výstupů.

Práce samotná je rozvržena do třech částí: teoretické, popisné a praktické. V první teoretické části je obecně popsán pojem „Strategie“ a s ním související nástroje, které budu využívat při tvorbě této práce. Jedná se o PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil, finanční analýzu, analýzu konkurence a SWOT analýzu. V druhé části práce je stručně popsána struktura společnosti SITA CZ, a.s., a její veřejně publikované cíle. Poslední část práce je věnována praktické aplikaci nástrojů uvedených v první části. Dále jsou v této části uvedeny postupy a rady, kterými by se měla dle mého uvážení společnost řídit a které vycházejí z předešlých analýz. V závěru je uvedeno celkové zhodnocení práce a dosažených výstupů.

2 Strategie

„Mnohem větší tragédie, než je nedosáhnout cíle, je nemít žádný cíl.“

Benjamin Mays

Dle Vebera a kol. (2009, s. 510) má pojem strategie a s ním související pojem strategické řízení svůj původ ve vojenství. Jejich největší rozmach však nastal během druhé světové války, kdy bylo potřeba řídit dosud nebývalé množství vojenských sil. Současně s tímto se posílil význam strategického jednání a myšlení. A stejně tak jako vojenství obohatilo i jiné obory, i zde tyto myšlenky a způsob řízení přešly z válečných operací do ekonomických sfér.

Podobně tomu je u dosažení cílů. Zatímco cílem vojenských akcí je vítězství nad protivníkem, v ekonomickém sektoru se usiluje o získání komparativní výhody vůči jinému subjektu. Bojištěm se stal trh a nepřátelským jevem byla a je konkurence. Ta už však v současnosti nereaguje pouze na stav nabídky a poptávky, ale i na další faktory, jakou jsou kupní síla obyvatelstva, globalizace trhů, diverzifikace výroby a další. A aby daný podnik² našel správný směr pro jeho fungování mezi těmito faktory, musí mít správně nastaven podnikovou strategii.

Na *strategii* tedy lze pohlížet jako na nezbytný nástroj, jehož hlavním cílem je přežití a dosažení prosperity podniku. Nelze ji tedy chápat pouze jako proces, ale také jako objem aktivit a prvek s vazbou na okolí. A to proto, že ve své podstatě představuje koncept celkového chování podniku a zadává nezbytné činnosti a alokace zdrojů tak, aby bylo dosaženo stanovených záměrů.

Celopodnikovou strategii je pak řízení, které vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, která jsou platná pro celý podnik. Může se jednat například o rozhodnutí, jak bude společnost alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jak budou zhodnocovány vložené zdroje, zda dojde k vstupu na nová teritoria, apod. Aby byla celopodniková strategie úspěšná, musí být dle Fotra (2012, s. 31) kromě ztotožnění všech zaměstnanců s definovanými cíli a sdílením společných hodnot nastavena její:

² Od 1.1 2014 je podle nového občanského zákoníku dosavadní pojem „podnik“ nahrazen novým pojmem, a to „obchodní závod“. Přesto v této práci budu uvádět spíše pojem „podnik“, neboť se dle mého názoru jedná o vhodnější a širokou veřejností používanější výraz.

- podpora vedení,
- pochopitelnost pro všechny zúčastněné,
- flexibilita,
- podpora rozhodování o alokaci zdrojů,
- motivace směrem na zaměstnance,
- koncepčnost,
- a další faktory úspěchu.

Z předešlých odstavců vyvstává to, že strategii lze popsat také jako neustále se vyvíjející proces, jehož cílem je dosažení strategických cílů podniku.

2.1 Strategické cíle

„*Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky*“ (³Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2). Představují stav, kterého se podnik snaží dosáhnout pomocí své existence a nastavených činností. Mohou být formulovány s různou mírou podrobnosti a mít různou podobu, ale měly by splňovat základní pravidlo, kterým je maximalizace hodnoty pro akcionáře.

Další definice cílů by měla probíhat podle určitých kritérií. K tomuto se využívá metoda SMART, jejíž počáteční písmena znamenají dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 3) tato kritéria pro nastavení cílů:

- *Stimulating* – stimulující
- *Measurable* – měřitelné
- *Acceptable* – akceptovatelné pro ty, které se jich budou snažit dosáhnout
- *Realistic* – reálné
- *Timed* – vymezené v čase

³ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

Mimo metodu SMART je možné se setkat také s metodou SMARTER“ která mimo jiné navíc přidává kritérium: *Ethical* – tedy provádění činností v souladu s etickým přístupem podnikání a kritérium *Resourced* – neboli zaměření na zdroje.

Kromě navyšování ekonomické hodnoty je nezbytné zmínit taky to, že podniky mohou mít cíle sociálního charakteru, jako jsou veřejně prospěšné akce či podpora životního prostředí, nebo cíle zaměřené na růst podniku či vytváření prvků konkurenčního boje.

2.2 Strategická analýza

Formulace strategie podniku obecně vychází z výsledků strategické analýzy. Ta je nástrojem, který obsahuje různé analytické techniky pro identifikaci vztahů v podniku samotném a jeho okolí. Pojem analýza sám o sobě lze vysvětlit jako rozebrání určitého segmentu podniku na jednotlivé součásti a pochopení vazeb mezi nimi.

Na dotaz, proč by firma měla analyzovat své podnikatelské prostředí, by jako argument dle Fotra (2012, s. 38) mělo zaznít, že proto, aby:

- znala svou pozici v prostředí, v němž působí,
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí,
- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje,
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů,
- a další.

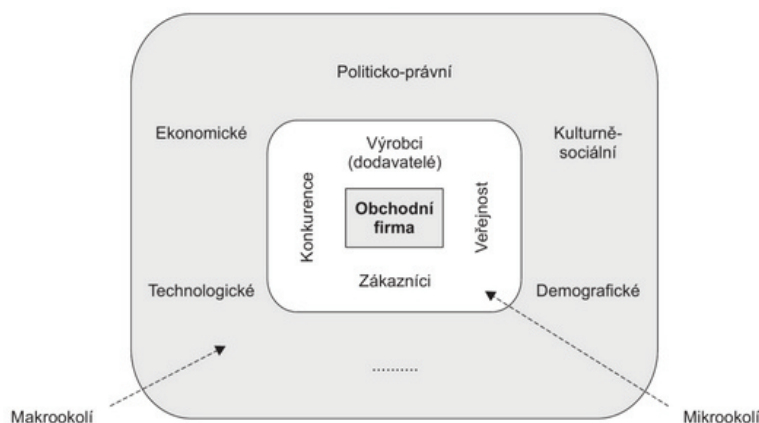
Postup analýzy v podnikatelském prostředí by se měl s ohledem na daný strategický záměr, řídit podle zásad MAP, tedy dle Fotra (2012, s. 38) slov:

- M - monitoruj
- A - analyzuj
- P - predikuj

Zvolená strategie však nemůže být založena pouze na předvídaní budoucnosti. Jejím cílem by mělo být také budoucnost aktivně vytvářet, a to tak, aby souvisela se sférou zájmů podniku.

2.2.1 Vnější analýza

V podniku analyzované procesy je nezbytné propojit s vlivem okolí. Pro účely strategické analýzy se okolí dle Zamazalové (2009, s. 48) dělí na dvě základní části, a to na *makrookolí* a *mikrookolí* podniku, viz obr. 1. Sedláčková a Buchta (2006, s. 10) zdůrazňují, že však nejde o dvě nezávislé roviny, ale vzájemně propojené okruhy, které spolu souvisí.



Obr. 1: Popis okolí firmy (Zamazalová, 2009, s. 48)

Při zkoumání okolí firmy analyzujeme jeho vliv na vnější subjekty, proto se tomuto typu analýzy říká vnější analýza.

Už z názvu je patrné, že v případě makrookolí se budou zkoumat faktory na makro-úrovni, tedy ekonomické, kulturně-sociální, demografické, apod. K tomuto zkoumání se využívají dvě metody. Prvním je PEST analýza, která je v současnosti nahrazována o dvě oblasti doplněnou PESTLE analýzou. Tuto analýzu dále více rozepíší, protože ji budu zpracovávat v praktické části práce. Druhým nástrojem pro analýzu makrookolí je „4C“ analýza, která je zaměřená na analýzu faktorů globalizace.

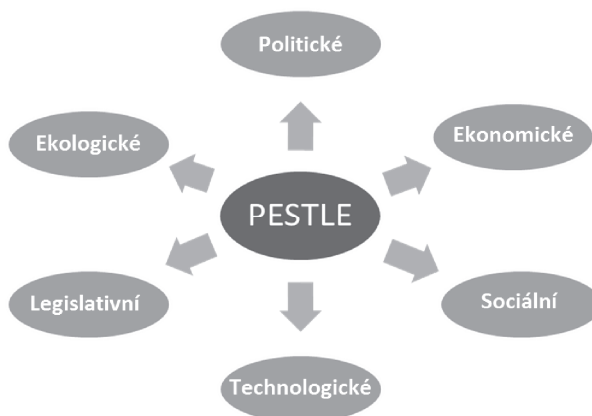
V případě mikrookolí bude analyzováno okolí podniku s důrazem na konkurenční prostředí. V této oblasti je významná zejména analýza konkurenčních sil, která obvykle navazuje na analýzu odvětví. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 11) je nejčastější metodou pro analýzu v mikrookolí Porterův model pěti sil, který taktéž dále více rozeberu a budu jej v praktické části práce aplikovat.

2.2.1.1 PEST analýza

PEST analýza se podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 10) využívá jako nástroj zkoumající makrookolí. Její počátky však sahají až do 60. let, kdy byl Francilem J. Aguilarem vytvořen nástroj ETPS, který měl sloužit na monitorování obchodního prostředí. Tento model byl poté přetvořen na STEP analýzu a ve zmíněných 80. letech na PEST analýzu. Ve všech případech se jednalo o zkratku, kdy jednotlivá písmena znamenají počáteční písmeno oblasti, na které se analýza zaměřuje:

- politicko-legislativní
- ekonomická
- sociálně-demografická (nebo také sociálně-kulturní)
- technicko-technologická

Postupem času tyto základní čtyři oblasti nepostačovaly na analýzu veškerých typů podniků, a tak se přistoupilo k jejich rozšíření o další. Z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL⁴ analýza, která oproti předešlé navíc obsahovala faktory *legislativní* a *environmentální*⁵. Všechny faktory PESTLE analýzy jsou znázorněny na obrázku níže, viz obr. 2.



Obr. 2: Faktory PESTLE analýzy (přeloženo z: focus-on-training.co.uk, 2016)

⁴ Je možné se taky setkat s verzí SLEPTE a STEPLE (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 179).

⁵ V některé literatuře a obrázku níže, viz obr. 2, uváděné jako *ekologické*

Politické faktory

Podle stránek free-management-ebooks.com (2016) mělo vytváření hranic globálních organizací, jako je Evropská unie, za následek nastavení pravidel a postupů určených skrze politické spektrum. Avšak nejenom tyto velké politické organizace a možnost exportu či importu ze zahraničí může ovlivňovat konkrétní podnik. I samotné politické zázemí dané země může být rozhodujícím faktorem při analýze vnějšího okolí podniku.

Za politické faktory lze tak dle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012, s. 179) považovat například hodnocení politické stability, do kterého spadá forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, politická strana u moci apod. Dále pak politický postoj vůči privátním a zahraničním investicím, hodnocení externích vztahů představované zahraničními konflikty a regionální nestabilitou a v neposlední řadě vliv různých politických skupin.

Ekonomické faktory

„*Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky.*“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17). Sedláčková a Buchta (2016, s. 17) dále uvádí, že platí, že ekonomický růst by měl být přímo úměrný úspěšnosti podniku. Ovšem kromě možností nových příležitostí tato situace vede také k navýšení počtu hrozeb daných konkurencí.

Mezi ekonomické faktory lze dle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012, s. 179) řadit základní ukazatele makroekonomické situace, tedy míru inflace, úrokovou míru, obchodní deficit nebo přebytek, výši HDP⁷, měnovou stabilitu a další. Dále pak je v tomto faktoru důležité hledisko přístupu k finančním zdrojům, jako jsou náklady na místní půjčky, bankovní systém a obecně dostupnost a forma úvěrů a daňové faktory, mezi které patří výše a vývoj daňových sazeb, cla a další daňové zatížení.

Sociální faktory

Sociální a demografické faktory reflektují vlivy, které souvisí s postoji, životem a strukturou obyvatelstva. Kromě rozdílů vyvstávajících z různé věkové struktury obyvatel a

⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

⁷ Hrubého domácího produktu.

jejích vnímání okolí se podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 18) v posledních letech uplatňuje zvýšený důraz na kvalitu produktů.

Sociálními faktory jsou dle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012, s. 179) například demografické charakteristiky, jako jsou velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické a etnické rozložení apod. Dále pak ekonomické charakteristiky trhu práce, mezi něž patří rozdělení příjmů a míra nezaměstnanosti, sociálně-kulturní aspekty prezentované životní úrovní, rovnoprávností pohlaví, populační politikou, apod. V neposlední řadě je zde v tomto faktoru důležitá dostupnost pracovní síly a její zvyklosti, tedy existence vzdělávacích institutů a potencionálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi.

Technologické faktory

Pro to, aby se podnik nemusel obávat technologické zastaralosti, musí pečlivě sledovat inovační činnost v technických a technologických směrech, tedy technologické faktory. Ty totiž v současné době mohou podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 18) velmi náhle a dramaticky ovlivnit okolí podniku.

Mezi technologické faktory mimo jiné podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012, s. 197) patří podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecně technologická úroveň pro dané odvětví.

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou dle stránek pestleanalysis.com (2016) na rozdíl od faktorů politických tvořeny zejména dokumenty a orgány, které mají vliv uvnitř, nikoliv vně, země, ve které se analyzovaný podnik nachází.

Legislativními faktory jsou tak podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012, s. 180) oblasti, u kterých lze považovat existenci a funkčnost podstatných zákonných norem. Ty se týkají obchodního práva, daňových zákonů, deregulačních opatření, legislativních omezení, tedy právních úprav pracovních podmínek a dalších. Rovněž se do těchto faktorů započítává chybějící legislativa a další faktory, jako jsou funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva apod.

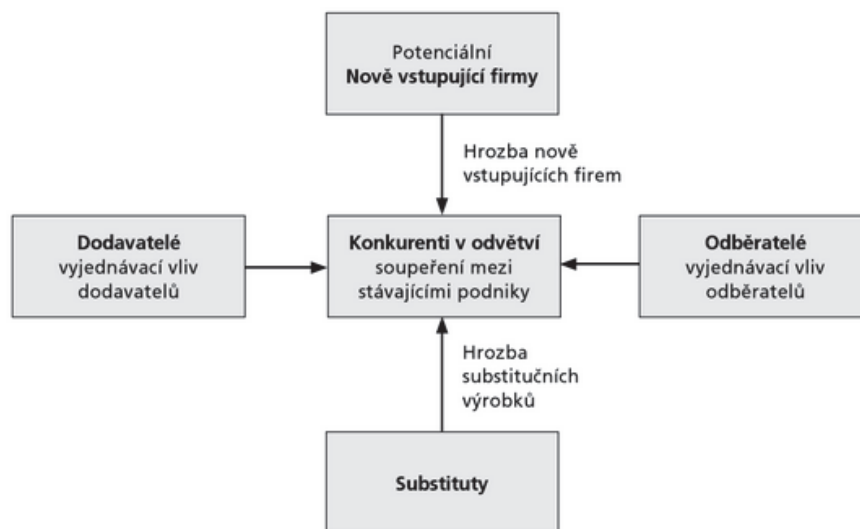
Environmentální faktory

Sedláčková a Buchta (2006, s. 18) uvádí, že zatímco u legislativních faktorů by se dalo říci, že vzešly z politických faktorů, u environmentálních faktorů je známo, že byly v dřívějších analýzách přiřčeny do faktorů sociálně demografických. Vliv životního prostředí byl však tak velkou proměnnou, že se tato oblast v PESTLE analýze vyčlenila do samostatného celku.

Mezi environmentální faktory lze tak podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012, s. 180) řadit například přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby, jako je čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozonové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny, apod. Dále se do této oblasti započítávají legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí.

2.2.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil představuje jeden z možných přístupů k poznání míry konkurence v odvětví. Tyto síly, jak uvádí Čížinská a Marinič (2010, s. 194), určují intenzitu odvětvové konkurence, a tedy i potenciál tvorby hodnoty. Schéma sil modelu je uvedeno na obrázku níže, viz obr. 3.



Obr. 3: Hybné síly konkurence v odvětví (Čížinská, Marinič, 2010, s. 194)

Vzhledem k tomu, že Porterův model pěti sil budu zkoumat v praktické části práce, všechny síly uvedené v obrázku výše dále rozeberu.

Konkurence

Podle Čižinské a Mariniče (2010, s. 195) *nově vstupující podniky* s sebou přinášejí při vstupu do odvětví kromě nové kapacity a často značných zdrojů také snahu získat podíl na konkrétním trhu. Toto chování pak může vést ke stlačení cen nebo růstu nákladů. Naštěstí zakládání těchto podniků je závislé na existujících překážkách pro vstup do odvětví.

Kromě nově vstupujících subjektů se musí brát ohled na stávající *konkurenty v odvětví*, kteří mohou s analyzovanou firmou soupeřit na úrovni cen, doprovodných programů a technologických inovací. Zvláště pak, pokud zákazník může při nižší ceně projevit zájem o podobné náhradní produkty a služby, které poskytuje analyzovaná firma, tedy takzvané *substituty*.

Typologii konkurence pak lze, jak uvádí Jakubíková (2013, s. 106 - 107), rozdělit podle teritoriálního hlediska, tedy podle rozsahu konkurenčního působení. Dále pak podle hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, hlediska počtu výrobců a prodejců a s nimi související diferenciaci produktu a v poslední řadě podle hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliance.

Substituty

V předešlém odstavci zmíněné substituty je nezbytné vnímat nejenom v rámci odvětví, ve kterém podnik působí, ale také v něm souvisejících. Například výrobci lahví nejsou v konkurenčním vztahu nejenom s ostatními podniky vyrábějícími jinak designované skleněné láhve, ale také s výrobci aluminiových plechovek.

Konkurenční síla, která vyplývá z hrozby substitučních výrobků, je dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 51) určena následujícími faktory:

Relativní výše cen substitutů limituje faktor ceny, kterou můžou podniky pro svůj produkt stanovit, aniž by motivovaly zákazníka k přechodu k těmto substitutům.

Diferenciace substitutů, která umožňuje zákazníkovi srovnávat mezi podniky a zároveň nutí výrobce snažit se dosahovat nižších cen, lepší kvality, služeb a výhodnějších vlastností.

Náklady na změnu představují náklady, které bude mít zákazník, když zvolí daný substitut.

Dodavatelé

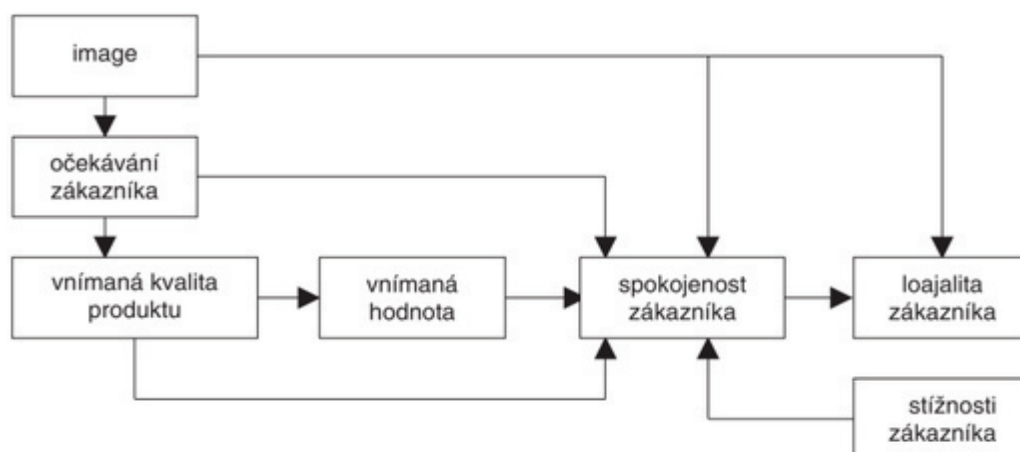
Dalším vlivem, který nelze zanedbat, je řetězec sil: *Dodavatel – Výrobce – Odběratel*. Pokud začneme u dodavatelů, nebude žádným překvapením, že u nich platí, že velikost jejich síly je přímo úměrná závislosti analyzovaného podniku na těchto dodávkách. Přitom taky platí, že každá firma má více dodavatelů. Ti se člení do různých skupin, např. dodavatelé vstupů do výrobního procesu, poskytovatelé služeb a poskytovatelé dalších zdrojů. A proto je, jak zdůrazňuje Jakubíková (2013, s. 104), důležité věnovat pozornost jejich výběru a stanovit si kritéria, podle kterých se budou hodnotit.

Společnosti tak dle Jakubíkové (2013, s. 104) obvykle při analýze dodavatelů zajímá jejich postavení na trhu, úroveň kvality, komplexnost, certifikace, včasnost a spolehlivost dodávek, zkušenosti, finanční zajištění, ceny a kontrakční podmínky, inovační potenciál, technologická pružnost, aj.

Odběratelé

Poslední silou jsou odběratelé, tedy zákazníci. Ti si dnes již uvědomují, že to jsou oni, kdo má poslední slovo a v případě nespokojenosti mohou smlouvat o ceně nebo odejít jinam. V této analýze by měla zaznít otázka, na kolik si je zákazník vědom toho, že může využít konkurenční nabídky, a to jak v České republice, tak i v zahraničí. I z toho důvodu platí obecně známé pravidlo, že pro podnik jsou nejdůležitější loajální zákazníci.

Nejenom proto, že se zákazník s časem mění, nikdo nemůže s úplnou jistotou předvídat jeho chování, a to, jak bude reagovat v daných situacích. Analýzu zákaznické zkušenosti lze provádět, jak uvádí Jakubíková (2013, s. 105), různými způsoby, například indexem spokojenosti zákazníka - metodou ESCI, indexem loajality zákazníků – metodou NPS a dalšími. Ve své práci využijí Model spokojenosti zákazníka, který vytvořil Foret a Stávková (2003) a Jakubíková (2013, s. 106) dále ve své publikaci rozepíše. Tento model je uvedený na obrázku níže, viz obr. 4.



Obr. 4: Model spokojenosti zákazníka (Foret, Stávková, 2003)

Jednotlivé proměnné v tomto modelu jsou dle Jakubíkové (2013, s. 106) představovány jako:

Image – která popisuje vztah zákazníka ke značce firmy nebo produktu.

Očekávání zákazníka – což je představa o produktu, kterou má individuální zákazník.

Vnímaná kvalita zákazníkem – která se netýká jen produktu, ale i doprovodných služeb.

Vnímaná hodnota – která je spojena s cenou a očekávaným užitkem zákazníka.

Spokojenost zákazníka – což je subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání.

Loajalita (věrnost) zákazníka – která vytváří ideu mezi výkonem a očekáváním.

Stížnosti zákazníka – které jsou způsobené nenaplněným očekáváním.

Komplementáři

Vedle výše uvedených pěti sil se podle stránek bussinesvize.cz (2011) v 90. letech minulého století začala objevovat síla šestá. Za tu byli podle profesorů z univerzity Yale Branderburgera a Nalebuffa považováni takzvaní *komplementáři*, neboli v originále *Complementors*. Tyto subjekty jsou podle Hilla a Jonese (2014, s. 58) společnosti, které nabízejí produkt, který přidává hodnotu námi prodávaného zboží. Jako příklad lze uvést výrobce operačních systémů počítačů.

2.2.1.3 Hodnocení faktorů vnější analýzy

Výsledkem vnější analýzy je seznam *příležitostí*, ve SWOT analýze uveden jako *Opportunities*, a seznam *hrozeb*, ve SWOT analýze jako *Threats*. Tento seznam by neměl být rozsáhlý, měl by být stručně popsán a jasně formulován. Jeho zhodnocení lze provádět prostým popisem nebo lze také využít maticového zápisu. Pro druhé jmenované se dle návrhu Fotra (2012, s. 40 – 41) využívá *matice hodnocení faktorů externí⁸ analýzy – EFE* (dále jako matice EFE), ve které jsou uvedeny ty faktory, které mají zásadní vliv na strategický záměr.

Postup tvorby matice EFE se podle Fotra (2012, s. 41) provádí v několika krocích:

1. Zpracuje se tabulka významných příležitostí a hrozeb – jejich počet by měl být stejný, aby byla tabulka symetrická.
2. Každému faktoru se přiřadí váha od 0,00 – 1,00, tak aby suma vah příležitostí a hrozeb byla rovna 1,00.
3. Každý faktor rizika se ohodnotí stupněm vlivu, který bude nabývat od 1 do 4 (pro celočíselné hodnoty), kdy 1 znamená malé riziko a 4 nejvyšší riziko.
4. Jednotlivé váhy a stupně vlivu se spolu vynásobí. Součtem těchto násobků se získá celkové vážené ohodnocení jednotlivých faktorů.

Celkové vážené ohodnocení by mělo nabývat rozmezí od 1,00 - pro nízkou citlivost do 4,00 - pro vysokou citlivost. Na základě této hodnoty by se měly stanovovat předpoklady, zda je potřeba vytvářet nové strategické scénáře - při vysokém hodnocení, nebo spoléhat na trendy z minulých období – při nízkém hodnocení.

2.2.2 Vnitřní analýza

Strategie podniku musí reagovat nejenom na podmínky dané okolím, jinak řečeno celkový stav vnějšího prostředí, ale musí brát také v úvahu vlastní situaci v organizaci neboli její vnitřní prostředí. Toto prostředí vychází ze zdrojů a schopností podniku. Výchozím bodem analýzy na prověření těchto vlastností by měla být klasifikace všech zdrojů, tj. hmotných, nehmotných, finančních a lidských, a poté prověření způsobilosti

⁸ Často se v odborné literatuře namísto pojmu „vnější analýza“ uvádí pojem „externí analýza“.

podniku, zda tyto zdroje umí účelně a efektivně využívat. Jako nástroj na toto prověření se podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012, s. 46) nejčastěji využívá finanční analýza.

2.2.2.1 Finanční analýza

„*Finanční analýza je soubor činností, jejímž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku.*“ (Scholleová, 2012, s. 163). Scholleová (2012, s. 163) dále uvádí, že se finanční analýzy neprovádí pouze pro momentální stav, ale také pro vývojové tendence v čase, pro porovnání s konkurenty v daném oboru, se standardy a se zaměřením na vzájemnou provázanost podnikových rozhodnutí. Je nástrojem pro ověření stability, potenciálu a dalšího rozvoje podniku.

Při vyhotovování finanční analýzy lze použít veliké množství technik a ukazatelů. V praktické části práce použiji dle mého uvážení ty nejzákladnější:

- horizontální a vertikální analýza účetních výkazů
- poměrová analýza – při které se aplikují ukazatele:

- *rentability*
- *likvidity*
- *aktivity*
- *zadluženosti*
- *produktivity*

Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza čerpají informace z účetních výkazů. Hodnoty v nich uvedené transformují do určitých vztahů a souvislostí. Jak uvádí Kislingerová a Hnilica (2005, s. 11), zatímco v případě *horizontální analýzy* se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji k nějakému minulému účetnímu období, *vertikální analýzou* se zkoumá struktura účetního výkazu k vybrané veličině.

Horizontální analýzu lze dle Scholleové (2012, s. 166) dále dělit dle způsobu výpočtu na rozdílovou, tedy absolutní, a podílovou, tedy relativní, analýzu. Rozdílová analýza sleduje absolutní růst, tedy rozdíl, hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty v období:

$$n_i - n_{i-1},$$

⁹ SCHOLLEOVÁ, Hana. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

kde n_{i-1} je hodnota analyzované položky za minulé období. Používá se častěji u menších podniků s neustálenou strukturou majetku. Podílová analýza naproti tomu poměřuje relativní růst, tedy poměr hodnot v dříve zmíněných výkazech v období n_i a n_{i-1} . Pro svou přehlednost při použití velkých čísel je dle Scholleové (2012, s. 166) vhodnější pro velké podniky. Její výpočet se provádí přes vztah:

$$\frac{n_i - (n_{i-1})}{n_{i-1}}$$

kde n je analyzovaná položka pro současné a minulé období.

Analyzovaný podnik budu zkoumat pomocí obou metod horizontální analýzy. Výsledky obou metod uvedu v praktické části práce.

Tím, že *vertikální analýza* sleduje proporcionalitu jednotlivých položek, hledá odpověď na otázku, zda je struktura majetku, kapitálu a zisku stabilní. Tuto odpověď hledá přes:

- *podíl majetkových složek na celkových aktivech,*
- *podíl zdrojů financování na celkových pasivech,*
- *podíl položek výsledovky na tržbách.*

Bilanční pravidla

Horizontální a vertikální analýzu je vhodné dle Scholleové (2012, s. 74) doplnit o rozbor bilančních pravidel, mezi která patří:

- *Zlaté bilanční pravidlo*, které říká, že dlouhodobý majetek a dlouhodobé zdroje by si měly být rovny. Je to z důvodu, že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji a krátkodobý, neboli oběžný majetek, krátkodobými zdroji. Podle toho, jak pravidlo platí, nazýváme řízení zdrojů konzervativní nebo agresivní.
- *Pravidlo vyrovnaní rizika* uvádí, že vlastních zdrojů by mělo být více než cizích. Tím dochází k minimalizaci rizika, ovšem také k tlumení efektu finanční páky.
- *Pari pravidlo* zjednodušeně udává, že vlastního kapitálu by mělo být v podniku méně než dlouhodobého majetku, a to z důvodu, aby nedocházelo k jeho zne-

hodnocení. Obecně je vhodné kromě vlastního kapitálu využívat i cizí kapitál, ovšem do té výše, kdy lze využít efektu finanční páky.

- *Poměrové pravidlo* porovnává tempo růstu tržeb a tempo růstu investic. Tento poměr by měl být větší nebo alespoň roven jedné, čímž by bylo splněno, že investice rostou nejméně tak rychle jako tržby.

Poměrové ukazatele

Zatímco vertikální a horizontální analýza sleduje vývoj jedné veličiny účetních výkazů v čase nebo poměrem mezi sebou samých či k jedné vztažené veličině, poměrová analýza dává do poměru jednotlivé položky mezi sebou. Jednotlivé prvky poměrové analýzy se dále klasifikují do několika skupin ukazatelů.

Ukazatele rentability

Kislingerová a Hnilica (2005, s. 31) uvádí, že ukazatele rentability patří k nejsledovanějším proto, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Do poměru je tedy umisťována toková veličina za určité období, která je ve zlomku v čitateli, a stavová, rozvahová veličina, která je ve zlomku ve jmenovateli. Tyto ukazatele se dle jednotlivých prvků v poměru podle Scholleové (2012, s. 176) dále dělí na různé ukazatele rentability.

Rentabilita aktiv, zkráceně ROA, poměřuje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda se jednalo o vlastní či cizí kapitál. Za zisk podniku se volí varianta EBIT, tedy zisk před úroky a zdaněním. Dále ve vztahu jako:

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

Rentabilita vlastního kapitálu, zkráceně ROE, vyjadřuje efektivnost využití kapitálu vloženého vlastníky, tedy kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky, ve vztahu jako:

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

Rentabilita tržeb, zkráceně ROS, naproti tomu ukazuje, kolik korun zisku se utvoří z jedné koruny tržeb. Do čitatele vztahu se volí zisk po zdanění, zkráceně EAT.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby z prod. vl.výrobků a služeb} + \text{tržby z prod. zboží}}$$

Rentabilitu tržeb lze vypočítat taky s variantou, kdy v čitateli je varianta zisku typu EBIT.

Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů se snaží zjistit, jak úspěšně využívá podnik aktiva. Protože tento ukazatel také poměřuje tokovou veličinu, lze jej podle Kislingerové a Hnilici (2005, s. 33 – 34) vyjádřit ve dvou formách: *rychlost obratu*, kdy je vyjádřen počet obrátok za jednotlivé období, nejčastěji rok, a *doba obratu*, která odráží počet dní, popř. let, po které trvá jedna obrátka. Stejně jako předešlé ukazatele, i tyto ukazatele lze podle Scholleové (2012, s. 178 - 180) dále rozdělit a vypočítat.

Obrat aktiv, který udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok, a je dán vztahem:

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

Obrat zásob udává, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku, který slouží pro prodej dokončených výrobků a poté pro opětovný nákup zásob. Je dán vztahem:

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob vypovídá o podobných informacích jako obrat zásob, ale z jiného pohledu. Udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku drženy do fáze jejich spotřeby, v případě surovin a materiálu, nebo prodeje, pokud se jedná o vlastní výrobky nebo zboží. Vztahem lze tuto dobu vyjádřit:

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} / 360}$$

Stejně jako dobu obratu zásob lze vypočítat také *dobu obratu aktiv*, a to vztahem:

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby} / 360}$$

Doba splatnosti pohledávek udává počet dnů, které musí podnik vyčkat, než dostane za již prodané výrobky a služby zapláceno. Předchozí uvedené lze vyjádřit vztahem:

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

Doba splatnosti krátkodobých závazků udává počet dnů, po které podnik od svých dodavatelů využívá bezplatného obchodního úvěru. Vypočte se jako:

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby} / 360}$$

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele poměří cizí a vlastní zdroje, ale zabývají se také i schopností hradit náklady dluhu. Jednotlivými ukazateli podle Scholleové (2012, s. 181 - 182) jsou:

Celková zadluženost, která udává poměr mezi celkovými dluhy a celkovými aktivy. Za celkové dluhy lze dosadit cizí zdroje nebo součet cizích zdrojů a časového rozlišení z rozvahy. Obecně má tento vztah následující podobu:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí se vypočte jako poměr zisku před úroky a zdaněním, tedy EBIT, k nákladovým úrokům. Ve vztahu lze toto uvést jako:

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

K EBITU lze pro další popisnou hodnotu tohoto ukazatele přičíst také odpisy.

Kromě dříve uvedených ukazatelů se podle Scholleové (2012, s. 182) v ukazatelích zadluženosti zkoumá také poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv, uvedený jako *ukazatel samofinancování*. A to jako podíl cizího kapitálu a vlastního kapitálu.

Ukazatele likvidity

„*Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi kryt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.*“ (¹⁰Scholleová, s. 177, 2012)

Likvidita obecně souvisí s dlouhodobou existencí firmy. Ani jeden z extrémních případů není vhodný. Nízká likvidita může být zdrojem nedostatku zásob nebo finančních prostředků, vysoká likvidita pak může znamenat to, že podnik disponuje majetkem, který neumí správně dále využít. Stejně jako v předešlých ukazatelích, i tyto ukazatele likvidity se dle Scholleové (2012, s. 177) dále dělí na:

Běžnou likviditu, která ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky, tedy kolikrát je schopen podnik uspokojit své věřitele, kdyby byl nucen proměnit všechna oběžná aktiva na peníze. Ve vztahu jako:

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotovou likviditu, což je běžná likvidita, u které se od oběžných aktiv odečtou zásoby, které jsou nejhůře proměnitelné na peníze. Ve vztahu ji lze uvést jako:

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

¹⁰ SCHOLLEOVÁ, Hana. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

Okamžitou likviditu, která se vypočte jako poměr finančního majetku a krátkodobých závazků, tedy jako:

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Přičemž čítec ve vztahu výše nepředstavuje jenom peněžní prostředky v pokladně a na účtech, ale i krátkodobé obchodovatelné cenné papíry. Krátkodobé závazky by měly v součtu jako jednu z položek také obsahovat hodnoty krátkodobých bankovních úvěrů, které jsou splatné do jednoho roku.

K předešlým třem ukazatelům jsou podle Scholleové (2012, s. 177) uvedeny rozsahy hodnot, jichž by měly nabývat. Pro běžnou likviditu je to hodnota v rozsahu od 1,8 do 2,5. U pohotovostní likvidity je doporučen rozsah od 1 do 1,5 a u okamžité likvidity jsou doporučené hodnoty v rozsahu 0,2 až 0,5.

Ukazatele produktivity

Tyto ukazatele sledují výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců. Scholleová (2012, s. 184) doporučuje, že pokud není v účetní závěrce udán počet zaměstnanců, lze místo toho využít položku mzdových nákladů z výkazu zisku a ztráty. Další dělení těchto ukazatelů je dle Scholleové (2012, s. 184) na:

Osobní náklady k přidané hodnotě, které sledují, jak velkou část tvorby v provozu odeberou náklady na zaměstnance. Tento ukazatel lze vyjádřit vztahem:

$$\text{osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}}$$

Produktivita práce z přidané hodnoty, která poměřuje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka. Nejvhodnější je tento ukazatel porovnávat s *průměrnou mzdou na jednoho pracovníka*. Oba tyto vztahy jsou uvedeny níže:

$$\text{produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

$$\text{průměrná mzda na pracovníka} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

Oba ukazatele lze vypočítat pro *roční* období nebo období *měsíční*, kdy pro druhé jmenované je hodnota jmenovatele dělena dvanácti.

Kromě výše uvedených ukazatelů lze ještě pro doplnění zjistit *ukazatel produktivity práce z tržeb*, který se vypočte jako podíl tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb a počtu pracovníků.

2.2.2.2 Mezipodnikové srovnání

I přesto, že vliv konkurence je zkoumán v Porterově analýze pěti sil, je vhodné konkurenci analyzovat samostatně a více podrobně. Protože poznatky z ní zjištěné umožňují předpovídat potencionální reakce konkurentů a ovlivňují formulaci vlastní strategie podniku.

Základní kroky analýzy konkurence jsou:

- 1) *identifikace* současných a potencionálních konkurentů,
- 2) *analýza* jejich plánovaných cílů, strategií, a uplatňovaných stylů k jejich dosažení,
- 3) *vypracování* profilu nejbližších konkurentů, určení jejich konkurenčních výhod.

Poslední krok uvedený v předchozím odstavci je nejproblematictější. A i přesto, že Sedláčková a Buchta (2006, s. 67) pro jeho realizaci doporučují nástroj typu *nákladového řetězce*, ve své práci zvolím pro porovnání s konkurencí nástroje finanční analýzy. Veličiny uvedené v podkapitole 2.2.2.1, které budou něčím podezřelé, budu podrobovat analýze také pro další tři vybrané nejbližší konkurenty. Porovnání hodnot pak uvedu v praktické části do tabelární formy.

2.2.2.3 Analýza vnitřních zdrojů podniku

Dle Vochozky a Mulače (2012, s. 132) je konkurenční výhoda důsledkem efektivnějšího využití zdrojů než u ostatních podniků nebo také zapojení zdrojů jiných. Podle této

teorie jsou tak zdroje podniku klíčem k dosažení konkurenční výhody a primárním faktorem ziskovosti.

Hodnocení zdrojů je však obtížné, protože neexistuje hodnocení jejich stavu. Obvykle se tak při hodnocení začíná jednoduchou klasifikací základních typů zdrojů, která dále pokračuje rozbohem jednotlivých skupin. Zdroje dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 76) obvykle dělíme do těchto 4 skupin:

- hmotné zdroje
- lidské zdroje
- finanční zdroje
- nehmotné zdroje

Typicky hmotnými zdroji jsou stroje a zařízení, pozemky, budovy, haly a dopravní prostředky. Kromě kapacity těchto zdrojů je dobré znát nejen jejich technický stav, stáří, spolehlivost, ale třeba u sídla a poboček umístění závodu vůči zdrojům a zákazníkům.

Lidské zdroje jsou charakterizovány zejména počtem a kvalifikací pracovníků analyzovaného podniku. V podniku by kromě provozních pracovníků měli být zaměstnání vysoce kvalifikovaní manažeři, pracovníci výzkumu a vývoje a v neposlední řadě schopní obchodní zástupci.

Finanční zdroje lze rozdělit na cizí a vlastní. Ukazatele prověřované u tohoto zdroje jsou totožné s ukazateli v podkapitole Finanční analýza.

Posledními zmíněnými zdroji jsou nehmotné zdroje. Ty zahrnují oblast technologie, tedy licence, patenty, obchodní tajemství, know-how a další prvky, jako jsou pověst podniku, ochranná známka či značka. Důležitým klíčem v tomto posouzení je počet a význam těchto položek.

2.2.2.4 Hodnocení faktorů vnitřní analýzy

Stejně jako se u vnější analýzy faktory zkoumané maticí EFE klasifikovaly tak, aby bylo možné získat vážené pořadí největších příležitostí a hrozeb, také u vnitřní analýzy se použije podobný nástroj. Bude se jednat o matici IFE, neboli hodnocení faktorů interní analýzy.

Postup sestavení matice IFE, který je sepsaný Fotrem (2012, s. 43 – 44), je totožný s postupem uvedeným u sestavení matice EFE, viz podkapitola 2.2.1.3, a proto jej

nebudu více rozepisovat. Je vhodné pouze zmínit, že namísto příležitostí a hrozeb je výsledkem této klasifikace sestavení největších silných a slabých stránek podniku.

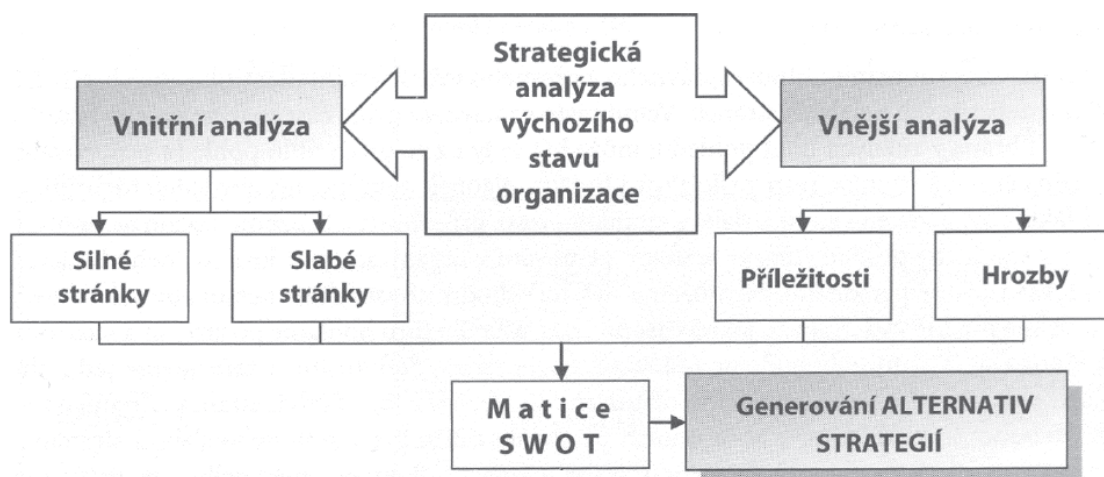
2.2.3 SWOT analýza

Podle Jakubíkové (2013, s. 129) je SWOT analýza jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších metod analýz prostředí. SWOT analýza pochází ze 70. let minulého století. Tento nástroj dle stránek profesionalacademy.com ([b.r.]) navrhl Američan Albert Humprey, který analýzu původně pojmenoval SOFT analýza.

SWOT analýza je zkratka, která je tvořena počátečními písmeny slov:

- *Strengths* – silné stránky
- *Weaknesses* – slabé stránky
- *Opportunities* – příležitosti
- *Threats* – hrozby

SWOT je tedy akronymem pro silné a slabé stránky organizace z vnitřní, interní analýzy, a příležitosti a ohrožení z vnější, externí analýzy uváděných v práci dříve. Zároveň je nástrojem, na jehož základě jsou generovány alternativy strategií podniku. Tuto skutečnost popisuje diagram níže, viz obr. 5.



Obr. 5 Základní rámec SWOT analýzy (upraveno: Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 297)

Pro generování alternativ strategií se využívá matice SWOT¹¹. Ta ukazuje vazby mezi jednotlivými prvky, tedy silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Na základě této matice lze dle Grasseové, Dubce a Řeháka (202, s. 299) konkretizovat strategická rozhodnutí, záměry a formulovat konkrétní cíle a opatření pro jejich dosažení. Matice SWOT včetně jednotlivých strategií je uvedena níže, viz obr. 6.

	Silné stránky (S) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Slabé stránky (W) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (SO) Využit S na identifikované O. Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi <i>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.</i>	Strategie (WO) Překonat W při sdílení O. Opatrný přístup – Mini – Maxi <i>Investice do produktů, sklizeň, kooperace.</i>
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (ST) Využit S a vyhnout se T. Maxi – Mini <i>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</i>	Strategie (WT) Důraz na management rizik. Mini – Mini <i>Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.</i>

Obr. 6: Matice SWOT (Fotr, 2012, s. 53)

Podle obrázku výše z Fotra (2012, s. 54 – 55) existují 4 základní strategie:

Strategie Maxi - Maxi, při níž se využívají silné stránky při využití identifikovaných příležitostí. U této strategie se však taky musí respektovat možný vliv slabých stránek a identifikovaných hrozeb.

Strategie Mini - Maxi, které je zaměřená na rozvoj. Při použití této strategie musí podnik zlepšit své slabé stránky na základě využití externích příležitostí. Tato strategie může být problematická z toho důvodu, že využití příležitostí brání právě ony slabé stránky.

Strategie Maxi - Mini, při které se využívají silné stránky podniku pro omezení působení nebo vyhnutí se hrozeb.

¹¹ V některé literatuře (Fotr, 2012) se můžeme setkat s pojmem matice TOWS. Jedná se však o jednu a tu stejnou matici.

Strategie Mini – Mini, která je defenzivní strategií. Při použití této strategie by měl podnik redukovat slabé stránky a vyhýbat se hrozbám.

Při stanovování strategií Grasseová, Dubec a Řehák (2012, s. 300) připomínají, že je nezbytné se řídit následujícími principy:

Principem účelnosti, který stanovuje, že musí být brán v potaz účel, pro který se analýza využívá, nikoliv postupy a výsledky pro jiný problém.

Principem relevantnosti, který uvádí, že je potřeba se zaměřit pouze na relevantní a podstatná fakta. Nemělo by docházet k zahlcování informacemi.

Principem kauzality, který stanovuje, že je nutné se soustředit na řešení příčin slabých stránek, nikoliv jejich důsledků.

Principem objektivnosti, který zadává, že je nezbytné, aby zpracování analýzy bylo objektivní. Pro dosažení tohoto principu by měly být při tvorbě analýzy použity metody s využitím bodových škál.

2.2.3.1 Hodnocení a výběr strategických variant

Hodnocení a výběr variant strategie, které mají sloužit pro revizi strategického plánu, je velmi složitý proces. Proto měl tento proces splňovat určité požadavky, kterými podle Fotra (2012, s. 58) jsou:

- přibližně *stejná míra podrobnosti* na zpracování variant,
- jasný *soubor hodnotících kritérií*, který by měl obsahovat jak kvalitativní, tak i kvantitativní faktory,
- specifikace a *respektování souboru omezení*, které je možné očekávat,
- hodnocení každé zpracované varianty,
- a *respektování hranice přijatelného rizika*, která je obvykle daná maximální ztrátou, kterou je ochoten podnik akceptovat.

Fotr (2012, s. 59 – 60) dále uvádí, že samotné hodnocení a výběr variant strategie lze provádět buď expertně, tedy na základě zkušeností strategického týmu, nebo lze uplatnit nástroje pro vícekritériální hodnocení variant. K jedné z těchto metod patří *ma-*

lice *QSPM*¹², která navazuje na výsledky matic EFE a IFE uvedených v předchozích podkapitolách, viz podkapitoly 2.2.1.3 a 2.2.2.3. Postup tvorby matice je následující:

1. Zpracování externích a interních faktorů podle matic EFE a IFE, včetně jejich vah.
2. Stanovení koeficientu důležitosti (KD) podle formulovaných strategií v rozmezí celých čísel od 1 do 4, kdy 1 značí minimální důležitost a 4 vysokou důležitost.
3. Výpočet celkové důležitosti (CD), který je násobkem váhy a koeficientu důležitosti.
4. Posledním krokem je stanovení celkového ohodnocení. To je sumou jednotlivých celkových důležitostí.

Ta strategie, která dosáhne nejlepšího, tedy nejvyššího, celkového ohodnocení by měla být zvolenou strategií podniku. Jednotlivé kroky postupu se provádějí do níže uvedené matice, viz obr. 7.

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Varianta strategie 1		Varianta strategie 2		Varianta strategie 3	
	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
O (příležitosti) 1 až n		1 až 4	CD = V × KD	1 až 4	CD = V × KD	1 až 4	CD = V × KD
T (hrozby) 1 až m	Σ vah O + T = 1	1 až 4		1 až 4		1 až 4	
S (silné stránky) 1 až t		1 až 4		1 až 4		1 až 4	
W (slabé stránky) 1 až r	Σ vah S + W = 1	1 až 4		1 až 4		1 až 4	
			Σ CD		Σ CD		Σ CD

Obr. 7: Výběr strategie pomocí matice *QSPM* (Fotr, 2012, s. 59)

¹² Jedná se o zkratku vzniklou sloučením počátečních písmen anglického názvu matice *Quantitative Strategic Planning Matrix* neboli kvantitativní strategická plánovací matice.

3 Informace o společnosti SITA CZ, a.s.

V této kapitole budou uvedeny základní informace o společnosti SITA CZ, a.s., její historie, majetkové zapojení v mateřské společnosti SUEZ environnement a podrobnější informace o majetku podniku. Rovněž budou v této kapitole popsány základní vize společnosti a strategie na následující roky. Poslední část této kapitoly bude věnována popisu nejbližších konkurentů společnosti. Mimo následující podkapitolu většina dále uvedených informací o společnosti SITA CZ, a.s., pochází z jejich oficiálních webových stránek (sita.cz, 2015)



Obr. 8: Společné logo SUEZ environnement a SITA (czmi.cz, 2016)

3.1 Základní informace o společnosti

Všechny informace uvedené v této podkapitole vycházejí z výroční zprávy společnosti SITA CZ, a.s., za rok 2014, která byla stažena ze serveru justice.cz. Popisují základní informace o vzniku společnosti, jejich produktech a technologiích.

Obchodní firma:	SITA CZ, a.s.
Sídlo:	Španělská 10/1073, Praha 2 – Vinohrady, PSČ 120 00
IČ:	256 38 955
DIČ:	CZ25638955
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku:	19. ledna 1998
Zapsána:	v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze,

oddíl B, vložka 9378

Orgány společnosti:

Představenstvo: Fabrice Rossignol – předseda představenstva
Dipl. Ing. Zdeněk Horsák, Ph.D. – místopředseda představenstva
Martin Truchlik, MBA – člen představenstva
Dozorčí rada: Jean-Michel Kaleta
Prokurista: Ing. Mojmír Zálesák

Základní kapitál společnosti: 584 390 000 Kč

Celkový počet akcií čítá 47 kusů akcií. Ty tvoří 100 % podílu na základním kapitálu společnosti. Jediným akcionářem společnosti je skupina SUEZ ENVIRONNEMENT HOLDING BE, právní forma: S.C.R.L., se sídlem Avenue Charles Quint 584 BTE 7, 1082 Brusel, Belgické království, zapsaná v registru právnických osob obchodního soudu v Bruselu pod číslem 0422.572.481.

Společnost poskytuje služby kompletního outsourcingu odpadového hospodářství, provozu průmyslových odpadů, výkupu a zpracování druhotných surovin, čištění zařízení a objektů, sanační, stavební a demoliční práce. Dále pak společnost nabízí služby aplikace metodiky udržitelné spotřeby a výroby, stálé havarijní služby, poradenství v oblasti životního prostředí, prodeje ekologických prostředků a zaváděcí systémy řízení dle EN ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Z nabízených technologií společnosti je nezbytné zmínit její spalovny a spalování, skládky a skladování, recyklaci, kompostárny, biodegradaci, deemulgační a neutralizační stanice, technologie na zpracování zářivek, technologie na zpracování chladících zařízení a solidifikaci.

3.2 Historie společnosti

Na oficiálních stránkách společnosti (sita.cz, 2015) uvedená historie sahá do roku 2001, kdy je založena společnost SITA, s.r.o., jejímž prvotním cílem bylo zpracování odpadů. V roce 2002 dochází k fúzi 23 společností do skupiny SITA CZ Group a k akvizici spalovny SPOVO Ostrava. O rok později zahajuje svou činnost společnost SITA Sloven-

sko. V roce 2004 se SITA CZ, s.r.o., transformuje na akciovou společnost. V téže roce jsou otevřena Logistická centra Brno a Ostrava. O rok později je dokončena fúze SITA Slovensko. V roce 2006 se SITA CZ Group člení na divize.

V následujících letech dochází k různým fúzím a akvizicím. Důležitým rokem je rok 2010, kdy jsou slavnostně otevřena Logistická centra Plzeň, Olomouc a Praha. Dále je zahájen projekt SITA Dobrý zaměstnavatel na podporu spokojenosti a motivace zaměstnanců. Rozvíjí se nová divize SITA Facility a SITA Slovensko.

V roce 2013 dochází k prvním krokům vedoucím k rozšíření zaměření společnosti na další doplňující oblast odpadového hospodářství, a to zpracování a využití separovaného odpadu. Právě v tomto roce byly do této oblasti společnosti investovány velké finance. V roce následujícím už podíl recyklačních aktivit společnosti vzrostl na 18 % celkového obratu. V roce 2015 dochází k nejrozsáhlejší fúzi, a to sjednocení 40 doposud samostatných značek, mezi které patří i SITA, pod jednu obchodní značku, a to SUEZ environnement. Kromě toho je v roce 2015 zahájena kampaň REVOLUCE ZDROJŮ pro podporu oběhového hospodářství, která jen utvrzuje nastavený směr společnosti v začlenění druhotných surovin do výrobních řetězců.

3.3 Zapojení do skupiny SUEZ environnement

Jak již bylo zmíněno v předešlém odstavci, společnost SITA CZ, a.s., spadá pod jednotnou značku SUEZ environnement, dále jako SUEZ. SUEZ operuje ve více než 70 zemích, které jsou rozprostřené na 5 kontinentech. Nejedná se tedy o žádnou malou společnost. Ve svých společnostech SUEZ zaměstnává okolo 80 000 zaměstnanců. Z klíčových ukazatelů společnosti SUEZ k roku 2014 lze zmínit:

- obrat 14,3 mld. euro,
 - 74 mil. euro investovaných do výzkumu a inovací,
 - 44 mil. tun každoročně svezeného odpadu, přičemž 14 mil. tun z něj je zpětně využito.
- Posledním zmíněným ukazatelem, který by bylo dobré uvést, je celkem 323 000 zákazníků v průmyslu a obchodu, kteří do konce 2014 využili služeb společnosti SITA CZ, a.s.

3.4 Podrobnější informace

Společnost SITA CZ, a.s., se za své zapojení do skupiny SUEZ rozhodně nemusí stydět. V České republice obsluhuje 10 000 zákazníků z municipální i průmyslové sféry. A

stejně jako celé skupiny SUEZ i jejím cílem je využití odpadů a ochrana přírodních zdrojů.

Za klíčové ukazatele v roce 2014 lze u společnosti SITA CZ, a.s., považovat 987 286 tun svezaných a zpracovaných odpadů, přičemž 116 000 tun se dále využilo. Ze zpracovaného odpadu se dále vyrobilo a předalo 2,6 tis. MWh (megawathodin) elektrické energie a 76 873 GJ (gigajoulů) tepla.

V České republice SITA CZ, a.s., dále disponuje:

- technologií pro zpracování druhotných surovin: 3 drtícími zařízení a 22 lisovnamí,
- 9 kompostárnami a 13 recyklačními deponiemi dřeva,
- 5 technologiemi na demontáž elektrozařízení,
- 4 technologiemi pro kapalné odpady,
- 5 spalovnami,
- 6 skládkami,
- 5 biodegradačními plochami,
- 3 solidifikačními zařízeními (sita.cz, 2016).

3.5 Vize společnosti

Z oficiálních stránek společnosti (sita.cz, 2016) se lze také dočíst, že SITA CZ, a.s., v roce 2015 zahájila kampaň REVOLUCE ZDROJŮ, v originále jako *Prets pour la revolution de la resource*, která podporuje oběhové hospodářství materiálu. Cílem této kampaně je co největší začlenění druhotných surovin do výrobních řetězců a s tím související ochrana zdrojů pro budoucnost. Tento projekt podle stránek *ready-for-the-resource-revolution.com* (2016) staví na třech pilířích:

- *Oběhovost*, která určuje, že musí být regenerovány prostředky podle zásady kruhového hospodářství.
- *Konkretizace*, která specifikuje hmotné zdroje a akce na provedení.
- *Spolupráce*, která tvoří dle mého názoru nejdůležitější část, a to tím, že říká, že se může do toho projektu zapojit každý, který chce lépe řídit zdroje pro budoucnost.

Koloběh procesu oběhového hospodářství je znázorněn na obrázku níže, viz obr. 9.



Obr. 9: Koloběh procesu odpadového hospodářství (sita.cz, 2016)

Přičemž *materiálovým využitím* se rozumí sběr a svoz odpadu a předúprava využitelných složek, jako je dotřídění, drcení a granulace plastů. *Energetickým využitím* je pak myšleno vytváření energie, která vzniká při odstraňování odpadu. Část této energie SITA CZ, a.s., využívá k provozu technologií a část jí dodává do veřejných sítí. Posledním, *biologickým využitím*, je nazýván proces, při kterém se biologicky rozložitelné odpady zpracovávají na komposty, substráty a štěpku.

Do tohoto koloběhu jsou v současné době zapojeny tak velké společnosti, jako je obchodní řetězec IKEA, která se do koalice firem sdružujících se kolem SUEZ environment připojila v únoru 2016, nebo také neziskové organizace, jako je Hnutí duha, které spolu s ní v květnu 2016 publikovaly desatero „CO MUSEJÍ POLITICI UDĚLAT, ABY ČR A EVROPA DOSPĚLY K OBĚHOVÉMU HOSPODÁŘSTVÍ“.

Tím, že společnost SITA CZ, a.s., kromě totálního odpadového hospodářství nyní začala aplikovat také zásady oběhového hospodářství, mění se její dříve nastavená strategie. Ta již není zaměřena pouze na likvidaci odpadu, ale také na jeho opětovné znovuvyužití. Dle slov managementu společnosti se tak původní vize zaměřená prioritně na zpracování odpadu bude více orientovat na recyklaci a celkově komplexnější odpadové hospodářství. A to tak, aby docházelo k co nejmenšímu újmě na životním prostředí a k co největšímu zachování zdrojů.

3.6 Hlavní konkurenti

Stejně jako každá společnost, také SITA CZ, a.s., má svou konkurenci v odvětví zpracování odpadů. Vzhledem k tomu, že katalog Evropské databanky (edb.cz, 2016) pro klíčová slova „Recyklace a likvidování odpadů“ eviduje 2 168 záznamů, po osobní konzultaci s managementem společnosti SITA CZ, a.s., volím tyto tři níže uvedené nejbližší konkurenty¹³:

- AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.
- FCC Environment (dříve: .A.S.A.)
- Marius Pedersen a.s.

I přesto, že tyto tři společnosti jsou nejbližšími konkurenty analyzované společnosti, je potřeba zmínit, že jejich prioritní zaměření je na zpracování komunálního odpadu. Mají však technologie a provádí také činnosti spjaté s likvidací podnikového odpadu, stejně jako SITA CZ, a.s. U té jsou ovšem zákazníci z větší části průmyslové subjekty.

3.6.1 AVE CZ odpadové hospodářství, s r.o.

Podle oficiálních stránek společnosti (ave.cz, 2016) společnost AVE působí v České republice od roku 1993. Z hlediska trhu služeb v oblasti odpadového hospodářství se zabývá především komunálními službami, službami pro průmyslové podniky, sanací starých ekologických zátěží a facility managementem.



Obr. 10: Logo společnosti AVE CZ odpadové hospodářství (ave.cz, 2016).

Skupina společností AVE patří mezi podniky zabývající se nakládáním s odpady v centrální a východní Evropě. Kromě České republiky má AVE své pobočky na Slovensku, Ukrajině i Rumunsku.

¹³ Všichni tři zvolení konkurenti jsou uvedeni na stránkách Evropské databanky (edb.cz, 2016).

Dále je AVE holding součástí skupiny EP INDUSTRIES, což je dle stránek epindustries.cz (2016) jedno z nejvýznamnějších průmyslových uskupení v České republice. Toto uskupení zahrnuje kromě odpadového hospodářství také energetické strojírenství, dopravní infrastrukturu a automobilový průmysl.

Kromě výše uvedeného je společnost AVE členem České asociace odpadového hospodářství a členem Svazu průmyslu a dopravy. V České republice AVE zaměstnává okolo 1 700 osob¹⁴.

3.6.2 FCC Environment

Firma FCC Environment, která byla dříve známa pod názvem .A.S.A., působí dle oficiálních stránek společnosti (fff-group.eu, 2016) v České republice od roku 1992. Zabývá se nakládáním s odpady a poskytováním komunálních služeb.



Obr. 11: Logo společnosti FCC Environment (fccenvironment.co.uk, 2016)

V České republice skupinu FCC tvoří 20 samostatných ekonomických subjektů. Ty jsou součástí nadnárodní skupiny FCC Group, kterou tvoří společnosti z 8 zemí, a to České republiky, Polska, Slovenska, Rakouska, Maďarska, Rumunska, Srbska a Bulharska. Společně tuto skupinu zastřešuje organizace FOMENTO DE CONSTRUCCIONES CONTRATAS, S.A., která sídlí ve Španělsku.

Podle oficiálních stránek společnosti (fcc-group.eu, 2016) společnost FCC v České republice v roce 2015 zaměstnávala více než 1 700 pracovníků a skrze svou činnost poskytovala služby téměř 1 200 000 obyvatel a 18 600 průmyslovým a živnostenským zákazníkům.

¹⁴ Údaj je platný pro rok 2014 a vychází z webových stránek společnosti (ave.cz, 2016).

3.6.3 Marius Pedersen a.s.

Společnost Marius Pedersen a.s. začala dle oficiálních stránek společnosti (mariuspedersen.cz, 2016) v České republice operovat po roce 1990. První oblastí, na kterou se zaměřila, byly východní Čechy. Po roce 2000 začala kromě nakládání s odpady také nabízet služby údržby zeleně, komunikací a veřejného osvětlení. Od roku 2008 pak společnost poskytuje také facility management pro průmyslové podniky a veřejné instituce.

Marius Pedersen



Obr. 12: Logo společnosti Marius Pedersen a.s. (lhkjestrabi.cz, 2016)

Marius Pedersen a.s. je stoprocentně vlastněnou dceřinou společností dánské firmy Marius Pedersen A/S. Společnost působí holdingově po celé České republice a dle oficiálních stránek společnosti (mariuspedersen.cz, 2016) zaměstnává téměř 2 500 pracovníků. Marius Pedersen a.s. svou podnikatelskou činnost v České republice rozvíjí dvěma způsoby. Zaprvé je to zapojením formou společných podniků s municipálními partnery nebo komerčními subjekty, za druhé pak formou samostatné právnické osoby.

4 Vyhodnocení strategické analýzy

V praktické části práce budou prezentovány výsledky jednotlivých nástrojů strategické analýzy. Tam, kde to bude vhodné, bude textová část doplněna tabelárním nebo grafickým výstupem. Veškeré další výpočty a tabulky, které nebudou uvedeny přímo v textu práce, budou součástí příloh.

Jako první bude aplikována PESTLE analýza, poté Porterův model pěti sil, finanční analýza, z ní vycházející analýza konkurence a v závěru praktické části práce bude na výsledcích těchto analýz sestavena SWOT analýza.

4.1 PESTLE analýza

První zkoumanou oblastí bude vnější okolí společnosti, které budu podrobovat PESTLE analýze.

4.1.1 Politické faktory

Podle Kuraše (2014, s. 18 – 19) lze politický vliv v odpadovém hospodářství rozdělit podle jednotlivých standardů. Prvním a hierarchicky nejvyšším je světový standard. Ten je postupně formován aktivitami světových vládních a nevládních organizací. V čele těchto organizací je Organizace spojených národů (OSN), dále pak Světová zdravotnická organizace (WHO), Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (WBCSD) a řada dalších. Z nevládních organizací lze zmínit International Waste Working Group (IWWG). Pravděpodobnost změny v systému a směru řízení s ohledem na rozsah činností společnosti SITA CZ, a.s., a s nimi související hrozby jsou minimální.

Evropský standard se začal vyvíjet v 60. letech a byl upravován řadou vnitrostátních a mezinárodních předpisů. Ty se staly součástí právních úprav Evropského hospodářského společenství (EHS), a poté i Evropské unie (EU). Dnes jsou odpadové aktivity řešeny směrnicemi Evropského parlamentu a Rady. Ty jsou závazné pro všechny státy Evropské unie, a tedy i Českou republiku.

Také proto, že sídlo mateřské společnosti analyzovaného podniku je v Bruselu, se neočekává neinformovanost nebo negativní dopady ze změn vydaných Evropskou unií. Hrozbou v tomto bodě by mohl být samotný rozpad Evropské unie způsobený mi-

mo jiné požadavkem Velké Británie vystoupit z tohoto unijního celku. Požadavek této země vzešel na základě veřejného referenda v červnu 2016. Rozpad Evropské unie by mohl způsobit ukončení platnosti jejich směrnic a tím i necentralizovaného řízení odpadů. I tato hrozba má však minimální vliv.

V České republice se situace v odpadovém hospodářství za posledních dvacet let výrazně zlepšila. Byly vybudovány četné moderní skládky odpovídající mezinárodním standardům a postaveny moderní spalovny odpadu, které vlastní zařízení pro energetické využívání odpadů.

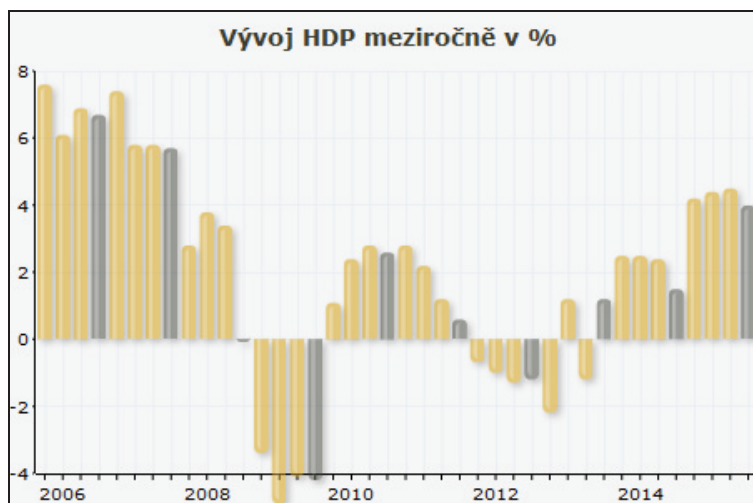
Politickými nástroji pro podporu odpadového hospodářství v České republice jsou vedle mezinárodních aktů např. Státní politika životního prostředí, Státní energetická koncepce ČR a další. Institucionálními nástroji jsou pak úřady veřejné správy. Hlavním orgánem je Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Státní fond životního prostředí ČR, Česká inspekce životního prostředí a další.

Všechny tyto instituce jsou řízeny státem a politika tak tvoří důležitý faktor ve volbě jejich směru. Například v roce 2014, kdy byla Strana zelených součástí vlády ČR, byl dle dostupných zdrojů (zeleni.cz, 2014) tehdejší ministr zemědělství Mgr. Richard Brabec právě Stanou zelených vyzván k tomu, aby omezil fungování spaloven v České republice. Dá se tedy říci, že změna politického spektra v ČR může výrazně ovlivnit hospodaření spaloven a tedy i analyzované společnosti.

4.1.2 Ekonomické faktory

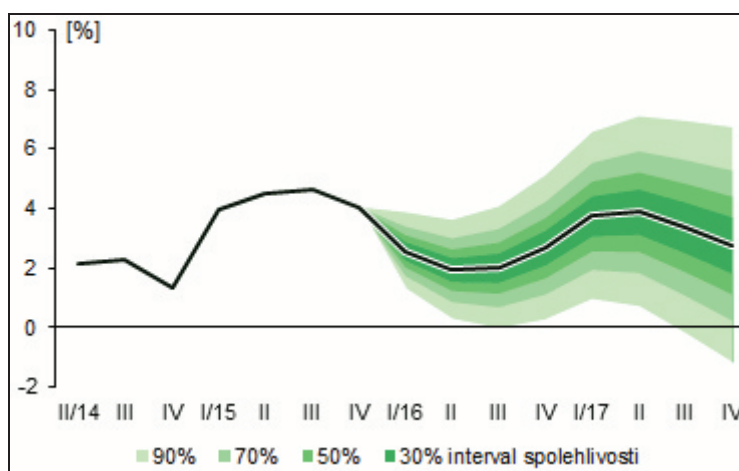
Kuraš (2004, s. 19) uvádí, že v Československu byl poválečný vývoj hospodářství poznamenán enormním nárůstem spotřeby surovin a materiálů a obecně nízkým tempem zavádění účinných maloodpadových technologií. S touto činností byla spjatá nadměrná produkce odpadu. Ovšem i tato situace se začala zlepšovat a například mezi roky 1995 až 2005 poklesla materiálová náročnost hrubého domácího produktu (dále jako HDP) o 25 %.

Samotný vývoj HDP v České republice mezi lety 2006 až 2015 je zobrazen v grafu níže, viz obr. 13.



Obr. 13: Vývoj HDP mezi lety 2006 až 2015 (kurzy.cz, 2016)

Lze z něj usoudit, že pokles HDP v „po krizovém roku“ 2009, který byl způsoben celosvětovou ekonomickou krizí, byl v následujících letech, vyjma drobného propadu v roce 2012, kompenzován jeho růstem. Aktuální prognóza meziročního růstu reálného HDP pro rok 2016 a 2017 je zobrazena na grafu níže, viz obr. 14.

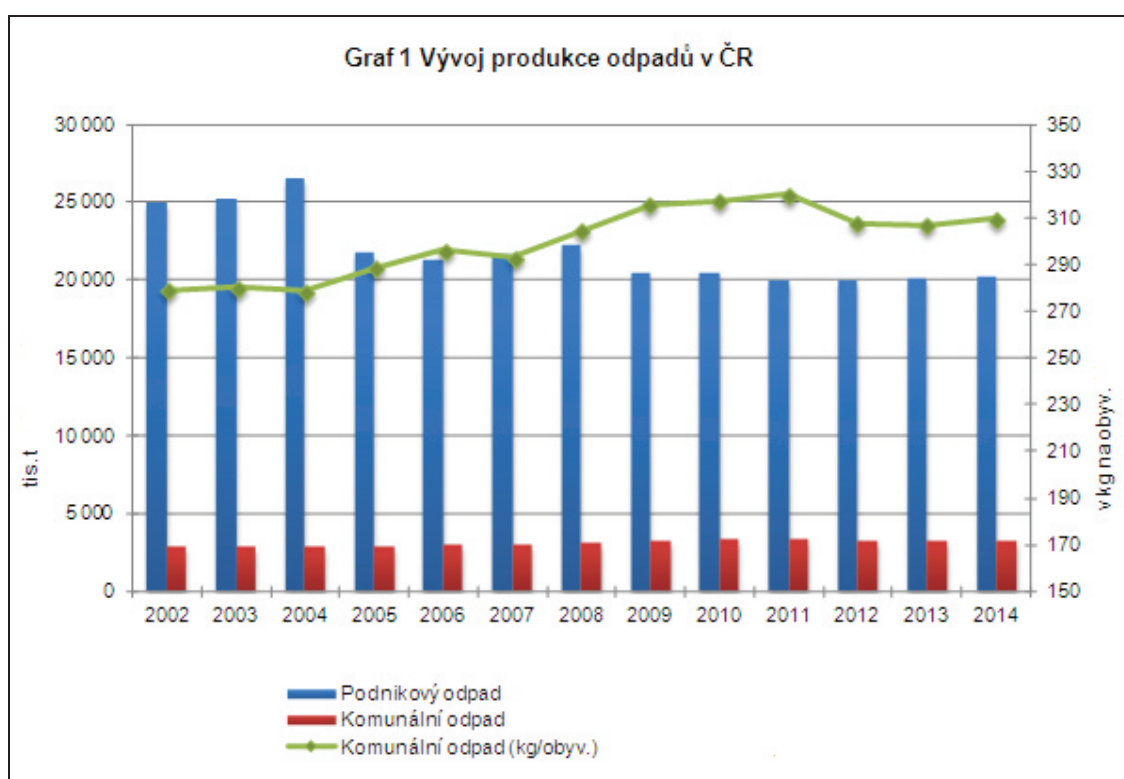


Obr. 14: Prognóza HDP do roku 2017 (cnb.cz, 2016)

Nejtmavší pásmo kolem středu prognózové křivky odpovídá vývoji HDP, který nastane s 30% pravděpodobností. U rozšiřujících se pásem postupně vzrůstá interval spolehlivosti na 50 %, 70 %, 90 %, viz legenda pod obrázkem. I přesto, že předpoklad prognózy začíná již před rokem 2016, z dostupných zdrojů (cnb.cz, 2016) lze potvrdit, že celková meziroční inflace byla v květnu 2016 v souladu s očekáváním České národní banky. Zveřejněná data tak potvrzují její prognózu.

Krátkodobý růst HDP od první poloviny roku 2016 do první poloviny roku 2017 je vyvažován jeho poklesem v druhé půlce roku a následných letech. Neočekává se však žádný skokový pokles nebo růst, který by mohl mít vliv na produkci odpadů a tím pádem i jejich zpracování.

Podle Kuraše (2014, s. 39) představují náklady na odpadové hospodářství necelé 1 % HDP. Meziročně má pak celková produkce odpadů v ČR mírně stoupající trend. Celková produkce odpadů ovšem roste pomalejším tempem než HDP. Tedy, dochází ke snižování odpadů na jednotku hrubého domácího produktu. Vývoj produkce odpadů mezi lety 2002 až 2014 v ČR demonstruje níže uvedený graf, viz obr. 15.



Obr. 15: Vývoj produkce odpadů v ČR (csu.cz, 2015)

Více než vliv HDP může hospodaření společností zabývajících se zpracováním odpadu ovlivnit výše poplatku za ukládání odpadů na skládky. Ten se podle Malčkové (2014, s. 204) skládá ze dvou složek. Základní složky, která se platí za uložení odpadu, a rizikové složky, která se platí za uložení nebezpečného odpadu. Podle dostupných zdrojů (mzp.cz, 2016) se bude tento poplatek zvyšovat z 500 Kč, hrazených v roce 2015, na 1 850 Kč v roce 2023. Celý vývoj ceny je uveden v tabulce níže, viz tab. 1.

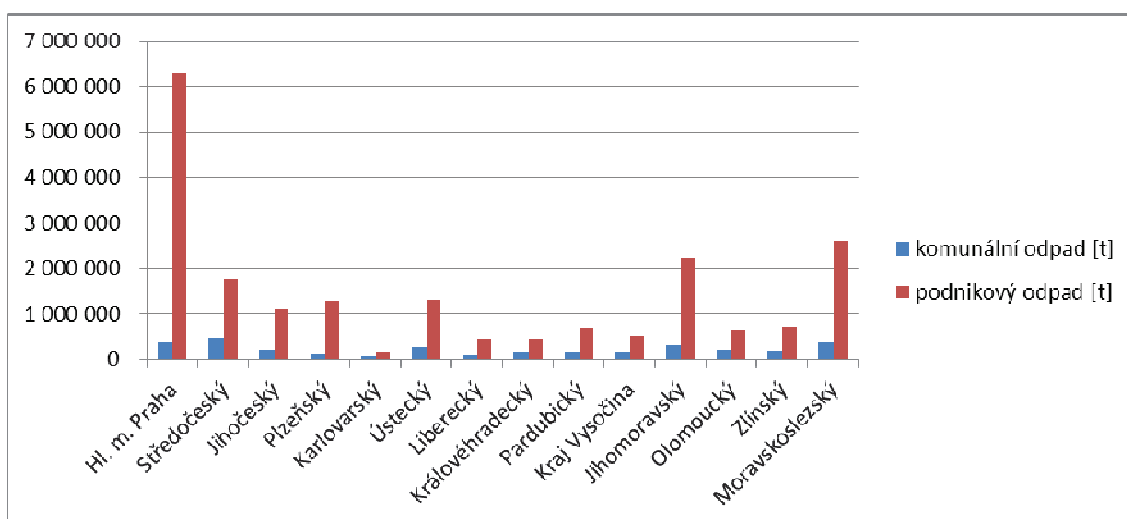
Rok	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Částka	500	900	1 150	1 350	1 550	1 700	1 850

Tab. 1: Vývoj poplatku za ukládání odpadu (mpz.cz, 2016)

I přesto, že výnos z těchto poplatků je z hlediska základní složky příjmem obce a u složky rizikové příjmem Státního fondu životního prostředí, provozovatel skládky musí zvážit, zda pro něj bude ekonomicky výhodnější provozovat skládku nebo odpad nechat zpracovat jednou k tomu určených společností. Zvýšení tohoto poplatku tedy představuje příležitost pro analyzovanou firmu.

4.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Odpady jednoznačně zasahují do života každého jedince. A i přesto, že komunálního odpadu je při porovnání s podnikovým odpadem nesrovnatelně méně, viz obr. 15, každý člověk v ČR vyprodukuje průměrně okolo 305 kg komunálního odpadu. Největší procento celorepublikového měřítka celkové produkce odpadu je viditelně v kraji Hlavní město Praha. Podíl produkce odpadu v dalších krajích v roce 2014 je uveden v grafu níže, viz obr. 16.



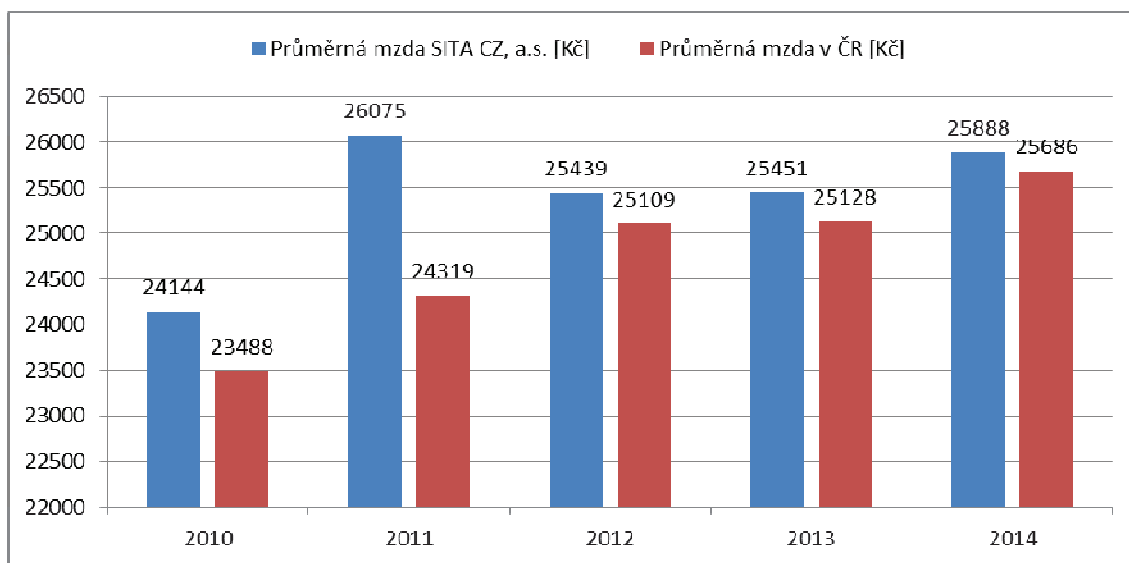
Obr. 16: Produkce odpadu v jednotlivých krajích (data převzata a upravena z: csu.cz, 2015)

Z obrázku výše lze usoudit, že největší produkci odpadu mají kraje s vyšší mírou industrializace a největšími sídly (Praha, Brno, Ostrava). Analyzovaná společnost by tedy měla zaměřit svou pozornost zejména na kraj: Hlavní město Praha, Moravskoslezský a Jihomoravský.

Druhým zkoumaným faktorem, který bude konkrétněji spjatý s analyzovanou společností, bude porovnání výše průměrné mzdy vyplácené v podniku s průměrnou mzdou v ČR. Výši průměrné mzdy zaměstnanců pak budu analyzovat také ve finanční analýze, a to v ukazatelích produktivity. A poté také v analýze konkurence, kde ji budu srovnávat s konkurenčními podniky. Výši průměrné mzdy na pracovníka společnosti SITA CZ, a.s. vypočtu podle Scholleové (2012, s. 184) jako:

$$\text{průměrná mzda na pracovníka} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

V tomto vztahu uvedené proměnné lze zjistit ve výročních zprávách společnosti. Pro větší přehlednost jsem vztah pro výpočet průměrné mzdy na pracovníka ještě podělil dvanácti, abych získal průměrnou měsíční mzdu. Tu jsem porovnal ve stejném grafu s průměrnou měsíční mzdou v ČR. Průměrné mzdy na pracovníka v analyzovaných letech 2010 – 2014 jsou uvedeny v grafu níže, viz obr. 17.



Obr. 17: Porovnání průměrné měsíční mzdy zaměstnance společnosti SITA CZ, a.s. a průměrné měsíční mzdy v ČR (autor)

Z grafu výše vyplývá, že SITA CZ, a.s., ve všech analyzovaných letech dosahuje vyšší mzdy, než je průměrná mzda v ČR, což by mělo společnosti poskytovat příležitost většího zájmu pracovníků o obor odpadové hospodářství. To, zda je výše průměrné mzdy

na pracovníka analyzované společnosti dostatečná také s ohledem na konkurenční firmy, se pokusím potvrdit nebo vyvrátit v mezipodnikovém srovnání.

SITA CZ, a.s., se dále snaží vytvářet svůj dobrý společenský obraz za pomoci různých HR aktivit, které mají environmentální, edukativní, sportovní nebo zábavné zaměření. Z hlediska edukativního lze zmínit knihu *Odpadové hospodářství v praxi*, kterou společnost SITA CZ, a.s., připravila ve spolupráci s Masarykovou univerzitou v Brně, stejně jako přednášky na téma odpadového hospodářství na téže univerzitě. Sportovní podporou je pak myšleno sponzorování sportovních týmů a akcí, jako je HC KOMETA Brno, VK Příbram a další. V roce 2013 společnost SITA CZ, a.s., spoluroganizovala akci: AUSTERLITZ – Rekonstrukci bitvy Tří císařů u Slavkova.

4.1.4 Technologické faktory

Z prezentací společnosti (SITA CZ, a.s., 2015) lze vyčíst, že SITA CZ, a.s., má tendenci využívat dostupného technologického pokroku v odpadovém hospodářství. Kromě klasického skladování odpadu využívá metody biodegradace. Ta se aplikuje v místech s dekontaminačními plochami, při nichž dochází k zpracování odpadu s obsahem ropných látek, tedy znečištěných zemín, ropných kalů z myček, lapolů, apod.

Dále SITA CZ, a.s., vlastní moderní zařízení na zpracování nebezpečných kapalných odpadů a odpadních vod, technologii na zpracování druhotných surovin, kompostárny a recyklační deponie dřeva. A v neposlední řadě má analyzovaná společnost v Ostravě ve správě nejmodernější spalovnu nebezpečných odpadů ve střední Evropě. Tato spalovna je plně automaticky řízena a probíhá v ní kontinuální měření emisí. Kromě ostravské spalovny SITA CZ, a.s., v Trnčicích vlastní druhou nejvýkonnější spalovnu nebezpečných odpadů v ČR.

Podle Kuraše (2014, s. 171) je budoucnost zpracování odpadů v jeho energetickém znovuvyužití. A také v tomto směru lze pozitivně zmínit, že SITA CZ, a.s., vlastní zařízení, konkrétně parní turbínu, která funguje tak, že páru, která se vytváří při spalování odpadu, mění na elektrickou energii. I když množství elektrické energie není tak dostatečné, aby s ním bylo možné dále obchodovat, vystačí na částečný provoz ostravské spalovny, čímž je její provoz energeticky soběstačný.

Poslední informace, která se týká nových technologií společnosti, je pořízení zařízení na tvorbu plastového granulátu. Společnost SITA CZ, a.s., nakoupila tento při-

stroj v roce 2015 a v tomto roce, tedy roce 2016, jej zavádí do provozu. Toto zařízení zpracovává druhotné suroviny a vytváří z nich materiál, který slouží na výrobu plastových výrobků. Kromě toho, že tento princip podporuje proces oběhového hospodářství, na které společnost cílí, viz kapitola 3.5, na rozdíl od elektrické energie uvedené v předchozím odstavci, lze s tímto vytvořeným plastovým granulátem dále obchodovat. Vzhledem ke všem těmto pozitivům volím využívání tohoto zařízení jako jednu z největších příležitostí zmíněných v této práci.

4.1.5 Legislativní faktory

Z legislativního hlediska nejdůležitějším předpisem o odpadech je směrnice Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 98/2008 o odpadech. Touto směrnicí se obecně řídí Evropská unie a tedy i země, které jsou její součástí. Kromě směrnic, které jsou závazné a jejich způsob zpracování do vlastních zákonů dané země si volí každý stát sám, vydává podle Kuraše (2014, s. 31) Evropská unie také nařízení a rozhodnutí. Nařízení jsou obecně závazné ve všech svých částech pro všechny členské země unie, nelze je však transponovat do vlastních zákonů. Směrnice jsou také závazná jako nařízení, ale jen pro toho, komu jsou jmenovitě určeny. Taktéž je není možné transponovat do vlastních předpisů a zákonů daného státu Evropské unie. Kromě směrnice Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 98/2008 jsou pro odpadové hospodářství podle Kuraše (2014, s. 31) nejdůležitější tyto předpisy:

- směrnice Evropského parlamentu a Rady 94/62/ES o obalech a obalových odpadech
- směrnice Evropského parlamentu a Rady 1999/31/ES o skládkách odpadů
- směrnice Evropského parlamentu a Rady 2007/76/ES o spalování odpadů
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 2150/2005 o statistice odpadů
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1907/2006 o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek - REACH

Rozsah a možnost vlivu na analyzovaný podnik, které by mohly způsobit změny této legislativy, jsem již rozebíral v kapitole 4.1.1. Níže tedy uvedu zákony, které se váží na zpracování odpadů v ČR.

Právně nejvyšším a základním legislativním dokumentem, který se týká zpracování odpadů v České republice, je zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon hned ve své prvním odstavci uvádí, že je zpracován na základě příslušných předpisů Evropské unie¹⁵. Tento zákon byl Parlamentem ČR několi-krát novelizován. Poslední novelizace proběhla podle Malčkové a Šimka (2014, s. 121) v roce 2013. Zákon o odpadech dělí odpady do dvou základních kategorií: ostatní a nebezpečné. Pro další zařazování odpadů do skupin a jednotlivých druhů, a hlavně pro evidenční povinnosti, se využívá Katalog opadů, který je jednou z jeho prováděcích vyhlášek, konkrétně vyhláškou č. 381/2001 Sb. Mezi další důležité vyhlášky podle Kuraše (2014, s. 29) patří:

- vyhláška č. 383/2001 Sb. o podrobnostech nakládání s odpady
- vyhláška č. 237/2002 Sb. o podrobnostech způsobu provedení zpětného odběru některých výrobků
- vyhláška č. 294/2005 Sb. o podmínkách ukládání odpadů na skládky a jejich využívání na povrchu terénu
- vyhláška č. 352/2005 Sb. o podrobnostech nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady a o bližších podmínkách financování nakládání s nimi
- vyhláška č. 352/2008 Sb. o podrobnostech nakládání s odpady z autovraků
- vyhláška č. 115/2002 Sb. o podrobnostech nakládání s obaly

Je zbytečné v této práci uvádět, co vše zákon o odpadech ukládá, jedná se však zejména o tyto činnosti:

- předcházení vzniku odpadů, omezení jejich množství a nebezpečných vlastností,
- upravování a odstraňování odpadů pouze v zařízeních a místech k tomu určených,
- zařazování odpadů podle Katalogu odpadů
- a specifické nakládání s nimi, pokud se jedná o nebezpečné odpady.

Všechny výše uvedené dokumenty mají podle Kuraše (2014, s. 31) splňovat základní hierarchii odpadového hospodářství, a to aby se:

¹⁵ Jedná se o desítky předpisů, které je dle mého názoru zbytečné v této práci jmenovitě uvádět.

- 1) odpadům nejprve předcházelo, popřípadě omezoval jejich vznik,
- 2) při vzniku odpadů docházelo k jejich využívání – viz kapitola 4.1.4,
- 3) při vzniku a nemožnosti jejich využívání odpady odstraňovaly bezpečně a s ohledem na životní prostředí.

Dá se říci, že legislativní faktory ve dvou ze třech výše uvedených krocích podporují strategii analyzované společnosti a jejich další zapracování tvoří spíše příležitosti než možné vznikající hrozby.

4.1.6 Environmentální faktory

Environmentální vliv, tedy ohled na životní prostředí, je protknut celou touto prací. Ať už se jedná o oběhové hospodářství, které je současnou vizí společnosti, či legislativní, technologické, ale i politické faktory, ohled na životní prostředí se stává mocnou silou, která čím dále více v čase nabírá na své důležitosti.

Přítom komplexní střediska na zpracovávání odpadu se podle Kuraše (2014, s. 20) začala vytvářet až začátkem 90. let. A to nejprve jako sběrné dvory, zařízení na úpravu stavebních odpadů, tedy drtičky a třídičky, dále jako zařízení na bázi biologicky rozložitelných odpadů a nakonec jako linky na zpracování komunálního a průmyslového odpadu. Všechny tyto části se pak sloučily do jednoho celku, aby vytvořily zmíněná komplexní střediska na zpracování odpadu. A to proto, aby se mohl odpad zpracovávat tak, aby u této činnosti byl co nejmenší vliv na životní prostředí. Závody společnosti SITA CZ, a.s., tvoří jedny z těchto komplexních středisek.

Kromě technologií byly také metodicky vytvořeny nejrůznější systémy pro podporu životního prostředí. Kuraš ve své publikaci (2014, s. 134 - 135) zmiňuje především systém EMS, tedy systém environmentálního managementu. Ten je definován normou EN ISO 14001/2005 a na rozdíl od většiny ostatních systémů, které jsou orientovány na řízení organizace, ekonomické souvislosti nebo otázky související s řízením kvality výrobků, je zaměřen zejména na řízení vlivu výroby, výrobků a služeb na životní prostředí. Společnost se k zavádění EMS rozhoduje dobrovolně. Očekává se však, že se tato aktivita stane nutností pro podniky, které budou usilovat o udržení nebo rozšíření trhů. Pro společnost SITA CZ, a.s., je tedy výhodou, že tento systém dodržuje.

Posledním faktorem s ohledem na životní prostředí je vnímání záměru realizované strategie Oběhového hospodářství společnosti SITA CZ, a.s., lidskou společností. Právě zde vidím příležitost pro zlepšení. I přesto, že v oficiálních prezentacích je zmíněn veřejný ohled firmy na životním prostředí, například tím, že společnost byla v roce 2013 pořadatelem akcí: Papír za papír, do které se zapojilo celkem 115 škol, nebo Zeleň růst, což je bulletin o ekoinovativních projektech nakládání s odpady, nejedná se o tak velké a známé projekty, které by zdůraznily existenci analyzované firmy. Avšak právě na těchto velkých projektech by mělo být zmíněno, že existuje další společnost, která se stará o to, aby odpady byly zpracovávány kvalitně a s ohledem na životní prostředí. Tedy tak, aby společnost SITA CZ, a.s., dostala svému sloganu „Společně čistíme svět.“ (sita.cz, 2016).

4.2 Porterův model pěti sil

Druhou zpracovávanou částí vnější analýzy bude analýza Porterova modelu pěti sil.

4.2.1 Potenciál nově vstupujících firem

První zmíněná a patrně největší bariéra vstupu do odvětví je finanční náročnost založení společnosti, která by se měla zabývat komplexním zpracováním odpadu. Tou není povinný základní kapitál při zakládání společnosti¹⁶, jedná se spíše o investice do technologií, které by nově vzniklou společnost mohly zatížit. A to nikoliv informační technologie, ale spíše provozní technologie, jako jsou spalovny, lisovny, drtící zařízení, kompostárny a další.

Minimálními bariérami jsou tak zasaženy pouze společnosti, které budou v oboru odpadového hospodářství chtít poskytovat pouze poradenskou činnost. Vliv těchto firem je však minimální a je uveden dále v následující podkapitole.

4.2.2 Konkurence v odvětví

Z teritoriálního hlediska se v případě všech v této práci zmíněných a dále zkoumaných konkurenčních společností jedná o firmy, které jsou součástí nadnárodních korporací. Nepředpokládá se tedy, že by v České republice byla založena nová konkurenční společnost věnující se odpadovému hospodářství, která by působila pouze na jejím území, popřípadě poté expandovala dále. Pravděpodobně vyšší hrozbou je vznik nové konku-

¹⁶ U společnosti s ručením omezeným jde v současnosti o minimální vklad 1 Kč.

renční společnosti na komplexní zpracování odpadů ve světě a její expanze do ČR. Nebo expanze nějaké další již existující mezinárodní firmy do ČR. Tuto hrozbu ovšem nelze vyloučit u žádné společnosti a jako zmírňující faktor se musí brát v úvahu, že založení společnosti a její expanze mimo mateřskou zemi, také s ohledem na potřebné technologie, je vysoce nákladná.

Mimo společnosti, které se zabývají komplexním zpracováním odpadu, je nezbytné jako konkurenci zmínit také menší firmy, které poskytují pouze poradenskou činnost v odpadovém hospodářství. A dále také společnosti, které se zabývají prodejem druhotných surovin, viz Obchodní činnost uvedená v kap. 4.1.4 a obr. 18. Obě tyto činnosti ovšem nejsou hlavní náplní společnosti SITA CZ, a.s., a existující konkurence u nich nebude více podrobována analýze. Té budou podrobeny společnosti uvedené v kapitole 3.6. Podrobnější zkoumání této konkurence bude vyhodnocováno v kapitole věnované mezipodnikovému srovnání, viz kapitola 4.5.

4.2.3 Substituty

Ještě před pár lety byl největším substitutem zpracování odpadu recyklační záměr a s ním související využití druhotných surovin. Ten měl de facto ukončit klasické zpracování odpadu a nahradit jej jeho nevytvářením či znovuvyužitím odpadu. Na tuto situaci se společnost SITA CZ, a.s., připravila tím, že spustila program Oběhového hospodářství, viz kapitola 3.5. Spíš než hrozbu jej tedy lze brát jako příležitost.

Dalším substitutem je skladování odpadu. Společnost SITA CZ, a.s., dle oficiálních zdrojů (sita.cz, 2016) vlastní 6 skládek, 5 biodegradačních ploch a 3 solidifikační zařízení, na kterých se dá skladovat odpad. Tento typ skladování je vzhledem k odbornému řízení šetrný k životnímu prostředí a povolený místními úřady. Jeho jedinou nevýhodou je relativně vyšší cena za tunu odpadu. Mimo tento povolený způsob skladování odpadu bohužel existuje také nepovolený typ skladování odpadu, takzvané černé skládky. Některé z těchto případů byly medializovány, viz Ostravské laguny (moravskoslezsky.denik.cz, 2016), jiné jsou pouze pokutovány a jejich tvůrci stíhání. Tento typ skladování odpadu je velice nebezpečný k životnímu prostředí a jeho nižší náklady jsou vyváženy vysokými pokutami při stíhání úřady ČR. Přesto tento způsob skladování odpadu nelze vyloučit jako případnou hrozbu pro analyzovanou společnost.

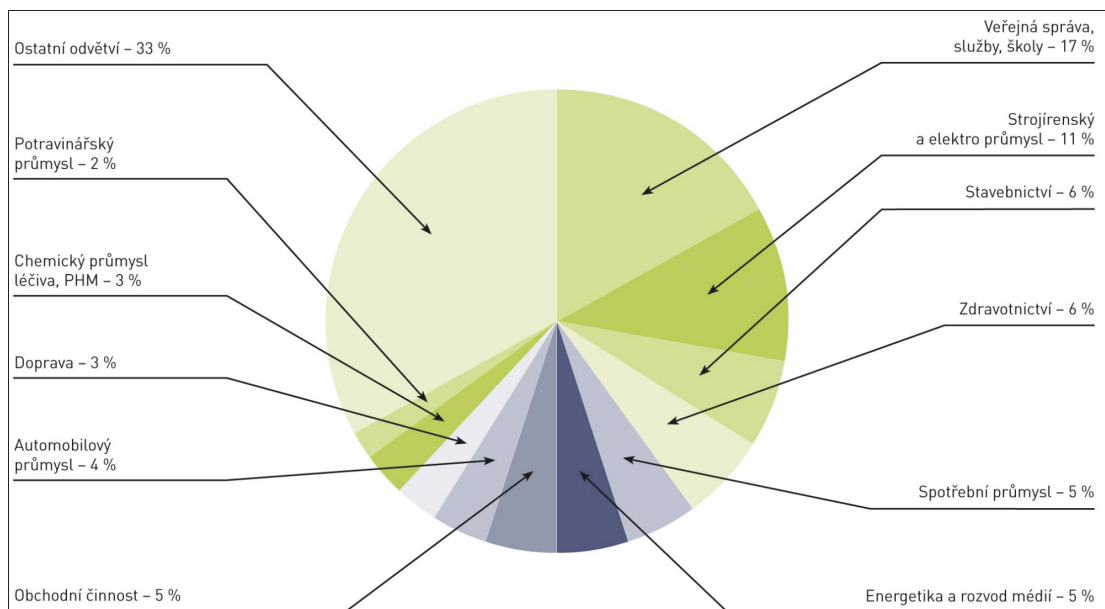
4.2.4 Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že hlavní náplní společnosti SITA CZ, a.s., není výroba určitého produktu, ale poskytování služby, společnost samotná není příliš zatížena vlivem dodavatelů. Z tohoto hlediska využívá pouze drobné dodavatele pro technologickou a administrativní podporu. Výčetem lze zmínit stavební práce při rozšiřování nebo obnovování některých částí podniku, informační podporu pro evidenční systém SAP nebo právní podporu při legislativních záležitostech.

Jediným doporučením, které bych mohl společnosti SITA CZ, a.s., v tomto směru zmínit je navštěvování nejrůznějších konferencí na téma odpadového hospodářství. A to nejenom na území ČR, ale po celé Evropě. Zisk kontaktů z těchto konferencí by mohl společnosti přinést příležitosti spolupráce s odborníky v daném oboru.

4.2.5 Odběratelé

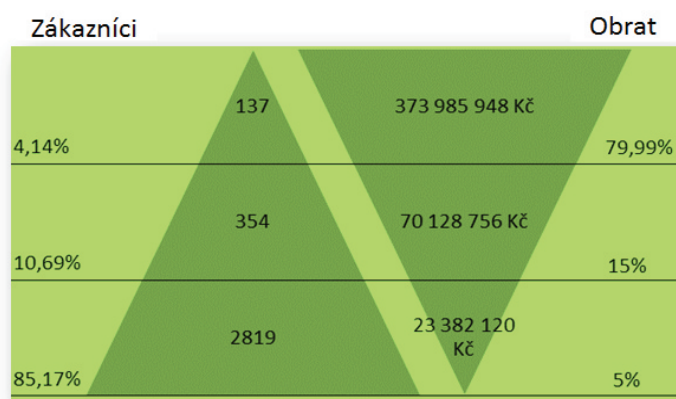
Jak již bylo zmíněno v předešlé podkapitole, konkrétně na obr. 15, největším odběratelem, tedy zákazníkem, analyzované společnosti jsou výrobní podniky. Ty vyprodukují několikanásobně větší množství odpadu než občané ČR. Samotné rozdělení odběratelů, tedy zákazníků, společnosti SITA CZ, a.s., podle oboru činností je uvedeno na obrázku níže, viz obr. 18.



Obr. 18: Zákazníci SITA CZ, a.s., podle oboru činností (Převzato z prezentace: *SPOLEČNĚ MÍŘÍME k oběhovému hospodářství: Prezentace skupiny SITA CZ - SUEZ 2014 - 2015, 2015*)

I přesto, že největší procento v diagramu výše samostatně uvedených odběratelů tvoří kategorie *Ostatní odvětví*, součtem všech odběratelů z průmyslového odvětví, tedy těch kategorií, které obsahují slovo: „průmysl“ plus kategorie: *Stavebnictví*, *Energetika a rozvod médií* a *Doprava*, lze zjistit, že tito průmysloví odběratelé tvoří největší část specifikovaných zákazníků. Dále je *Veřejná správa*, *Zdravotnictví* a nakonec kategorie *Obchodní činnost*. O té už bylo zmíněno v podkapitole s Technologickými faktory PESTLE analýzy, viz kapitola 4.1.4. První doporučení u odběratelů by tedy mělo směřovat na podrobnější klasifikaci nspecifikovaných zákazníků. Jejich bližší specifikace by společnosti poskytla příležitost znát jejich potřeby a umět své služby lépe prodat.

Druhé doporučení by směřovalo k chování k majoritním odběratelům. Po konzultacích s managementem společnosti jsem zjistil, že neexistuje žádný benefiční program pro klíčové zákazníky. Společnosti SITA CZ, a.s., přitom dle Paterova pravidla generuje většinu zisku minimální počet zákazníků s velkými objemy zakázek. Tuto situaci popisuje graf níže, viz obr. 19.



Obr. 19: Poměr generovaného zisku k celkovému počtu odběratelů (Figalová, 2015)

Dokonce téměř 80 % obrátu negeneruje 20 % zákazníků, ale pouhá 4 %. Druhou příležitostí by po vzoru hesla „Spokojený zákazník je vracející se zákazník“ bylo zavedení benefičního programu pro zákazníky tak, aby nedocházelo k jejich případnému odchodu ke konkurenci či došlo k navýšení velikosti jejich zpracovávaných zakázek.

4.2.6 Komplementáři

Pojem komplementáři je relativně nový a spjatý zejména s informačními technologiemi. Z hlediska Porterovy analýzy pěti sil u společnosti SITA CZ a.s., nelze zmínit jiný pří-

měr, než to, že podobně jako u dalších společností, které poskytují nějakou službu, jsou jejich komplementáři samotní odběratelé. Nejedná se však o komplementáře v čistém slova smyslu, a tak nebude vliv této šesté síly do zhodnocení vnější analýzy zahrnován.

4.3 Hodnocení faktorů vnější analýzy

Příležitosti a hrozby, které jsou zmíněné v předešlých dvou analýzách, jsem dle postupu uvedeného v kap. 2.2.1.3, zapsal do matice EFE níže, viz tab. 2.

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha . Stupeň vlivu
Příležitosti				
1.	Zvýšení poplatku za ukládání odpadu	0,10	2	0,20
2.	Rozvoj podnikání v dalších krajích	0,05	1	0,05
3.	Energetické znovuvyužití odpadu	0,10	3	0,30
4.	Tvorba a prodej druhotného využití odpadu	0,15	4	0,60
5.	Snaha a vnímání společnosti - důraz na zmínění oběhového hospodářství	0,10	2	0,20
Hrozby				
1.	Rozpad Evropské unie	0,05	1	0,05
2.	Změna politického spektra v České republice	0,10	2	0,10
3.	Vznik další zahraniční konkurenční společnosti s pobočkou v ČR	0,15	2	0,30
4.	Další nepovolené skladování odpadu	0,10	4	0,40
5.	Nedostatečné klasifikování zákazníků	0,10	3	0,30
Σ		1,00		2,50

Tab. 2: Matice EFE (autor)

Celkové vážené ohodnocení společnosti je 2,50.

Podle hodnoty celkového ohodnocení společnosti lze usoudit, že podnik vykazuje střední citlivost na jeho vnější prostředí. Největší příležitostí je 4. faktor, tedy tvorba a prodej druhotného využití odpadu, s celkovým ohodnocením 0,60. Nejvýznamnější hrozbou je pak 4. faktor, tedy další nepovolené skladování odpadu s hodnocením 0,40. Podrobněji budou tyto faktory zkoumány ve SWOT analýze.

4.4 Finanční analýza

Finanční analýza vychází ze základních účetních dokumentů společnosti uvedených ve výročních zprávách z období let 2010 až 2014. Ty jsem získal ze serveru justice.cz.

Všechny zmíněné dokumenty jsou dále uvedeny v přílohách a zdrojích práce. Součástí příloženého CD je rovněž výpočetní soubor finanční analýzy ve formátu xls, jehož jednotlivé analýzy a obecný popis jejich struktury je popsán v jeho prvním listu.

4.4.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýze budu podrobovat všechny účetní výkazy, tedy rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. První vždy provedu horizontální a poté vertikální analýzu. Některé z tabelárních výstupů pro větší ilustraci doplním grafem.

Horizontální analýze aktiv budu podrobovat především základní položky. První analýza bude provedena dle absolutního růstu, viz tab. 3.

		(v tis. Kč)			
		2010/11	2011/12	2012/12	2013/14
	AKTIVA CELKEM	-17 083	-120 297	39 823	-37 630
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	-39 527	-95 876	-26 556	-81 739
B.I.	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	4 965	732	1 375	-2 858
B.II.	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	-40 225	-13 140	-41 169	-69 881
B.III.	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	-4 267	-83 468	13 238	-9 000
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	27 702	-14 896	79 439	44 613
C.I.	ZÁSoby	-1 016	-893	7 778	-2 541
C.II.	DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	414	-1 095	-2 734	1 915
C.III.	KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	24 678	-27 224	65 648	31 391
C.IV.	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	3 626	14 316	8 747	13 848
D.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	-5 258	-9 525	-13 060	-504

Tab. 3: Horizontální analýza aktiv dle absolutního růstu (autor)

Druhé porovnání bude podle relativního růstu, viz tab. 4.

		(v tis. Kč)			
		2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
	AKTIVA CELKEM	-1%	-5%	2%	-2%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	-2%	-5%	-1%	-5%
B.I.	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	47%	5%	8%	-16%
B.II.	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	-2%	-1%	-3%	-4%
B.III.	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	-1%	-30%	7%	-4%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	6%	-3%	17%	8%
C.I.	ZÁSoby	-10%	-10%	93%	-16%
C.II.	DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	5%	-14%	-39%	45%
C.III.	KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	8%	-8%	22%	9%
C.IV.	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	3%	10%	6%	8%
D.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	-14%	-28%	-54%	-5%

Tab. 4: Horizontální analýza aktiv dle relativního růstu (autor)

Celková hodnota aktiv společnosti se v jednotlivých letech příliš nemění. Procentuálně výraznější změny jsou:

Relativní navýšení dlouhodobého nehmotného majetku mezi lety 2010 a 2011, o 47%. To bylo zapříčiněno nárůstem nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku o téměř 5 mil. Kč. Tento nárůst byl způsoben fúzí se společností T.O.P. EKO, spol. s r.o., v roce 2011, která navýšila zůstatkovou cenu tohoto majetku. Tato fúze se samozřejmě projevila také u jiných položek aktiv, zde ovšem byla nejvýraznější.

Relativní nárůst zásob mezi lety 2012 a 2013 o 93 %, který se také projevil zápornou hodnotou položky: *Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období* ve výkazu zisku a ztrát v roce 2013.

Relativní snížení a poté i nárůst dlouhodobých pohledávek mezi lety 2012 a 2013 a lety 2013 a 2014. Přičemž k výraznějšímu snížení došlo v roce 2013, bez výraznější změny v tržbách. V roce 2014 se hodnota dlouhodobých pohledávek navrátila na svou hodnotu podobnou předešlým letům, čímž se tyto zmíněné rozdíly samy vyrušily.

Horizontální analýze pasiv budu, stejně jako u aktiv, podrobovat výhradně základní položky. Její podoba dle absolutního a relativního růstu je uvedena v tabulkách níže, viz tab. 5. a 6.

		(v tis. Kč)			
		2010/11	2011/12	2012/12	2013/14
	PASIVA CELKEM	-17 083	-120 297	39 823	-37 629
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	-18 061	5 085	18 066	35 389
A.I.	ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0
A.II.	KAPITÁLOVÉ FONDY	3 743	-1 863	11 559	1 517
A.III.	ZISKU	631	1 049	119	325
A.IV.	VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	-62 647	16 325	2 249	0
A.V.	VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ BEŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ	40 212	-10 426	4 139	33 547
B.	CIZÍ ZDROJE	26 945	-111 966	30 966	-73 650
B.I.	REZERVY	-4 794	-15 236	-14 721	20 300
B.II.	DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	-2 219	294 000	-7 972	-10 760
B.III.	KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	38 413	-412 395	55 882	-71 490
B.IV.	BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	-4 455	21 665	-2 223	-11 700
C.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	-25 967	-13 416	-9 209	632

Tab. 5: Horizontální analýza pasiv dle absolutního růstu (autor)

		(v tis. Kč)			
ř.		2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
67	PASIVA CELKEM	-1%	-5%	2%	-2%
68	A. VLASTNÍ KAPITÁL	-2%	1%	3%	5%
69	A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0%	0%	0%	0%
73	A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY	28%	-11%	75%	6%
79	A.III. ZISKU	2%	3%	0%	1%
82	A.IV. VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	-51%	27%	3%	0%
86	A.V. VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ BEŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ	147%	-81%	175%	516%
87	B. CIZÍ ZDROJE	2%	-7%	2%	-5%
88	B.I. REZERVY	-2%	-7%	-7%	11%
93	B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	0%	41%	-1%	-1%
104	B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	7%	-69%	31%	-30%
116	B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	-3%	13%	-1%	-6%
120	C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	-36%	-29%	-27%	3%

Tab. 6: Horizontální analýza pasiv dle relativního růstu (autor)

Stejně jako v předešlé analýze se celkové hodnoty pasiv společnosti v jednotlivých letech příliš neliší. Procentuálně nejvýraznější změny jsou:

Relativní nárůst kapitálových fondů mezi lety 2012 a 2013 o 75 %. Konkrétně se jednalo o navýšení položky: *Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků* o více než 10 mil. Kč v roce 2013 oproti předešlému roku. To bylo způsobeno úpravou kurzových rozdílů u podílových cenných papírů v majetkové účasti společnosti SITA Slovensko, a.s., která se uvedla do zmíněné navýšené položky.

A poté nárůst *Výsledku hospodaření běžného účetního období*. Z něj je patrné, že se společnosti s přibývajícím lety daří dosahovat čím dále vyšších zisků, což je pozitivním ukazatelem této analýzy. A tedy i silnou stránkou firmy.

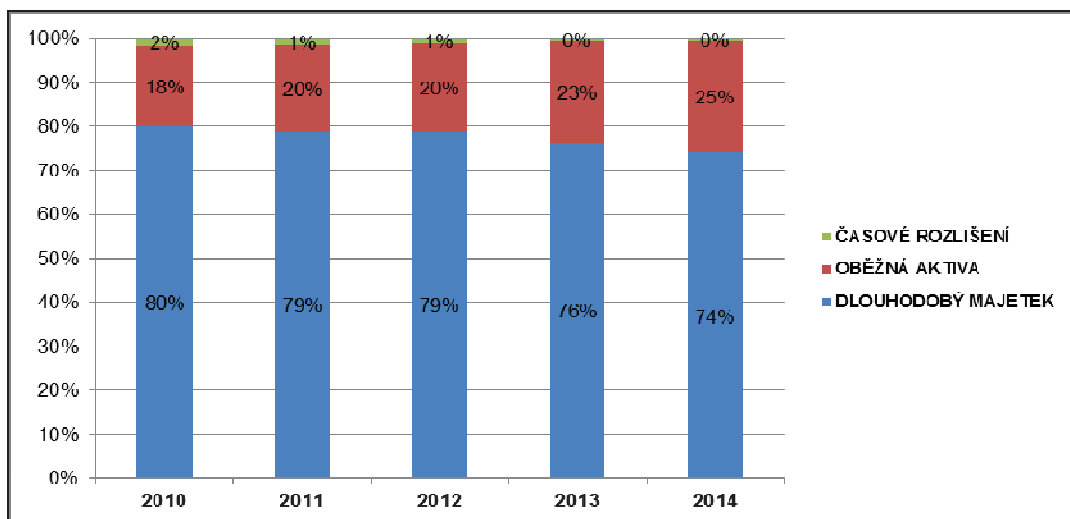
Změny v dlouhodobých a krátkodobých závazcích jsou podobněji rozepsány ve vertikální analýze pasiv.

Dalším krokem bude vertikální analýza aktiv. Za vztažnou veličinu u této analýzy použijí celková aktiva za jednotlivé roky a budou analýze podrobovat stejné položky jako u horizontální analýzy, viz tab. 7.

(v tis. Kč)		2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM		2 462 825	2 445 742	2 325 445	2 365 268	2 327 638
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	80%	79%	79%	76%	74%
B.I.	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	0%	1%	1%	1%	1%
B.II.	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	68%	67%	70%	67%	65%
B.III.	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	12%	12%	9%	9%	9%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	18%	20%	20%	23%	25%
C.I.	ZÁSoby	0%	0%	0%	1%	1%
C.II.	DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	0%	0%	0%	0%	0%
C.III.	KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	12%	13%	13%	15%	17%
C.IV.	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	6%	6%	7%	7%	8%
D.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	2%	1%	1%	0%	0%

Tab. 7: Vertikální analýza aktiv (autor)

Tabulku výše doplním grafem s vyznačením hlavních položek (B., C., D.I), viz obr. 20.



Obr. 20: Zobrazení vertikální analýzy vybraných položek aktiv (autor)

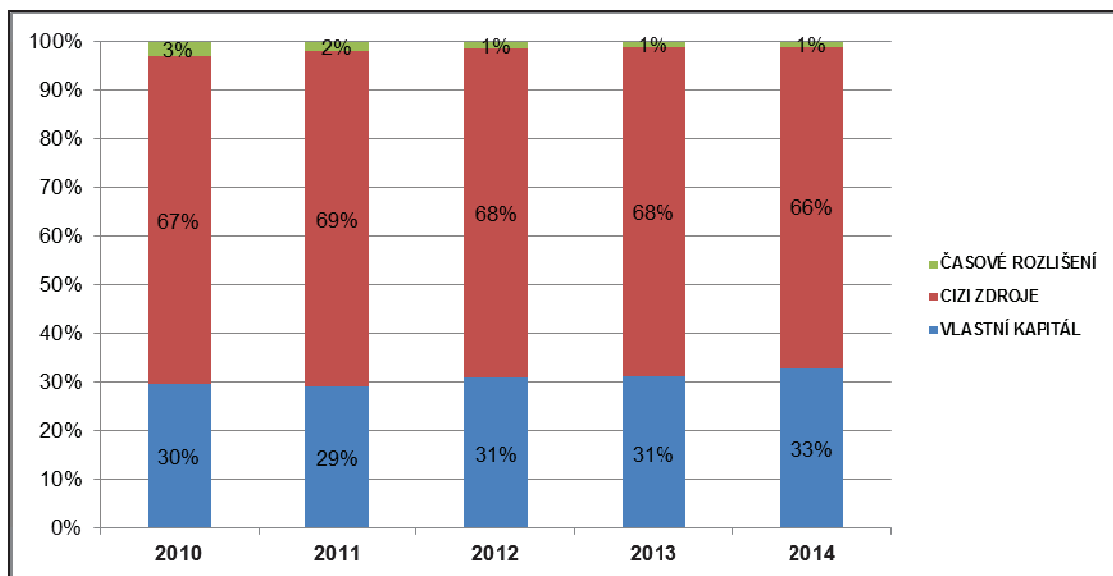
Poměr celkových aktiv k jednotlivým položkám se během let 2010 až 2014 nijak výrazně nezměnil. Dále je vidět, že od roku 2012 klesá hodnota dlouhodobého finančního majetku, ale roste zastoupení oběžného majetku, zejména krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek.

Za vztažnou veličinu u vertikální analýzy pasiv použijí hodnotu celkových pasiv v jednotlivých letech. Analýze samotné budou podrobovat stejné položky jako u horizontální analýzy, viz tab. 8.

		(v tis. Kč)				
		2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM		2 462 825	2 445 742	2 325 445	2 365 268	2 327 639
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	30%	29%	31%	31%	33%
A.I.	ZÁKLADNÍ KAPITÁL	24%	24%	25%	25%	25%
A.II.	KAPITÁLOVÉ FONDY	1%	1%	1%	1%	1%
A.III.	ZISKU	1%	1%	2%	2%	2%
A.IV.	VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	5%	2%	3%	3%	3%
A.V.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ	-1%	1%	0%	0%	2%
B.	CIZÍ ZDROJE	67%	69%	68%	68%	66%
B.I.	REZERVY	9%	9%	9%	8%	9%
B.II.	DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	29%	29%	43%	42%	43%
B.III.	KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	23%	24%	8%	10%	7%
B.IV.	BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	7%	7%	8%	8%	7%
C.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	3%	2%	1%	1%	1%

Tab. 8: Vertikální analýza pasiv (autor)

Tabulku výše doplním grafem s vyznačením hlavních položek (A., B., C.I), viz obr. 21.



Obr. 21: Zobrazení vertikální analýzy vybraných položek pasiv (autor)

Z hlediska pasiv analyzovaná firma využívá v mnohem větší míře cizí kapitál oproti kapitálu vlastnímu. Což je obecně proti znění pravidla vyrovnání rizika. Tento stav je způsoben téměř dvojnásobnou výší závazků k ovládaným a řízeným osobám, než je vlastní kapitál společnosti. To, zda to pro firmu může být výhodné, například při použití tzv. finanční páky, ověřím dále v práci u ukazatelů rentability.

Stav navyšování dlouhodobých závazků namísto závazků krátkodobých je patrný již v horizontální analýze. Jedná se o téměř 300 mil. Kč, které byly v letech 2010 a 2011 umístěny v krátkodobých závazcích. A v letech 2012 až 2014 jsou uvedeny v dlouhodobých závazcích, a to k již zmíněným ovládaným a řízeným osobám. Jedná se o proces, kdy mateřská společnost SUEZ Environnement Holding BE do firmy vkládá peníze jiným způsobem než do vlastního kapitálu. Odůvodnění tohoto kroku jsou účetní, daňové a hlavně pak ekonomické výhody. Tyto závazky obvykle mají nulový nebo velmi nízký úrok.

Další horizontální analýza bude zaměřena na výkaz zisku a ztráty, a to nejprve podle absolutního a poté podle relativního růstu. I zde budu analýze podrobovat pouze základní položky tohoto výkazu, viz tab. 9 a 10.

Označení	(v tis. Kč)	2010/11	2011/12	2012/12	2013/14
a	b				
+	Přidaná hodnota	37 893	-15 628	-1 053	89 950
*	Provozní výsledek hospodaření	39 414	14 185	-10 846	44 291
*	Finanční výsledek hospodaření	1 187	-5 376	8 075	4 906
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	-19 753	19 753	0
***	EAT: Výsledek hospodaření za účetní období	40 212	-10 426	4 139	33 547
***	EBT: Výsledek hospodaření před zdaněním	40 601	-10 944	16 982	49 197

Tab. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty dle absolutního růstu (autor)

Označení	(v tis. Kč)	2010/11	2011/12	2012/12	2013/14
a	b				
+	Přidaná hodnota	8%	-3%	0%	19%
*	Provozní výsledek hospodaření	-2257%	38%	-21%	108%
*	Finanční výsledek hospodaření	-5%	22%	-27%	-23%
*	Mimořádný výsledek hospodaření			-100%	
***	EAT: Výsledek hospodaření za účetní období	-147%	-81%	175%	516%
***	EBT: Výsledek hospodaření před zdaněním	-149%	-82%	720%	254%

Tab. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty dle relativního růstu (autor)

Při podrobném zkoumání údajů výše si lze povšimnout, že vztah pro výpočet relativního růstu horizontální analýzy: $\frac{n_i - (n_{i-1})}{n_i}$ selhává, protože při rozdílných znaménkách zkoumaných období je výsledek záporný, i když došlo k růstu položek.

V případě této práce budu v analýze při posuzování skutečností v podniku vycházet zejména z hodnot absolutního růstu. Z něj plyne, že mimo období mezi lety 2011 a 2012, kdy došlo k mimořádným nákladům ve výši 19,7 mil. Kč., se dle výsledků hospodaření daří analyzovanému podniku zvyšovat zisk.

Dalším krokem bude vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. A vzhledem k tomu, že obecně smyslem podniku je generovat tržby, tak mne zajímá, jakou část celkových tržeb jednotlivé položky výkazu tvoří, za vztažnou veličinu u této analýzy použiji: *Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb* pro jednotlivé roky. A to také z toho důvodu, že *Tržby za prodej zboží* jsou ve všech analyzovaných letech nulové. Níže budu uvádět ty položky výkazu zisku a ztráty, které dosahují alespoň jednoho procenta, viz tab. 11.

Označení a	(v tis. Kč) b	2010	2011	2012	2013	2014
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 332 568	1 323 845	1 252 712	1 248 861	1 383 223
B.	Výkonová spotřeba	65,92%	62,84%	61,97%	61,94%	59,14%
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	11,50%	13,13%	13,40%	13,02%	12,12%
B.2.	Služby	54,43%	49,70%	48,57%	48,92%	47,02%
+	Přidaná hodnota	34,08%	37,16%	38,03%	38,06%	40,87%
C.	Osobní náklady	23,42%	24,00%	24,79%	26,07%	24,45%
C.1.	Mzdové náklady	17,02%	17,40%	18,08%	18,93%	17,81%
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5,79%	5,94%	6,07%	6,50%	6,05%
D.	Dané a poplatky	2,92%	3,21%	3,35%	3,46%	3,38%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15,20%	15,93%	15,48%	13,20%	12,04%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	14,11%	19,01%	18,96%	19,86%	24,14%
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,15%	0,24%	1,32%	0,09%	0,25%
III.2	Tržby z prodeje materiálu	13,96%	18,77%	17,64%	19,77%	23,89%
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	8,44%	12,57%	12,16%	12,81%	16,78%
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,03%	0,09%	1,00%	0,03%	0,19%
F.2	Prodaný materiál	8,42%	12,48%	11,15%	12,78%	16,59%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0,84%	-0,57%	-0,47%	-1,35%	-0,54%
IV.	Ostatní provozní výnosy	3,66%	3,44%	3,71%	0,86%	0,92%
H.	Ostatní provozní náklady	1,17%	1,62%	1,25%	1,31%	3,65%
*	Provozní výsledek hospodaření	-0,13%	2,85%	4,14%	3,28%	6,17%
N.	Nákladové úroky	2,21%	2,26%	2,43%	1,84%	1,34%
*	Finanční výsledek hospodaření	-1,92%	-1,84%	-2,37%	-1,74%	-1,21%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0,01%	0,04%	0,00%	1,03%	2,06%
Q.1.	- splatná	0,01%	0,04%	0,00%	0,08%	1,09%
Q.2.	- odložená	0,00%	0,00%	0,00%	0,95%	0,97%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2,06%	0,97%	1,77%	0,52%	2,90%
R.	Mimofádné náklady	0,00%	0,00%	1,58%	0,00%	0,00%
*	Mimofádný výsledek hospodaření	0,00%	0,00%	-1,58%	0,00%	0,00%
***	EAT: Výsledek hospodaření za účetní období	-2,06%	0,97%	0,19%	0,52%	2,90%
***	EBT: Výsledek hospodaření před zdaněním	-2,05%	1,00%	0,19%	1,55%	4,95%

Tab. 11: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (autor)

Z tabulky výše vyplývá, že největší procento tržeb spadá pod tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Přesto však nelze opomenout mezi lety vzrůstající tržby za prodej materiálu. Ty jen utvrzují společnost nastavenou tezi dalšího zpracování druhotného materiálu zmíněnou také v analýze vnějšího prostředí. Naopak klesají ostatní provozní výnosy, které ovšem na financování společnosti mají nepatrný význam.

Stejně jako v předešlých komentářích, i tady musím zmínit vzrůstající provozní výsledek hospodaření a dobré řízení provozní části podniku, které lze označit za silnou stránku společnosti. Tato zmíněná položka se mezi poměřovanými lety dostala ze záporné hodnoty na hodnotu kladnou, a je, až na rozdíl mezi roky 2012 a 2013, stále rostoucí, což se mimo jiné podepsalo také na rostoucím výsledku hospodaření za běžnou činnost. Tato situace může být mimo jiné způsobena snížením výkonové spotřeby a navýšením tržeb za materiál.

Jediným rokem s nerostoucí hodnotou výsledku hospodaření za běžnou činnost tak byl rok 2013, kdy bylo zbrzdění růstu způsobeno právě nižším provozním výsledkem hospodaření než v předešlém roce a vyšší daní z příjmů za běžnou činnost. Dalším možným faktorem mohl být růst mzdových nákladů.

U výkazu cash flow platí, že vzhledem k tomu, že se v tomto účetním výkazu objevují jak kladné, tak i záporné hodnoty, nemá smysl se zabírat kompletní horizontální či vertikální analýzou. Kislingerová a Hnilica (2005, s. 28) doporučují se spíše zaměřit na nejvýznamnější položky. Ty budu zkoumat horizontální analýzou, ovšem vzhledem k předešlému uvedenému pouze dle absolutního růstu, viz tab. 12.

Označení a	v tis. Kč. b	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku úč. období	17 758	3 626	14 316	8 747
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	259 751	-17 569	-36 341	106 733
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	74 640	-372 151	316 397	25 270
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	71 217	-390 924	340 350	30 300
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-83 373	75 395	-29 896	44 860
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-1 976	326 219	-316 023	-70 059
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-14 132	10 690	-5 569	5 101
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	3 626	14 316	8 747	13 848

Tab. 12: Horizontální analýza výkazu o peněžních tocích (autor)

Z tabulky výše je patrné, že mezi zkoumanými léty 2010 až 2014 nedocházelo k ustáleným peněžním tokům a byly znatelné rozdíly mezi jednotlivými lety. Největší propad čistého peněžního toku z provozní činnosti zaznamenal podnik mezi lety 2011 a 2012, podrobně jej tedy prozkoumám. K tomu mi budou sloužit data z výkazu o finančních tocích, která nebudu nijak upravovat. Do tabulky níže, viz tab. 13, uvedu základní položky a položky s největším negativním vlivem pro rok 2012.

CASH FLOW - přehled o peněžních tocích (v tis. Kč)		2010	2011	2012	2013	2014
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku úč. období	121 304	139 062	142 688	157 004	165 751
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	-14 393	245 358	227 789	191 448	298 181
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu			-365 409		
A.2.3.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasív			-404 146		
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	159 891	234 531	-137 620	178 777	204 047
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	134 113	205 330	-185 594	154 756	185 056
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-86 112	-169 485	-94 090	-123 986	-79 126
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků			294 000		
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-30 243	-32 219	294 000	-22 023	-92 082
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	17 758	3 626	14 316	8 747	13 848
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	139 062	142 688	157 004	165 751	179 599

Tab. 13: Výkaz o peněžních tocích s vybranými položkami (autor)

Největší vliv na propad čistého peněžního toku z provozní činnosti má změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu, a to konkrétně položka: *Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv*, která v roce 2012 dosahovala záporné hodnoty o velikosti více než 400 mil. Kč. To může být způsobeno sloučením se společností FM real a.s. k 1. lednu 2012. Zápis v obchodním rejstříku k této transakci byl proveden dne 29.8.2012.

Rozdíl v čistém peněžním toku vztahujícím se k finanční činnosti, a to konkrétně položky: *Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků*, která v roce 2012 dosahovala téměř 300 mil. Kč, a který byl vidět již v tab. 12, byl vysvětlen již ve vertikální analýze uvedenou změnou přelévání peněz mezi dlouhodobými a krátkodobými závazky.

4.4.2 Bilanční pravidla

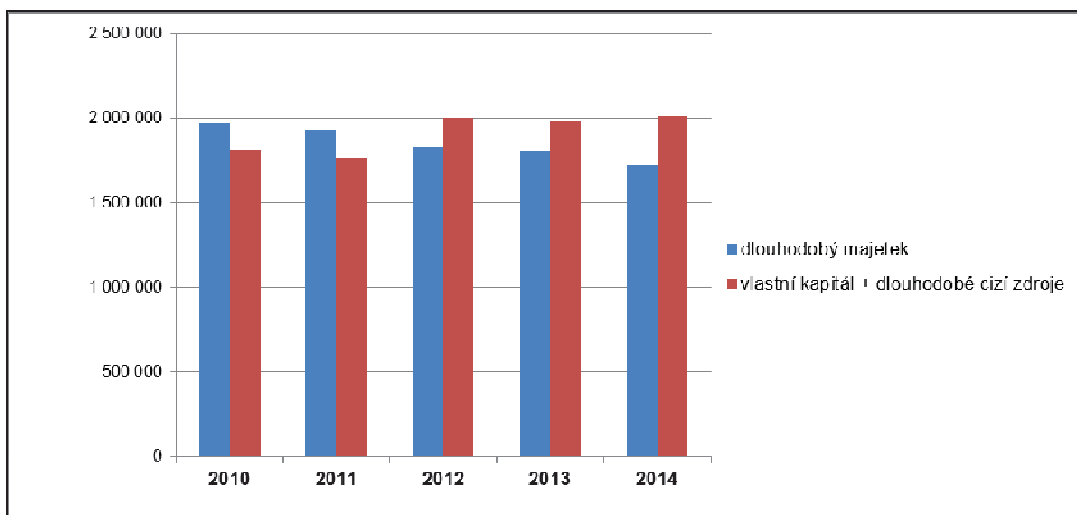
Vertikální a horizontální analýzu jsem doplnil o analýzu bilančních pravidel. První z nich je analýza zlatého bilančního pravidla.

Za dlouhodobé zdroje u tohoto porovnání dosadím vlastní kapitál a dlouhodobé cizí zdroje. Mezi druhé jmenované patří rezervy, dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry. Podle této nerovnosti se styl vedení nazývá konzervativní nebo agresivní. Přičemž konzervativní styl se projevuje tím, že dlouhodobým kapitálem je kryt také krátkodobý majetek. U agresivního stylu je tento poměr opačný. Porovnání jsem uvedl do tabulky níže, viz tab. 14.

Zlaté bilanční pravidlo	2010	2011	2012	2013	2014
dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	1 969 853	1 930 326	1 834 450	1 807 894	1 726 155
vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje (v tis. Kč)	1 816 666	1 766 592	2 009 191	1 984 564	2 009 493
splněno (ano x NE)	ne	ne	ano	ano	ano

Tab. 14: Analýza zlatého bilančního pravidla (autor)

Výše uvedené dále doplním jednoduchým grafem, viz obr. 22.



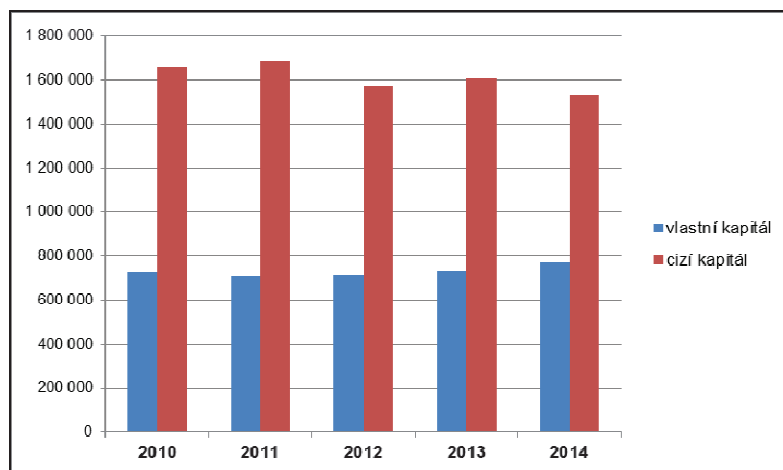
Obr. 22: Zobrazení dlouhodobého majetku a dlouhodobého kapitálu (autor)

Z uvedených hodnot lze usoudit, že toto pravidlo není vždy dodrženo. Zejména v prvních dvou letech je dlouhodobého kapitálu méně než dlouhodobého majetku. Zároveň se nedá říci, zda podnik má konzervativní nebo agresivní styl vedení. V letech 2010 a 2011 byl agresivní, v letech 2012 až 2014 zase konzervativní. Dá se tedy říci, že podnik bilancuje někde mezi těmito styly. Je potřeba ovšem brát v úvahu také to, že v posledních třech letech došlo k navýšení dlouhodobých závazků ze strany mateřské společnosti, viz analýza aktiv.

Druhým analyzovaným pravidlem je pravidlo vyrovnání rizika. Toto pravidlo zkoumá, zda je vlastního kapitálu více než cizího kapitálu. Za správné pak považuje, pokud je toto splněno. Analýzu pravidla jsem uvedl do tabulky a grafu níže, viz tab. 15 a obr. 23.

Pravidlo vyrovnání rizika	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	728 621	710 560	715 645	733 711	769 100
cizí kapitál (v tis. Kč)	1 661 194	1 688 139	1 576 173	1 607 139	1 533 489
splněno (ano x NE)	NE	NE	NE	NE	NE

Tab. 15: Analýza pravidla vyrovnání rizika (autor)



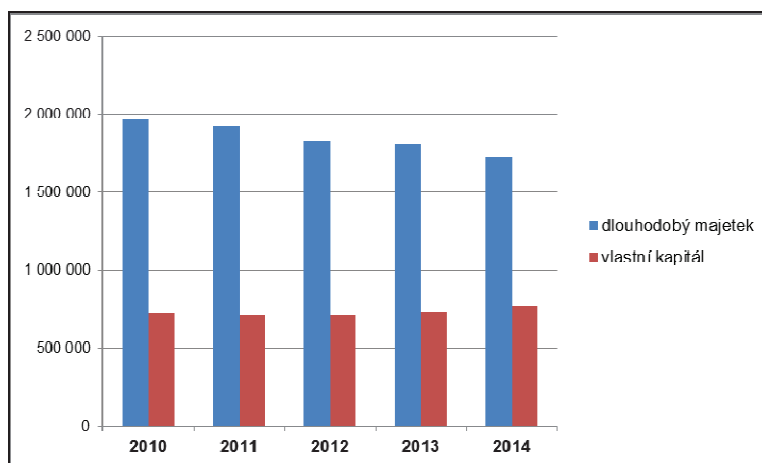
Obr. 23: Zobrazení vlastního a cizího kapitálu (autor)

Z dat výše je patrné, že podnik nesplňuje pravidlo vyrovnaní rizika. Vlastního kapitálu má téměř dvakrát méně než kapitálu cizího. Přičemž cizím kapitálem se rozumí položka *Cizích zdrojů* z rozvahy, která v sobě zahrnuje rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. To, zda je nesplnění tohoto pravidla v této míře pro podnik výhodné, budu zkoumat v následující podkapitole věnované poměrovým ukazatelům, konkrétně ukazatelům rentability.

Dalším zkoumaným pravidlem je pari pravidlo. Analýzu pravidla jsem uvedl do tabulky a grafu níže, viz tab. 16 a obr. 24.

Pari pravidlo	2010	2011	2012	2013	2014
dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	1 969 853	1 930 326	1 834 450	1 807 894	1 726 155
vlastní kapitál (v tis. Kč)	728 621	710 560	715 645	733 711	769 100
splněno (ano x NE)	ano	ano	ano	ano	ano

Tab. 16: Analýza pari pravidla (autor)



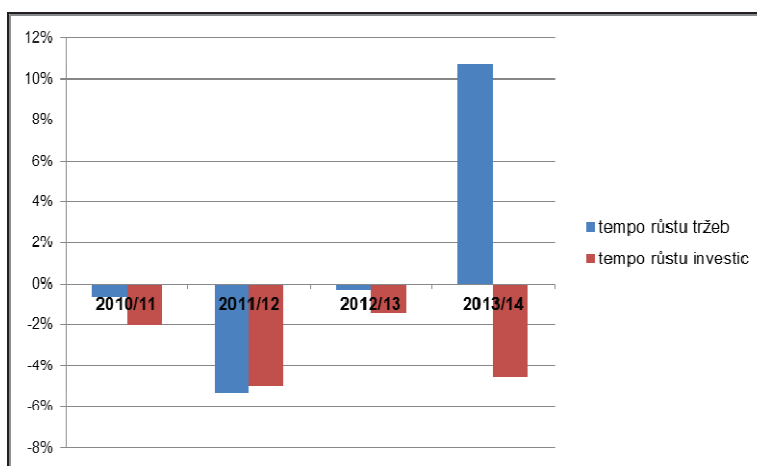
Obr. 24: Zobrazení dlouhodobého majetku a vlastního kapitálu (autor)

Z uvedených hodnot lze konstatovat, že podnik splňuje analyzované pari pravidlo. Dlouhodobého majetku má více než dvojnásobně oproti vlastnímu kapitálu.

Poslední bilanční pravidlo, tedy poměrové pravidlo, zkoumá, zda je tempo růstu tržeb vyšší, než tempo růstu investic. Podnik by tak neměl opakovaně investovat do něčeho, co nepřináší efekt v tržbách a následně i v zisku. Analýzu pravidla jsem uvedl do tabulky a grafu níže, viz tab. 17 a obr. 25.

Poměrové pravidlo	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
tempo růstu tržeb (v tis. Kč)	-1%	-5%	0%	11%
tempo růstu investic (v tis. Kč)	-2%	-5%	-1%	-5%
splněno (ano x NE)				

Tab. 17: Analýza poměrového pravidla (autor)



Obr. 25: Zobrazení tempa růstu tržeb a investic (autor)

Vzhledem k záporným hodnotám růstu investic je zbytečné toto pravidlo dále zkoumat. V analyzovaných letech nedocházelo k růstu investic a pokles majetku nelze příliš ovlivňovat. Za část tržeb je možné zmínit růst tržeb za materiál. Nedostatečný růst investic, s ohledem na předešlé roky, může být jednou ze slabých stránek společnosti.

4.4.3 Poměrové ukazatele

V následující podkapitole budu podrobněji zkoumat jednotlivé poměrové ukazatele. Ty dále rozepíši podle jejich jednotlivých podskupin. Konkrétně se bude jednat o ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity.

4.4.3.1 Ukazatele rentability

Prvními zkoumanými ukazateli budou ukazatele rentability. Jejich hodnota pro jednotlivé roky je uvedena v tabulce níže, viz tab. 18.

Ukazatele rentability		2010	2011	2012	2013	2014
1	ROE - Rentabilita vlastního kapitálu (EAT/VK)	-3,76%	1,80%	0,33%	0,89%	5,21%
2	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	0,09%	1,77%	1,41%	1,79%	3,74%
3	ROS - Rentabilita tržeb (EBIT/T)	0,16%	3,26%	2,61%	3,39%	6,30%
4	ROS - Rentabilita tržeb (EAT/ T)	-2,06%	0,97%	0,19%	0,52%	2,90%

Tab. 18: Vybrané ukazatele rentability (autor)

Ukazatele rentability oproti prvnímu roku stále rostou. Jediný pokles všech ukazatelů je vidět v roce 2012, což může být způsobeno již zmíněným sloučením se společností FM real a.s. k 1. lednu 2012, protože tímto úkonem došlo k navýšení aktiv, nikoliv však k úměrně velkému navýšení zisku.

V této části práce lze dále zhodnotit působení finanční páky, pro kterou musí platit vztah:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} > r_D$$

Kde r_D jsou úroky z cizího kapitálu.

Přičemž z tabulky výše, viz tab. 18, je patrný růst ukazatele ROA, který dosahuje v roce 2014 již dosažitelné úrokové míry nabízené externími subjekty.

Dalším kritériem by však mělo být zkoumání podmínek financování ze strany mateřské společnosti. Podrobnější informace o něm jsou uvedeny ve zprávě o vztazích mezi propojenými osobami. Vzhledem k tomu, že první větší (300 mil. Kč) přesun krátkodobých závazků na dlouhodobé závazky proběhl v roce 2012, budu v datech od roku 2012 do roku 2014 zkoumat poskytnuté půjčky a jejich úrokové míry¹⁷ od mateřské společnosti SUEZ Environment Holding BE a porovnávat je s ukazatelem ROA, viz tab. 19.

¹⁷ Za hodnotu úrokové míry PRIBOR budu dosazovat průměrnou hodnotu pro jednotlivé roky ze stránek kurzy.cz (2016), viz seznam použitých zdrojů.

r _D SUEZ	ROA	test	r _D SUEZ	ROA	test	r _D SUEZ	ROA	test
2012			2013			2014		
1,22 %	1,41%	ano	0,96 %	1,79 %	ano	1,86 %	3,74 %	ano
2,72 %	1,41%	ne	4,18 %	1,79 %	ne	1,61 %	3,74 %	ano
4,18 %	1,41%	ne	1,96 %	1,79 %	ne	1,26 %	3,74 %	ano
2,22 %	1,41%	ne	1,36 %	1,79 %	ano			
1,62 %	1,41%	ne						

Tab. 19: Vybrané ukazatele rentability (autor)

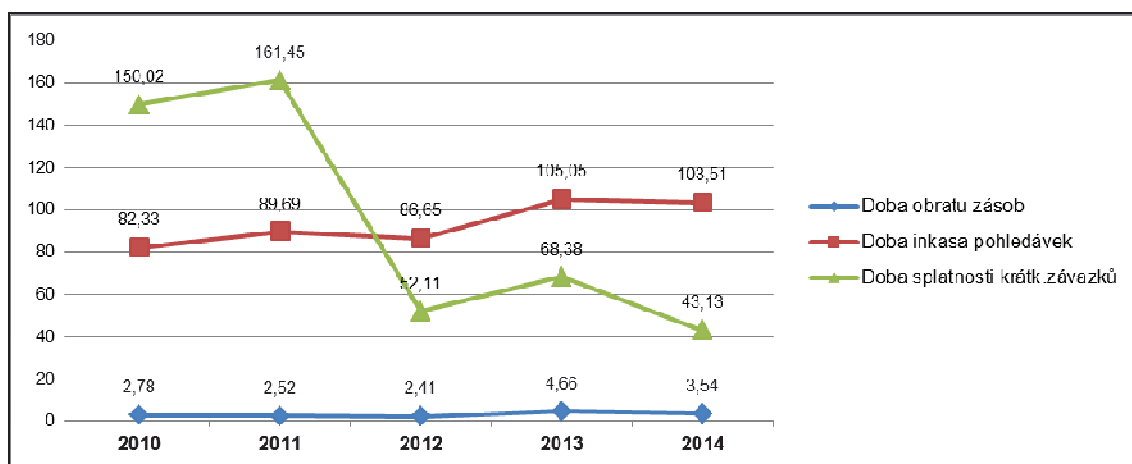
Ačkoliv se v prvních dvou letech financování mateřskou společností spíše nevyplácelo, postupně s růstem ukazatele ROA a ukončením závazku s úrokovou mírou 4,18 % p. a. bylo výhodnější. V roce 2014 byly dokonce všechny úrokové sazby závazků poskytovaných mateřskou společností nižší, než byl ukazatel ROA pro tento rok. Tento způsob financování je tedy při tomto nastavení pro společnost výhodný.

4.4.3.2 Ukazatele aktivity

Výpočet jednotlivých ukazatelů aktivity je uveden níže, viz tab. 20 a obr. 26.

Ukazatele aktivity		2010	2011	2012	2013	2014
1	Obrat aktiv (T / AKT)	0,54	0,54	0,54	0,53	0,59
2	Obrat zásob (T / zásoby)	129,63	142,90	149,65	77,33	101,65
3	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	665,34	665,08	668,28	681,82	605,80
4	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))	2,78	2,52	2,41	4,66	3,54
5	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	82,33	89,69	86,65	105,05	103,51
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	150,02	161,45	52,11	68,38	43,13

Tab. 20: Ukazatele aktivity (autor)



Obr. 26: Porovnání doby obratu zásob, inkasa pohledávek a splatnosti krátk. závazků (autor)

Při podrobném prozkoumání výše uvedených dat lze konstatovat, že se obrat aktiv přes zkoumané období výrazně nezměnil. Jediný, i když nepatrný, růst je vidět v roce 2014. Tento růst se projevil na snížení doby obratu aktiv z cca 670 dní, což byla průměrná doba obratu aktiv za zkoumané roky 2010 až 2013, na cca 606 dní. I tak je tato hodnota výrazně vysoká. Naopak hodnota ukazatele obratu aktiv by se měla pohybovat na úrovni hodnoty 1. Tato hodnota ovšem vychází ze všeobecného doporučení a bývá často porušována v kapitálově intenzivních odvětvích. Pro zajímavost jsem tento ukazatel zkoumal také s přidáním tržeb z prodeje materiálu, porovnání těchto dvou ukazatelů je uvedeno v tabulce níže, viz tab. 21.

Ukazatele aktivity		2010	2011	2012	2013	2014
1	Obrat aktiv (T / AKT)	0,54	0,54	0,54	0,53	0,59
1	Obrat aktiv _{+T_{MAT}} (T+T _{MAT} / AKT)	0,62	0,64	0,63	0,63	0,74

Tab. 21: Porovnání ukazatelů obratu aktiv (autor)

Při porovnání si lze povšimnout, že dochází k výraznějšímu růstu ukazatele než v prvním případě, přesto tento ukazatel stále plně nedosahuje doporučené hodnoty 1.

Naproti tomu obrat zásob je velmi vysoký. Až na rok 2013, kdy byla položka zásob v rozvaze nejvyšší, a tudíž klesl i tento ukazatel. Takto vysoká hodnota obratu zásob se projevila na hodnotě doby obratu zásob. Ta je až na zmíněný rok 2013 vcelku konzistentní, přesto však velmi krátká. Průměrně se jedná o více než 3 dny. Ačkoliv by se toto mohlo zdát málo, musíme si uvědomit, že v případě analyzovaného podniku se jedná o společnost na zpracování odpadů, která vytváří minimum vlastních produktů a spíše zpracovává druhotné suroviny. Ty samozřejmě skladuje co nejkratší dobu, protože se povětšinou jedná o nebezpečné podnikové odpady. Dalším vlivem na tento ukazatel je skutečnost, že z povahy činnosti firmy nejsou vyráběny produkty z cenných materiálů a tak tento ukazatel nemůže dosahovat vysokých hodnot.

Jako vyloženě rizikové se jeví ukazatele doby splatnosti pohledávek a doby splatnosti krátkodobých závazků. První uvedený vzrostl v analyzovaném období z více než 82 dní na 103 a půl dne. Druhé jmenovaný pak v analyzovaném období velmi výrazně poklesl, a to ze 150 dní v roce 2010 na 43 dní v roce 2014. Proto je potřeba prověřit, jak velký vliv mají na tyto ukazatele závazky k ovládaným a řízeným osobám. Proto

níže uvedu porovnání ukazatele doby splatnosti krátkodobých závazků s touto a poté bez této položky, viz tab. 22.

Ukazatele aktivity		2010	2011	2012	2013	2014
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	150,02	161,45	52,11	68,38	43,13
6	Doba splatnosti krátk. závazků - KZ _{OVL} (KZ - KZ _{OLV} / (T/360))	47,90	54,99	37,74	53,96	43,13

Tab. 22: Porovnání ukazatelů obratu aktiv (autor)

Po prověření je patrné, že největší prodlevu na splatnosti krátkodobých závazků měly půjčky od mateřské společnosti, která umožňovala splácet závazky s výrazným časovým odkladem. Přesto je doba splatnosti krátkodobých závazků s ohledem na dobu inkasa pohledávek relativně nízká a oba faktory jsou výraznými slabými stránkami analyzované společnosti.

4.4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Výpočet jednotlivých ukazatelů zadluženosti je uveden v tabulce níže, viz tab. 23.

Ukazatele zadluženosti		2010	2011	2012	2013	2014
1	Koeficient samofinancování (VK / AKT)	0,30	0,29	0,31	0,31	0,33
2	Celková zadluženost I. (CZ / AKT)	67,45%	69,02%	67,78%	67,95%	65,88%
3	Celková zadluženost II. ((CZ+OP) / AKT)	70,42%	70,95%	69,23%	68,98%	66,96%
4	Debt Equity Ratio (CZ / VK)	227,99%	237,58%	220,25%	219,04%	199,39%
5	Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)	0,07	1,44	1,08	1,84	4,70
6	Úrokové krytí II. ((EBIT+odpisy) / úroky)	6,94	8,50	7,46	9,00	13,68

Tab. 23: Vybrané ukazatele zadluženosti (autor)

Poměr vlastního kapitálu a aktiv, tedy koeficient samofinancování, je ve všech zkoumaných letech téměř neměnný. U poměru cizího a vlastního kapitálu, v tabulce výše uvedeno jako *Debt Equity Ratio*, je výrazně vidět převýšení cizího kapitálu oproti kapitálu vlastnímu. Jeho velikost však s přibývajícími lety klesá.

Ukazatel celkové zadluženosti, a to ať už ve variantě bez nebo s položkou časového rozlišení, je taktéž téměř konstantní, ovšem s tendencí mírného poklesu s přibývajícími lety. Přesto je celková zadluženost relativně vysoká. To, zda je to podobné i u konkurenčních společností, budu zkoumat v analýze konkurence.

Ukazatel úrokového krytí by měl dle Kislingerové a Hnilici (2005, s. 36) nabývat alespoň hodnoty okolo 1, ideální je však hodnota okolo 3. Podnik v prvním zkou-

maném roce, a to 2010, ani jedné z hodnot výrazně nedosahuje. V následujících letech je tato hodnota nad 1,00, v posledním zkoumaném roce, a to 2014, dokonce dosahuje tento ukazatel hodnoty 4,70, což je velice dobrý výsledek.

4.4.3.4 Ukazatele likvidity

Výpočet jednotlivých ukazatelů likvidity je uveden v tabulce níže, viz tab. 24.

Ukazatele likvidity		2010	2011	2012	2013	2014
1	Běžná likvidita (OAKT / KD)	0,79	0,76	1,65	1,53	2,02
2	Pohotová likvidita ((KrP+FM) / KD)	0,76	0,73	1,60	1,48	1,95
3	Okamžitá likvidita (FM / KD)	0,24	0,23	0,56	0,47	0,61

Tab. 24: Vybrané ukazatele likvidity (autor)

I přesto, že je pro ukazatele likvidity podle Scholleové (2012, s. 177) uveden rozsah hodnot, do kterých by měly jednotlivé hodnoty ukazatelů ideálně spadat, tyto doporučené rozsahy nemusí odpovídat zaměření analyzované společnosti. Proto jsem pro porovnání využil hodnot ukazatelů likvidity ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu – Dat pro odvětví (mpo.cz, 2015), a to konkrétně pro podniky, jejichž náplní jsou: *Sanace a jiné činnosti související s odpady – kód NACE: 39* pro rok 2014. Průměrné hodnoty pro jednotlivé likvidity podle tohoto zdroje jsou:

Běžná likvidita – 2,57, Pohotová likvidita – 1,36, Okamžitá likvidita – 0,86.

Průměrné hodnotě běžné likvidity se podnik začal přibližovat až v roce 2014. Do této doby byl mnohem nižší. Ovšem podnik je svým zaměřením specifický, nemá zásoby, které by běžnou likviditu zvyšovaly. To, co zvyšuje likviditu, je tak zadržovaný krátkodobý finanční majetek.

U tohoto ukazatele jsou výsledné hodnoty lepší než v předchozím případě. Přibližně průměrných hodnot podnik dosahuje již od roku 2012. V roce 2014 je ukazatel pohotové likvidity trochu vyšší, než je doporučený rozsah, přesto nejde o nějaký významný rozdíl.

Pro poslední ukazatel, okamžitou likviditu, jsou vypočtené hodnoty, stejně jako u prvního ukazatele, vždy pod průměrnou hodnotou. Přesto se množství krátkodobého finančního majetku, zejména peněz na účtu v bankách, zvyšuje. Nejblíže je průměrné

hodnotě tohoto ukazatele poslední analyzovaný rok, tedy rok 2014. To, zda jde o výrazné rozdíly oproti konkurenci a tento faktor může být slabou stránkou společnosti, ověřím v analýze konkurence.

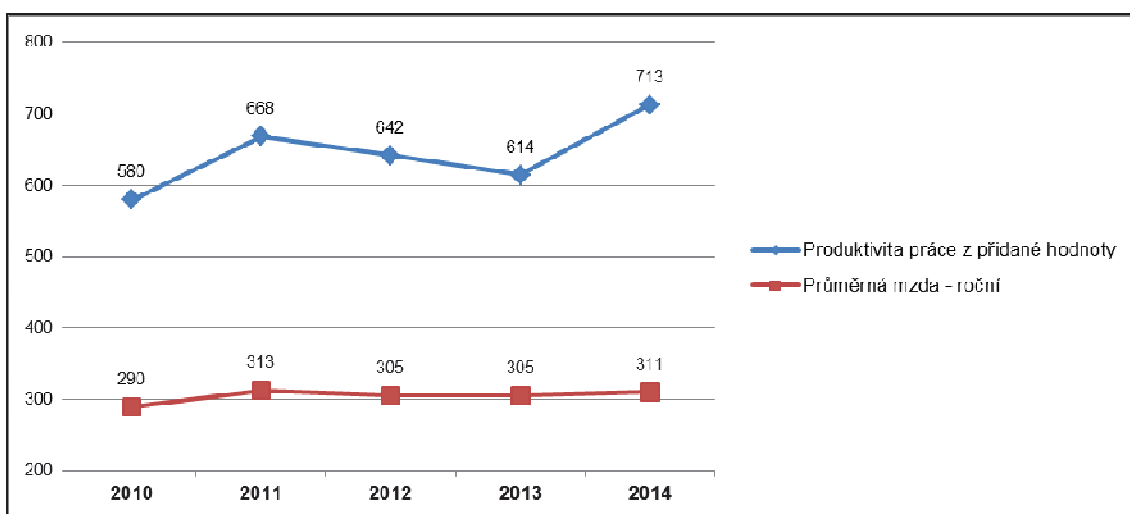
4.4.3.5 Ukazatele produktivity

Výpočet jednotlivých ukazatelů produktivity je uveden v tabulce níže, viz tab. 25.

Ukazatele produktivity		2010	2011	2012	2013	2014
1	Osobní náklady ku přidané hodnotě	0,69	0,65	0,65	0,68	0,60
2	Produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč)	580	668	642	614	713
3	Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)	1 702	1 799	1 688	1 614	1 744
4	Průměrná mzda - roční (v tis. Kč)	290	313	305	305	311
5	- měsíční (v tis. Kč)	24	26	25	25	26

Tab. 25: Ukazatele produktivity (autor)

Z hodnot výše je patrné, že růst produktivity práce z přidané hodnoty není vždy totožný s růstem průměrné roční mzdy. Vztah těchto dvou veličin jsem uvedl do grafu níže, viz obr. 27. Z grafu lze vyčíst, že v období mezi rokem 2011 až rokem 2013 došlo ke snížení produktivity práce. To bylo způsobeno růstem počtu pracovníků podniku, ovšem při dosažení stejné hodnoty položky *Přidaná hodnota* z výkazu zisku a ztráty jako v předešlých zkoumaných letech. Pozitivní vliv na růst této hodnoty od roku 2013 mohly také mít změny strategie podniku. Každopádně je růst tohoto ukazatele silnou stránkou analyzované společnosti.



Obr. 27: Porovnání produktivity práce z přidané hodnoty a průměrné mzdy – roční (autor)

Oproti tomu v roce 2014 došlo k výraznému navýšení produktivity práce, ale průměrná pracovní mzda se zvýšila minimálně. Společnost by se tedy měla zamyslet nad navýšením platů zaměstnanců, aby nedocházelo k jejich odchodu ke konkurenčním podnikům, a to i přesto, že bylo v Sociálně ekonomických faktorech PESTLE analýzy zjištěno, že společnost vyplácí nadprůměrnou mzdu.

4.5 Mezipodnikové srovnání

V níže uvedených podkapitolách budou analýze podrobeny nejbližší tři konkurenční firmy. Předmětem analýzy budou sporné položky uvedené v předchozí podkapitole 4.4 Finanční analýza.

4.5.1 Horizontální a vertikální analýza, bilanční pravidla

První zkoumanou veličinou bude *Výsledek hospodaření běžného účetního období*. Tato položka pasiv u společnosti SITA CZ, a.s., dosahovala ve zkoumaných letech u horizontální analýzy výrazného růstu. Porovnání s ostatními společnostmi¹⁸ je uvedeno v tabulce níže, viz tab. 26.

ř.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ (v tis. Kč)	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
86 A.V.	SITA CZ, a.s.	-147%	-81%	175%	516%
86 A.V.	AVE CZ, s r.o.	11%	-36%	73%	
86 A.V.	FCC Environment	-50%	19%	-22%	112%
86 A.V.	Marius Pedersen, a.s.	-3%	14%	-26%	11%

Tab. 26: Analýza výsledku hospodaření běžného účetního období konkurence (autor)

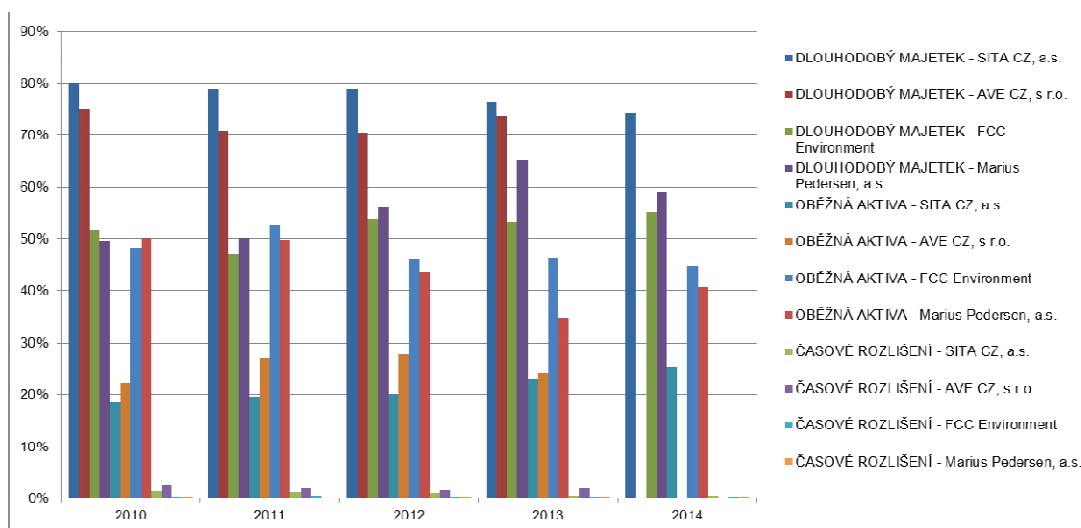
Z tabulky výše je patrné, že i když společnost SITA CZ, a.s., mezi lety 2011 a 2010 měla největší pokles v hodnotě výsledku hospodaření běžného účetního období, dokázala se se správným vedením dostat na pozici, jejíž výsledek hospodaření v posledním analyzovaném období vzrostl o pětinašobek. Takto velký relativní růst nelze sledovat u žádné s analyzovaných společností. Umění dosahovat čím dále vyššího výsledku hospodaření by tedy mělo být jednou ze silných stránek společnosti.

¹⁸ Společnost AVE CZ, s r.o., nemá na stránkách justice.cz účetní závěrku pro rok 2014, proto data k tomuto roku u všech analýz chybí.

Další zkoumanou veličinou bude jednotlivý poměr aktiv analyzovaných společností, viz tab. 27 a obr. 28.

ř.	(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
3	B. DLOUHODOBÝ MAJETEK - SITA CZ, a.s.	80%	79%	79%	76%	74%
3	B. DLOUHODOBÝ MAJETEK - AVE CZ, s r.o.	75%	71%	71%	74%	
3	B. DLOUHODOBÝ MAJETEK - FCC Environment	52%	47%	54%	53%	55%
3	B. DLOUHODOBÝ MAJETEK - Marius Pedersen, a.s.	50%	50%	56%	65%	59%
31	C. OBĚŽNÁ AKTIVA - SITA CZ, a.s.	18%	20%	20%	23%	25%
31	C. OBĚŽNÁ AKTIVA - AVE CZ, s r.o.	22%	27%	28%	24%	
31	C. OBĚŽNÁ AKTIVA - FCC Environment	48%	53%	46%	46%	45%
31	C. OBĚŽNÁ AKTIVA - Marius Pedersen, a.s.	50%	50%	44%	35%	41%
63	D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ - SITA CZ, a.s.	2%	1%	1%	0%	0%
63	D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ - AVE CZ, s r.o.	3%	2%	2%	2%	
63	D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ - FCC Environment	0%	0%	0%	0%	0%
63	D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ - Marius Pedersen, a.s.	0%	0%	0%	0%	0%

Tab. 27: Analýza vybraných položek aktiv konkurence (autor)



Obr. 28: Porovnání vybraných položek aktiv konkurence (autor)

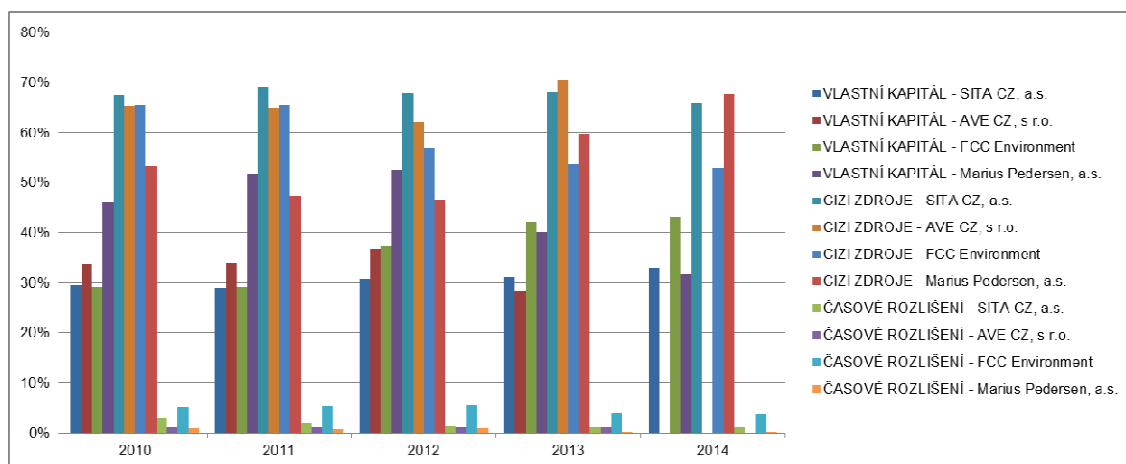
Ve všech zkoumaných letech má SITA CZ, a.s., největší procento dlouhodobého majetku. Naopak oběžných aktiv vlastní SITA CZ, a.s., v porovnání s ostatními konkurenčními společnostmi nejméně. To může být způsobeno již v ukazatelích aktivity zmíněnou nebezpečností odpadu. Toho společnost SITA CZ, a.s., zpracovává největší množství ze všech čtyř zkoumaných podniků. A není tedy vhodné, aby jej déle držela v majetku. Rozdíly v časovém rozlišení mezi jednotlivými firmami nejsou výrazné.

To, zda je vlastnictví dlouhodobého majetku nastaveno dle základních ekonomických doporučení, a jak je tomu v konkurenčních podnicích, budu zkoumat při porovnání bilančních pravidel, konkrétně zlatého bilančního pravidla. Vlastnictví oběžného majetku a jeho schopnost přeměnit ho na „výrobky“ budu dále zkoumat při porovnávání ukazatelů aktiv, a to ukazatelů doby obratu zásob a doby obratu aktiv.

Stejně porovnání, jako jsem provedl u vybraných položek aktiv, provedu u vybraných položek pasiv, viz tab. 28 a obr. 29.

ř.	(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
68 A.	VLASTNÍ KAPITÁL - SITA CZ, a.s.	30%	29%	31%	31%	33%
68 A.	VLASTNÍ KAPITÁL - AVE CZ, s r.o.	34%	34%	37%	28%	
68 A.	VLASTNÍ KAPITÁL - FCC Environment	29%	29%	38%	42%	43%
68 A.	VLASTNÍ KAPITÁL - Marius Pedersen, a.s.	46%	52%	53%	40%	32%
87 B.	CIZÍ ZDROJE - SITA CZ, a.s.	67%	69%	68%	68%	66%
87 B.	CIZÍ ZDROJE - AVE CZ, s r.o.	65%	65%	62%	71%	
87 B.	CIZÍ ZDROJE - FCC Environment	66%	65%	57%	54%	53%
87 B.	CIZÍ ZDROJE - Marius Pedersen, a.s.	53%	47%	47%	60%	68%
120 C.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ - SITA CZ, a.s.	3%	2%	1%	1%	1%
120 C.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ - AVE CZ, s r.o.	1%	1%	1%	1%	
120 C.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ - FCC Environment	5%	5%	6%	4%	4%
120 C.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ - Marius Pedersen, a.s.	1%	1%	1%	0%	0%

Tab. 28: Analýza vybraných položek pasiv konkurence (autor)



Obr. 29: Porovnání vybraných položek pasiv konkurence (autor)

Z dat výše lze vyčíst, že společnost SITA CZ, a.s., má oproti ostatním konkurenčním společnostem méně vlastního kapitálu. Naopak u ní převyšují cizí zdroje. Tento trend je ovšem vidět u všech společností. Časové rozlišení je v jednotkách procent a je v podobné hladině jako u ostatních firem.

Vhodnost nastavení poměru vlastního a cizího kapitálu dle základních ekonomických doporučení a toto nastavení u konkurence budu zkoumat za pomoci pravidla vyrovnání rizika. Výhodnost použití vlastního či cizího kapitálu budu zkoumat za pomoci ukazatelů rentability, konkrétně rentability celkových aktiv.

První zkoumané bilanční pravidlo bude zlaté bilanční pravidlo. To, zda je či není splněno pro společnost SITA CZ, a.s., a ostatní konkurenční společnosti, je uvedeno v tabulce níže, viz tab. 29.

Zlaté bilanční pravidlo	2010	2011	2012	2013	2014
dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	1 969 853	1 930 326	1 834 450	1 807 894	1 726 155
Vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje (v tis. Kč)	1 816 666	1 766 592	2 009 191	1 984 564	2 009 493
splněno (ano x NE) - SITA CZ, a.s.	ne	ne	ano	ano	ano
dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	2 343 931	2 352 548	2 158 904	2 443 067	0
Vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje (v tis. Kč)	2 577 196	2 721 161	1 530 608	2 600 698	0
splněno (ano x NE) - AVE CZ, s.r.o.	ano	ano	ne	ano	
dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	915 605	893 317	856 528	880 833	904 946
Vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje (v tis. Kč)	942 800	976 060	879 627	967 322	958 702
splněno (ano x NE) - FCC Environment	ano	ano	ano	ano	ano
dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	2 469 500	2 244 792	2 189 511	1 673 821	1 658 346
Vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje (v tis. Kč)	3 477 521	3 529 718	3 133 217	1 778 667	1 662 024
splněno (ano x NE) - Marius Pedersen, a.s.	ano	ano	ano	ano	ano

Tab. 29: Analýza zlatého bilančního pravidla konkurence (autor)

Z tabulky výše lze vyčíst, že společnost SITA CZ, a.s., jako jediná ve zkoumaném období ve dvou, a to prvních dvou, letech nesplňovala požadované zlaté bilanční pravidlo. Jedná se tak o historicky slabou stránku firmy.

Druhé zkoumané bilanční pravidlo bude pravidlo vyrovnání rizika. Jeho porovnání s ověřením u ostatních konkurenčních podniků je v tabulce níže, viz tab. 30.

Pravidlo vyrovnání rizika	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	728 621	710 560	715 645	733 711	769 100
cizí kapitál (v tis. Kč)	1 661 194	1 688 139	1 576 173	1 607 139	1 533 489
splněno (ano x NE) - SITA CZ, a.s.	NE	NE	NE	NE	NE
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	1 052 528	1 126 108	1 124 028	939 005	0
cizí kapitál (v tis. Kč)	2 036 799	2 149 130	1 897 659	2 339 112	0
splněno (ano x NE) - AVE CZ, s.r.o.	NE	NE	NE	NE	NE
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	516 272	553 524	597 955	698 679	710 749
cizí kapitál (v tis. Kč)	1 164 181	1 244 910	906 928	887 423	870 153
splněno (ano x NE) - FCC Environment	NE	NE	NE	NE	NE
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	1 965 700	2 067 880	1 884 057	1 026 679	898 270
cizí kapitál (v tis. Kč)	2 277 076	1 886 388	1 672 604	1 528 234	1 901 119
splněno (ano x NE) - Marius Pedersen, a.s.	NE	ano	ano	NE	NE

Tab. 30: Analýza pravidla vyrovnání rizika konkurence (autor)

Z tabulky je jasné, že i když se mohlo zdát, že nesplnění tohoto pravidla u společnosti SITA CZ, a.s., je slabou stránkou společnosti, není tomu tak. Také konkurenční podniky, až na společnost Marius Pedersen, a.s., která toto pravidlo splňuje ve dvou z pěti analyzovaných let, nesplňují toto pravidlo.

4.5.2 Poměrové ukazatele

Prvním zkoumaným poměrovým ukazatelem bude *ROA - Rentabilita celkových aktiv*. Ta měla u společnosti SITA CZ, a.s., rostoucí tendenci. I přesto byla v posledním roce nižší, než byla úroková sazba jednoho ze závazků mateřské společnosti. Jaká je obecně výše tohoto ukazatele v konkurenčních podnicích, uvádí tabulka níže, viz tab. 30.

Ukazatele rentability		2010	2011	2012	2013	2014
2	ROA - Rentabilita celk. aktiv - SITA CZ, a.s.	0,09%	1,77%	1,41%	1,79%	3,74%
2	ROA - Rentabilita celk. aktiv - AVE CZ, s r.o.	5,88%	5,97%	4,30%	6,95%	
2	ROA - Rentabilita celk. aktiv - FCC Environment	5,72%	2,82%	3,40%	2,32%	5,25%
2	ROA - Rentabilita celk. aktiv - Marius Pedersen, a.s.	11,14%	12,20%	15,63%	16,28%	16,46%

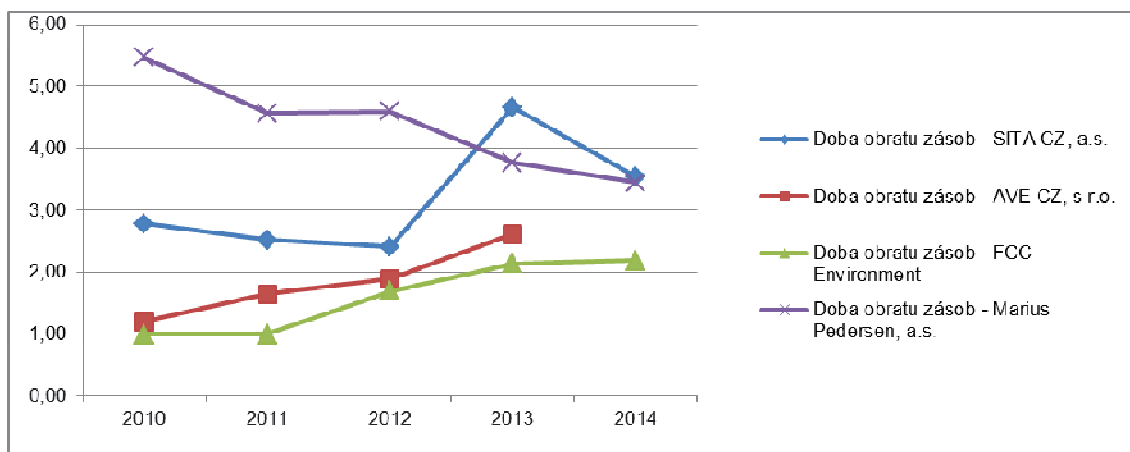
Tab. 31: Analýza rentability celkových aktiv konkurence (autor)

Z tabulky výše je jednoznačně patrné, že společnost SITA CZ, a.s., dosahuje nejnižší rentability celkových aktiv. Celková výše tohoto ukazatele je tak v porovnání s konkurenčními podniky slabou stránkou společnosti.

V dalších skupině ukazatelů, ukazatelů aktivity, mne budou zajímat tyto ukazatele: doba obratu zásob, doba obratu aktiv, doba inkasa pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků. Pro větší přehlednost je rozdělím do čtyř samostatných tabulek a spojnicových grafů, viz tab. 32 - 35 a obr. 30 - 33. Jednotlivé výstupy postupně okomentuji.

Ukazatele aktivity		2010	2011	2012	2013	2014
4	Doba obratu zásob - SITA CZ, a.s.	2,78	2,52	2,41	4,66	3,54
4	Doba obratu zásob - AVE CZ, s r.o.	1,20	1,64	1,89	2,61	
4	Doba obratu zásob - FCC Environment	0,99	0,99	1,69	2,13	2,18
4	Doba obratu zásob - Marius Pedersen, a.s.	5,47	4,56	4,59	3,77	3,45

Tab. 32: Analýza doby obratu zásob konkurence (autor)



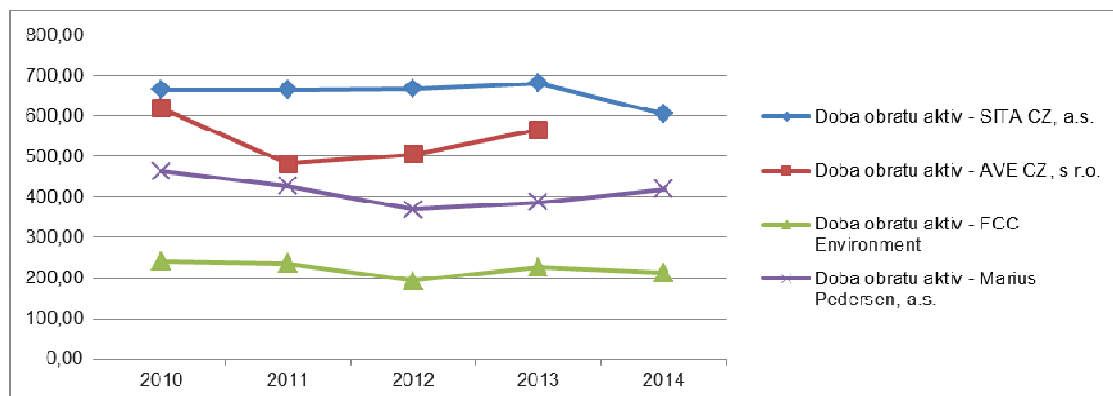
Obr. 30: Porovnání doby obratu zásob konkurence (autor)

Z hlediska doby obratu zásob, při ohledu na výši oběžného majetku všech porovnávaných společností uvedeného v tab. 27 a obr. 28, není doba obratu zásob nějak výrazně

vyšší než u konkurence. Ovšem vzhledem k tomu, že oběžných aktiv vlastní společnost výrazně méně, měla by zapracovat na jejich rychlejším zpracování.

Ukazatele aktivity		2010	2011	2012	2013	2014
3	Doba obratu aktiv - SITA CZ, a.s.	665,34	665,08	668,28	681,82	605,80
3	Doba obratu aktiv - AVE CZ, s r.o.	619,58	482,87	505,89	566,50	
3	Doba obratu aktiv - FCC Environment	241,35	235,41	193,89	226,03	212,36
3	Doba obratu aktiv - Marius Pedersen, a.s.	463,51	427,28	369,77	386,58	420,14

Tab. 33: Analýza doby obratu aktiv konkurence (autor)

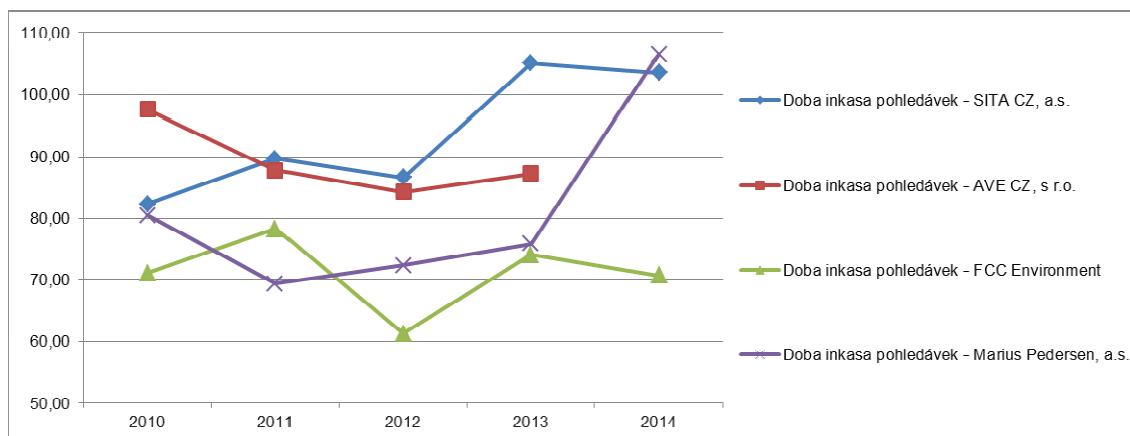


Obr. 31: Porovnání doby obratu aktiv konkurence (autor)

Z dat výše je patrné, že ačkoliv v posledním roce dochází u společnosti SITA CZ, a.s., ke snižování doby obratu aktiv, přesto je hodnota tohoto ukazatele při porovnání s ostatními konkurenčními závody výrazně největší. Zadržování aktiv je tedy slabou stránkou podniku.

Ukazatele aktivity		2010	2011	2012	2013	2014
5	Doba inkasa pohledávek - SITA CZ, a.s.	82,33	89,69	86,65	105,05	103,51
5	Doba inkasa pohledávek - AVE CZ, s r.o.	97,57	87,84	84,32	87,25	
5	Doba inkasa pohledávek - FCC Environment	71,15	78,33	61,31	74,12	70,73
5	Doba inkasa pohledávek - Marius Pedersen, a.s.	80,45	69,39	72,37	75,87	106,54

Tab. 34: Analýza doby inkasa pohledávek konkurence (autor)

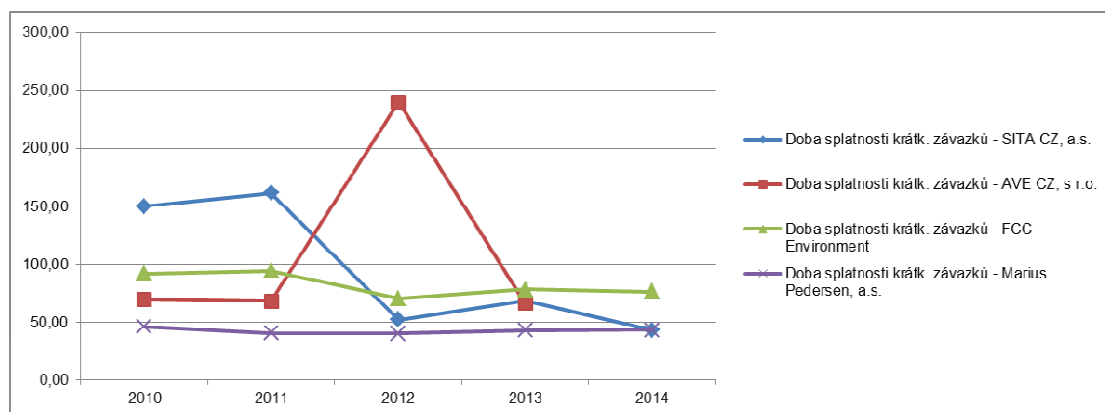


Obr. 32: Porovnání doby inkasa pohledávek konkurence (autor)

Stejně tak doba inkasa pohledávek je skutečně jedna z nejvyšších a stejně jako v části s finanční analýzou, i tady zdůrazňuji, že se jedná o možná nejvýznamnější slabou stránku analyzované společnosti a strategie managementu.

Ukazatele aktivity		2010	2011	2012	2013	2014
6	Doba splatnosti krátk. závazků - SITA CZ, a.s.	150,02	161,45	52,11	68,38	43,13
6	Doba splatnosti krátk. závazků - AVE CZ, s r.o.	69,90	68,09	239,60	66,23	
6	Doba splatnosti krátk. závazků - FCC Environment	92,11	94,23	70,50	78,36	76,52
6	Doba splatnosti krátk. závazků - Marius Pedersen, a.s.	46,02	40,63	40,09	42,84	43,37

Tab. 35: Analýza doby splatnosti krátkodobých závazků konkurence (autor)



Obr. 33: Porovnání splatnosti krátkodobých závazků konkurence (autor)

Naopak splatnost krátkodobých závazků je jedna z nejnižších. Společnost by si tak měla uvědomit, že její nastavení má být v rovnováze s dobou inkasa pohledávek a nemá mít opačnou, tedy klesající, tendenci. Z hlediska váhy se nejedná o tak velkou slabou stránku jako u doby inkasa pohledávek, ale je potřeba ji zmínit.

Dalším zkoumaným ukazatelem bude ukazatel celkové zadluženosti I., tedy varianta výpočtu ukazatele bez časového rozlišení. Jeho porovnání s konkurenčními podniky je uvedeno v tabulce níže, viz tab. 36.

Ukazatele zadluženosti		2010	2011	2012	2013	2014
2	Celková zadluženost I. - SITA CZ, a.s.	67,45%	69,02%	67,78%	67,95%	65,88%
2	Celková zadluženost I. - AVE CZ, s r.o.	65,16%	64,73%	62,06%	70,64%	
2	Celková zadluženost I. - FCC Environment	65,65%	65,44%	56,94%	53,73%	52,95%
2	Celková zadluženost I. - Marius Pedersen, a.s.	45,72%	42,25%	42,82%	59,48%	67,73%

Tab. 36: Analýza celkové zadluženosti konkurence (autor)

I přesto, že je celková zadluženost společnosti SITA CZ, a.s., jedna z vyšších, nejedná se o tak výrazný rozdíl oproti konkurenčním společnostem. A nejde tedy o tak výraznou slabou stránku společnosti.

Dále budu porovnávat ukazatele likvidity. Vzhledem k tomu, že průměrné hodnoty těchto ukazatelů ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu pro dané odvětví mám pouze pro rok 2014, budu do tabulky níže uvádět porovnání pouze pro rok 2014¹⁹, viz tab. 37.

Ukazatele likvidity		SITA CZ, a.s.	AVE CZ, s r.o.	FCC Env.	Mar. Pet.	Odvětví
2	Běžná likvidita	2,02	1,19	1,18	1,00	2,57
3	Pohotová likvidita	1,95	1,12	1,10	0,91	1,36
4	Okamžitá likvidita	0,61	0,41	0,28	0,36	0,86

Tab. 37: Analýza ukazatelů likvidity konkurence a odvětví pro rok 2014 (autor)

Je překvapivé, že ačkoliv se výsledné hodnoty ukazatelů likvidity společnosti SITA CZ, a.s., vůči průměru v odvětví zdály nízké, v porovnání s konkurenčními závody dosahují nejvyšších hodnot. A tedy to, co vypadalo ve finanční analýze jako slabá stránka, je vlastně silnou stránkou společnosti. Je však potřeba zmínit, že příliš vysoká hodnota likvidity snižuje rentabilitu společnosti.

Poslední porovnávaný ukazatel patří do ukazatelů produktivity. Jedná se o průměrnou měsíční mzdu. Ta byla zkoumána jak v PESTLE analýze, tak ve finanční analýze. V tabulce níže je porovnávána s ostatními konkurenčními podniky a průměrnou výší v České republice, viz tab. 38.

¹⁹ Vzhledem k absenci účetní závěrky pro rok 2014 u společnosti AVE CZ, a.s. budu v tab. 37 uvádět hodnoty za rok 2013.

Ukazatele produktivity		2010	2011	2012	2013	2014
5	Průměrná mzda - měsíční (vtis. Kč) - SITA CZ, a.s.	24	26	25	25	26
5	Průměrná mzda - měsíční (vtis. Kč) - AVE CZ, s r.o.	27	28	29	29	29
5	Průměrná mzda - měsíční (vtis. Kč) - FCC Environment	29	32	33	31	29
5	Průměrná mzda - měsíční (vtis. Kč) - Marius Pedersen, a.s.	19	20	20	21	22
5	Průměrná mzda - měsíční (vtis. Kč) - ČR	23	24	25	25	26

Tab. 38: Analýza průměrné měsíční mzdy konkurence a v ČR (autor)

I když společnost SITA CZ, a.s., dosahuje o něco vyšší mzdy, než je průměrná mzda v ČR, při porovnání s konkurenčními společnostmi je z tohoto hlediska spíše horším průměrem. Nižší průměrná měsíční mzda je tak pouze ve společnosti Marius Pedersen, a.s., která ovšem v roce 2013 – 2014 zaměstnávala o 50 % zaměstnanců více než SITA CZ, a.s., a v letech 2010 – 2012 dokonce o 150 % zaměstnanců více. Při porovnání s dalšími dvěma společnostmi a s ohledem na růst produktivity práce zmíněný ve finanční analýze by společnost měla zvážit navýšení platů zaměstnanců, aby nedocházelo k jejich případnému odchodu ke konkurenci.

4.6 Analýza vnitřních zdrojů podniku

Níže budu zkoumat čtyři²⁰ základní zdroje podniku, a to zdroje hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Z hlediska podkladů budu čerpat z výročních zpráv společnosti, jejích oficiálních prezentací a osobních konzultací s managementem společnosti.

Hmotné zdroje

Prvním zkoumaným zdrojem budou hmotné zdroje. Vzhledem k tomu, že společnost SITA CZ, a.s., vlastní značný počet technologických zařízení na zpracování odpadu, nemá smysl je podrobněji rozepisovat do textu, uvádět jejich lokalitu, doplňovat je mapou okolí, apod. Namísto toho jsem tato zařízení umístil do mapového podkladu ČR s vyznačením krajů, viz obr. 34.

²⁰ Ve skutečnosti budou podrobněji zkoumány pouze tři základní zdroje podniku. Finanční zdroje jsou podrobněji rozepsány v kapitole věnované finanční analýze, jak bude v textu uvedeno dále.



Obr. 34: Rozmístění technologických zařízení SITA CZ, a.s., v ČR (Upraveno²¹ z prezentace: POMÁHÁME NAŠIM ZÁKAZNÍKŮM K ZELENÉMU RŮSTU: SITA CS ČLEN SKUPINY SUEZ ENVIRONNEMENT 2013 - 2014, 2013)

Z obrázku je patrné, že společnost má největší výskyt zařízení v těchto krajích: Olomoucký, Zlínský a Jihomoravský. Společnost by se mohla více zaměřit na kraj: Karlovarský, Liberecký a Královéhradecký, kde nevlastní žádné technologické zařízení. Naštěstí se nejedná o žádný z krajů s větší produkcí odpadu uvedených v PESTLE analýze v Sociálně-kulturních faktorech, viz kapitola 4.1.3. Nerovnoměrné rozmístění technologických zařízení po celé republice ovšem i tak může být slabou stránkou společnosti, která zhoršuje konkurenceschopnost firmy. Naopak silnou stránkou, i když u většiny firem standardním jevem, je umístění centrály společnosti do Prahy.

Kromě rozložení zařízení firmy jsem analýze podroboval také vztah položek dlouhodobého hmotného majetku v analyzovaných letech 2010 až 2014. Tyto položky jsem získal z výročních zpráv společnosti a uvedl je do tabulky níže, viz tab. 39.

²¹ V CAD/GIS software MISYS Standard byly autorem doplněny hranice a popisky jednotlivých krajů.

ř.	Zůstatek k 31.12. (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
1	Pozemky	89 993	96 811	126 573	129 022	132 831
2	Umělecká díla	107	107	107	107	107
3	Stavby	1 120 146	1 183 311	1 241 199	1 285 240	1 291 811
4	TZ Staveb	5 724	5 724	5 724	6 566	6 566
5	Nedokončený majetek	12 863	29 003	35 220	29 290	12 182
6	Zálohy	3 292	0	0	0	0
7	Dopravní prostředky	82 174	81 791	103 048	140 278	188 720
8	Stroje a zařízení	1 279 751	1 365 051	1 248 364	1 265 148	1 293 432
9	Drobný majetek	54 357	60 071	64 214	72 809	77 888
10	Jiný majetek	0	0	102 733	110 274	117 513
11	Celkem hmotný majetek	2 648 407	2 821 869	2 927 182	3 038 734	3 121 050

Tab. 39: Dlouhodobý hmotný majetek podniku (autor)

Z ní je patrné, že z hlediska financí jsou největšími položkami: Stroje a zařízení a Stavby. Ty představují v součtu více než 90 % sumy celkového hmotného majetku. Pro větší posouzení jsem pro tyto položky vytvořil absolutní rozdíl hodnot mezi jednotlivými lety, viz tab. 40.

ř.	Zůstatek k 31.12. (v tis. Kč)	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Suma
1	Pozemky	6 818	29 762	2 449	3 809	42 838
2	Umělecká díla	0	0	0	0	0
3	Stavby	63 165	57 888	44 041	6 571	171 665
4	TZ Staveb	0	0	842	0	842
5	Nedokončený majetek	16 140	6 217	-5 930	-17 108	-681
6	Zálohy	-3 292	0	0	0	-3 292
7	Dopravní prostředky	-383	21 257	37 230	48 442	106 546
8	Stroje a zařízení	85 300	-116 687	16 784	28 284	13 681
9	Drobný majetek	5 714	4 143	8 595	5 079	23 531
10	Jiný majetek	0	102 733	7 541	7 239	117 513
11	Celkem hmotný majetek	173 462	105 313	111 552	82 316	

Tab. 40: Absolutní rozdíly hmotného majetku podniku (autor)

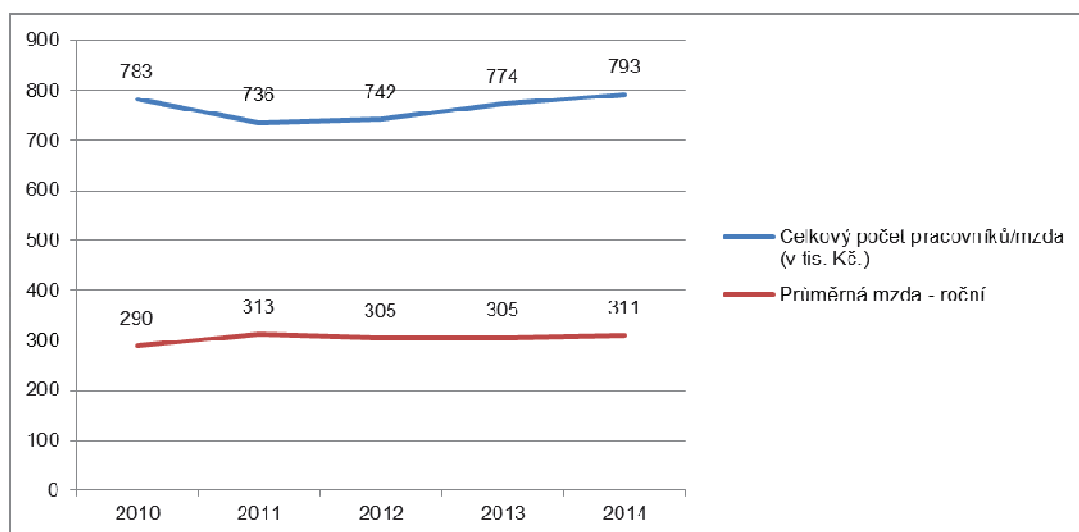
Mezi největší rozdíly patří více než 100 mil. Kč úbytek v položce Stroje a zařízení mezi lety 2011 – 2012. Tento úbytek je ovšem v témže období kompenzován růstem jiné položky, a to položky Jiný majetek, která je nejvýraznější kladnou změnou v celém výše uvedeném porovnání. Jde tedy pouze o přesun majetku mezi jednotlivými položkami. Celkově lze usoudit, že i přesto, že dochází k postupnému odepisování majetku, společnost SITA CZ, a.s., navyšuje svůj dlouhodobý hmotný majetek. A to zejména v položkách: Stavby, Jiný majetek a Dopravní prostředky. Naopak položky: Zálohy, Nedokončený majetek a Umělecká díla nevykazují žádný růst, spíše jejich pokles, z hlediska zůstatkové ceny v analyzovaném období. Nejedná se však o žádné výrazné rozdíly.

Lidské zdroje

Z hlediska lidských zdrojů společnost SITA CZ, a.s., podle výročních zpráv mezi lety 2010 až 2014 zaměstnávala méně než 800 pracovníků. Změnu počtu osob v meziročním srovnání, roční a měsíční mzdu a rozdělení na řídící a běžné pracovníky je vidět v tabulce a grafu níže, viz tab. 41 a obr. 35.

Mzdové ukazatele		2010	2011	2012	2013	2014
1	Celkový počet pracovníků/mzda (v tis. Kč.)	783	736	742	774	793
2	Celkový počet zaměstnanců bez řídících pracovníků	779	732	738	770	789
3	Celkový počet řídících pracovníků	4	4	4	4	4
4	Změny počtu zaměstnanců z předchozího na další rok		-6,00%	0,82%	4,31%	2,45%
5	Průměrná mzda - roční	290	313	305	305	311
8	Průměrná mzda - měsíční	24	26	25	25	26

Tab. 41: Ukazatele lidských zdrojů (autor)



Obr. 35: Vztah průměrné roční mzdy a celkového počtu pracovníků (autor)

Při posouzení vztahu ukazatele průměrné roční mzdy a celkového počtu pracovníků²² je vidět vzájemnou souvislost. Při odchodu pracovníků došlo k navýšení průměrné roční mzdy ostatním zaměstnancům. Ta se poté snížila při navýšení počtu zaměstnanců. V posledním analyzovaném roce došlo k dalšímu nábory zaměstnanců a přesto také k navýšení mzdy zaměstnanců. Z hlediska změny počtu zaměstnanců je mimo období mezi rokem 2010 až 2011, kdy ubylo cca 6 % zaměstnanců, vidět, že nedošlo k dalšímu úbytku zaměstnanců. Právě naopak, společnost zaměstnává další nové pracovníky.

²² I přesto, že se jedná o položky s různou veličinou (Kč/počet osob), v obr. 35 jsou vyneseny pouze pro porovnání vzájemného vztahu.

Veškerí zaměstnanci mají nárok na 20 dnů dovolené, stravenky v hodnotě 80 Kč, penzijní připojištění a další bonusy a benefity z projektu SITA Dobrý Zaměstnavatel, který je uveden v dalších odstavcích. Společnost navíc od nového roku, tedy od 1.1 2017, slibuje navýšení délky dovolené z 20 na 25 dnů. Tento krok je správným směrem a silnou stránkou společnosti, neboť i z médií (aktualne.cz, 2016) lze vnímat, že by bylo vhodné, aby nejenom státní zaměstnanci měli pět týdnů dovolené.

Z dostupných prezentací (SITA CZ, a.s., 2013) se pak lze dočíst, že společnost SITA CZ, a.s., v letech 2012 až 2013 evidovala:

- průměrnou přesčasovost: 3,69 % pro rok 2012 a 3,80 % pro rok 2013
- průměrnou nemocnost: 3,44 % pro rok 2012 a 3,85 % pro rok 2013
- poměr modrých a bílých límečků²³: 66:34 pro rok 2012 a 65:35 pro rok 2013
- vysokoškolské vzdělání: 15,7 % pro rok 2012 a 16,8 % pro rok 2013
- průměrný věk zaměstnanců: 42,5 let pro rok 2012 a 43,6 let pro rok 2013
- počet ZTP: 29 zaměstnanců pro rok 2012 a 36 zaměstnanců pro rok 2013

Právě poslední uvedená hodnota je největší relativní změnou ve výše uvedených informacích. A svědčí o dobrém sociálním chování společnosti. Všechna ostatní navýšení oproti původnímu stavu jsou pouze drobnými změnami.

Kromě toho společnost SITA CZ, a.s., od roku 2013 spustila projekt SITA Dobrý Zaměstnavatel, který podporuje motivaci a spokojenost zaměstnanců společnosti. Jde o výběrový benefitní systém a zaměstnanecké výhody, který zahrnuje společenské akce, soutěže a další aktivity. Například lze uvést projekt Záchranná síť, který pomáhá zaměstnancům v nouzi, a to tak, že poskytuje právní nebo finanční pomoc při neočekávaných situacích. Dalším podobným projektem je projekt SITA pro život, který zaměstnancům a jejich blízkým umožňuje čerpat finanční podporu při různých akcích pro handicapované osoby. Péče o lidské zdroje společnosti je z hlediska benefitních programů na dobré úrovni.

Finanční zdroje

Vzhledem k tomu, že finanční zdroje jsou podrobně zkoumány v podkapitole věnované finanční analýze, viz kapitola 4.4, nebudu je v analýze zdrojů více rozepisovat.

²³ manuálně/nemanuálně pracující zaměstnanci

Nehmotné zdroje

Posledními analyzovanými zdroji společnosti jsou nehmotné zdroje. Mezi ty patří nej-různější licence, patenty, apod. Z tohoto hlediska je pro společnost SITA CZ, a.s., výhodné držení licence na výrobu alternativních paliv. Z řad patentů je nezbytné zmínit patent pro termické odstranění chlorfluoruhlovodíků, tedy látek, které poškozují ozonovou vrstvu. Mezi další nehmotný majetek patří různá ocenění a certifikáty. Společnost SITA CZ, a.s., byla oceněna Ministerstvem životního prostředí a Ministerstvem průmyslu za realizaci celorepublikových sanačních projektů. Kromě toho je ve firmě nastaven Integrovaný systém řízení SITA CS 2013, který zahrnuje dodržování standardů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISO 27000.

Mimo tyto náležitosti související s nehmotným majetkem jsem níže uvedl položky dlouhodobého nehmotného majetku v analyzovaných letech 2010 až 2014 uvedené ve výročních zprávách společnosti a jejich absolutní rozdíly mezi jednotlivými lety, viz tab. 42 a 43.

ř.	Zůstatek k 31.12. (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
1	Zřizovací výdaje	37	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva	13 335	13 265	8 541	8 541	8 541
3	Software	22 232	22 665	28 677	32 703	35 914
4	Drobný majetek	2 666	2 784	2 806	2 838	3 726
5	Jiný majetek	16	0	0	120	120
6	Nedokončený majetek	26	7 127	1 785	2 833	246
7	Celkem nehmotný majetek	38 312	45 841	41 809	47 035	48 547

Tab. 42: Dlouhodobý nehmotný majetek podniku (autor)

ř.	Zůstatek k 31.12. (v tis. Kč)	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Suma
1	Zřizovací výdaje	-37	0	0	0	-37
2	Ocenitelná práva	-70	-4 724	0	0	-4 794
3	Software	433	6 012	4 026	3 211	13 682
4	Drobný majetek	118	22	32	888	1 060
5	Jiný majetek	-16	0	120	0	104
6	Nedokončený majetek	7 101	-5 342	1 048	-2 587	220
7	Celkem nehmotný majetek	7 529	-4 032	5 226	1 512	

Tab. 43: Absolutní rozdíly dlouhodobého nehmotného majetku podniku (autor)

Stejně jako u hmotného majetku, i tady tvoří dvě položky, a to Ocenitelná práva a Software, z hlediska zůstatkových cen více než 90 % veškerého nehmotného majetku. Právě proto se největší rozdíly v meziročním srovnání váží na tyto dvě položky. Naopak nejmenší zůstatková hodnota je evidována u položek Jiného majetku a Zřizovacích výdajů.

Přesto lze kromě období mezi léty 2011 až 2012 upozorovat, že dochází k postupnému růstu dlouhodobého nehmotného majetku podniku.

4.7 Hodnocení faktorů vnitřní analýzy

Obdobně jako v kapitole 4.3, také zde po hodnocení vnitřní analýzy podniku sestavím matici silných a slabých stránek společnosti SITA CZ, a.s., dle zásad pro tvorbu matice IFE, viz tab. 44.

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha . Stupeň vlivu
Silné stránky				
1.	Výrazný růst výsledku hospodaření běžného účetního období	0,20	4	0,80
2.	Sociální podpora a benefity pro zaměstnance	0,05	2	0,10
3.	Dobré hodnocení ukazatelů likvidity	0,10	1	0,10
4.	Růst produktivity práce	0,05	2	0,10
5.	Nastavení financování ze strany mateřské společnosti – výše úroků	0,05	3	0,15
	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha . Stupeň vlivu
Slabé stránky				
1.	Příliš velké využívání cizích zdrojů	0,05	2	0,10
2.	Nízká rentabilita celkových aktiv	0,15	4	0,60
3.	Vyšší celková zadluženost	0,05	2	0,10
4.	Příliš dlouhá doba inkasa pohledávek a příliš krátká doba splatnosti závazků	0,25	3	0,75
5.	Nerovnoměrné rozmístění technologických zařízení	0,05	1	0,05
Σ		1,00		2,85

Tab. 44: Matice IFE (Vala, 2016)

Celkové vážené ohodnocení společnosti je 2,85.

Podle hodnoty celkového ohodnocení společnosti lze usoudit, že podnik vykazuje vyšší střední citlivost na jeho vnitřní prostředí. Největší silnou stránkou je výrazný růst výsledku hospodaření běžného účetního období s celkovým ohodnocením 0,80. Nejvýznamnější slabou stránkou je pak příliš dlouhá doba inkasa pohledávek a příliš krátká doba splatnosti krátkodobých závazků s hodnocením 0,75. Další podrobnější popis faktorů bude v následující podkapitole, tedy SWOT analýze.

4.8 SWOT analýza – shrnutí dosud prováděných analýz

Pro hodnocení SWOT analýzy využijí matici QSPM, jejíž postup tvorby je uvedený v kapitole 2.2.3.1. Tato matice se skládá z matice externí analýzy EFE a matice interní analýzy IFE z kapitol 4.3 a 4.7, které jsou doplněné o varianty strategie uvedené v kapitole 2.2.3.

Faktor	Váha	Strategie Maxi - Maxi		Strategie Mini - Maxi		Strategie Maxi - Mini		Strategie Mini - Mini	
		KD	CD	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Příležitosti									
1. Zvýšení poplatku za ukládání odpadu	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	1	0,10
2. Rozvoj podnikání v dalších krajích	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
3. Energetické znovuvyužití odpadu	0,10	4	0,40	1	0,10	2	0,20	2	0,20
4. Tvorba a prodej druhotného využití odpadu	0,15	4	0,60	1	0,15	2	0,30	2	0,30
5. Snaha a vnímání společnosti - důraz na zmínění oběhového hospodářství	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10	2	0,20
Hrozby									
1. Rozpad Evropské unie	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
2. Změna politického spektra v České republice	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10	1	0,10
3. Vznik další zahraniční konkurenční společnosti s pobočkou v ČR	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45	3	0,45
4. Další nepovolené skladování odpadu	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
5. Nedostatečné klasifikování zákazníků	0,10	1	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40
Σ	1,00								
Silné stránky									
1. Výrazný růst výsledku hospodaření běžného účetního období	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80	1	0,20
2. Sociální podpora a benefity pro zaměstnance	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
3. Dobré hodnocení ukazatelů likvidity	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10	1	0,10
4. Růst produktivity práce	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	2	0,10
5. Nastavení financování ze strany mateřské společnosti – výše úroků	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Faktor	Váha	KD	CD	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Slabé stránky									
1. Příliš velké využívání cizích zdrojů	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10
2. Nízká rentabilita celkových aktiv	0,15	2	0,30	2	0,30	1	0,15	2	0,30
3. Vyšší celková zadluženost	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15
4. Příliš dlouhá doba inkasa pohledávek a příliš krátká doba splatnosti závazků	0,25	2	0,50	4	1,00	2	0,50	4	1,00
5. Nerovnoměrné rozmístění technologických zařízení	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Σ	1,00		4,95		4,55		4,15		4,35

Tab. 45: Matice QSPM (autor)

První strategií, tedy strategií Maxi – Maxi, bude využití největší silné stránky pro největší příležitost. Konkrétně se bude jednat o využití růstu hospodaření běžného účetního období pro investice do nástrojů pro tvorbu a prodej druhotného využití odpadu. Druhou strategií, Mini – Maxi, bude využití ohlášené avizované zvýšení poplatku za ukládání odpadu pro nastavení nové doby inkasa pohledávek a splatnosti závazků zákazníkům. Třetí strategií, Maxi – Mini, bude využití růstu výsledku hospodaření běžného účetního období pro investice do klasifikace zákazníků. Poslední strategií, Mini – Mini, pak bude redukce nesprávně nastaveného inkasa pohledávek a splatnosti závazků a nedostatečného klasifikování zákazníků.

Z matice je tedy patrné, že pro společnost je nejvýhodnější strategie Maxi – Maxi, která využívá růstu hospodaření běžného účetního období pro investice do nástrojů pro tvorbu a prodej druhotného využití odpadu. Přičemž právě tuto strategii společnost v posledních letech aplikuje. Za sebe tedy nedoporučuji změnu strategie společnosti.

Kromě tohoto porovnání níže podrobněji rozepíši největší příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky firmy a zmíním jejich vliv na současný stav společnosti. Tímto stavem se rozumí hodnoty některých těchto položek k roku 2015. Dne 26.7.2016, po dokončení finanční analýzy a mezipodnikového srovnání, byly na server justice.cz umístěny výroční zprávy společnosti SITA CZ, a.s., roku 2015. Zvolil jsem si nepřepřepočítávat tyto již vyhotovené podkapitoly²⁴, ale hodnoty uvedené pro rok 2015 použít jako konfrontační s doposud zjištěnými informacemi.

Z matice EFE byla za největší příležitost zvolena činnost se zaměřením na tvorbu a druhotné využití odpadu. Tato činnost úzce souvisí s dlouhodobě nastavenou vizí společnosti se zaměřením se na oběhové hospodářství. Navíc byla tato strategie zvolena jako nejvhodnější ve SWOT analýze výše. Lze ji tedy doporučit i do dalších let.

Z hlediska hrozeb uvedených v matici EFE je nezbytné zmínit jako první položku nepovoleného skladování odpadu a dále pak vznik další zahraniční konkurenční společnosti s pobočkou v ČR. A stejně jako u první zmíněné položky nedošlo v posledním roce k žádnému většímu výskytu „černých skládek“, také u druhé je tento stav obdobný. A dle informací managementu společnosti se během posledního roku na trhu neobjevila žádná větší konkurenční společnost, která by mohla ohrozit pozici společnosti SITA CZ, a.s.

V matici IFE byl za nejvýraznější položku ze silných stránek zvolen růst výsledku hospodaření běžného účetního období. Ten byl v roce 2014 oproti předešlému roku více než šestinásobný. V roce 2015 je tato položka nečekaně v záporných hodnotách. Konkrétně dosahuje hodnoty -18 991 tis. Kč. Po bližším zkoumání výkazu zisku a ztráty jsem zjistil, že pokles byl v roce 2015 způsoben nižšími tržbami za prodej výrobků a služeb než v předchozím roce, vyššími osobními náklady a ztrátou vzniklou prodejem dceřiné společnosti Sita Slovensko a.s. Ta byla prodána za cenu cca 90 mil. Kč, ale její hodnota v cenných papírech dosahovala téměř 120 mil. Kč. Přesto lze dle předchozích

²⁴ Prvním důvodem na nezpracování účetních výkazů pro rok 2015 byla časová tíseň a již vyhotovená finanční analýza a mezipodnikové srovnání. Druhým důvodem byla možnost porovnání s doposud nastavenými cíli.

posouzení odhadovat, že se společnosti opět podaří dosáhnout kladného a rostoucího výsledku hospodaření za běžné účetní období.

Za největší slabou stránku v matici IFE bylo zvoleno nastavení příliš dlouhé doby inkasa pohledávek a příliš krátké doby splatnosti závazků. První jmenované dosahovalo v posledním analyzovaném roce hodnoty téměř 104 dnů, druhé jmenované pak hodnoty 43 dnů. V roce 2015 byla průměrná doba inkasa pohledávek vypočtena na 86 dnů, doba splatnosti závazků na 45 dní. V obou případech tedy dochází ke zlepšení. U pohledávek je změna výraznější než u závazků, i tak lze říci, že se společnosti SITA CZ, a.s., daří tuto slabou stránku postupně redukovat.

Závěr

Diplomová práce si vytyčila za cíl provést strategickou analýzu společnosti SITA CZ, a.s., a to za účelem případné revize současné strategie podniku. K tomuto úkolu měla využít nástrojů pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Poznatky zjištěné z těchto analýz měly být shrnuty formou SWOT analýzy. Výstup práce měl být nakonec poskytnut managementu společnosti pro zaměření se na problematické body, potvrzení, či změnu nastavené strategie podniku.

První část práce jsem věnoval popisu teorie související s pojmem strategického řízení. Pokusil jsem se uvést, jak mají být definovány strategické cíle a jaký je účel strategické analýzy. Pojem strategické analýzy jsem dále podrobněji rozepsal s ohledem na nástroje, které se v této analýze využívají. V případě analýzy vnějšího prostředí firmy se jednalo o PESTLE analýzu a Porterův model pěti sil. U vnitřní analýzy jsem uvedl výpočet a postup použití základních nástrojů finanční analýzy a mezipodnikového srovnání. Kromě těchto nástrojů jsem u analýzy vnitřního prostředí firmy popsal teorii k vyhotovení analýzy vnitřních zdrojů podniku. Dále jsem uvedl postupy pro hodnocení těchto dvou, tedy vnějšího a vnitřního, prostředí. Závěr této teoretické části práce jsem věnoval popisu a postupu vyhotovení a vyhodnocení SWOT analýzy.

V druhé části práce jsem uvedl základní informace o analyzované společnosti, její historii, vlastnických vztazích, vizi a hlavních konkurentech. Za tyto konkurenty jsem po konzultaci s managementem společnosti zvolil tyto tři podniky: AVE CZ odpadové hospodářství, s r.o., FCC Environment a společnost Marius Pedersen a.s.

V třetí a nejdelší části práce jsem se věnoval praktické stránce strategické analýzy. Níže uvedu nejdůležitější poznatky, které jsem při jejím vyhotovování zjistil. Pro lepší přehlednost, a také s ohledem na SWOT analýzu, je rozdělím na příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky firmy.

Z hlediska PESTLE analýzy je stálou hrozbou změna politického spektra v ČR. Naopak příležitostí může být plánované zvýšení poplatku za uložení odpadu. Poprvé a nikoliv v této práci naposled jsem zkoumal platové ohodnocení zaměstnanců společnosti, stejně jako zmínění oběhového hospodářství, jehož stále větší využívání je současnou vizí společnosti.

U Porterova modelu pěti sil jsem zmínil značnou hrozbu substitutů v podobě nepovoleného skladování odpadu a příležitost v nastavení klasifikace zákazníků a zamě-

ření se na majoritní odběratele. Druhé jmenované není v analyzované společnosti nijak více řešeno, a to i přesto, že 80 % obrátu generují pouhá 4 % zákazníků.

Pětici největších příležitostí a hrozeb jsem sestavil do matice EFE. Podle volby vah a stupňů vlivu jsem za největší příležitost zvolil tvorbu a prodej druhotného využití odpadu a nejvýznamnější hrozbou již zmíněné nepovolené skladování odpadu.

U finanční analýzy jsem jako silnou stránku firmy zmínil růst výsledku běžné účetního období. V bilančních pravidlech jsem zjistil, že podnik nespĺňuje pravidlo vyrovnání rizika, protože má vlastního kapitálu výrazně méně než kapitálu cizího. To, zda je to pro podnik výhodné nebo nikoliv, jsem zkoumal v ukazatelích rentability. V těch jsem zjistil, že v předešlých letech se financování mateřskou společností vzhledem k nízkému ukazateli ROA nevyplácelo. V posledním zkoumaném roce, po jeho růstu, bylo výhodné. U ukazatelů aktivity jsem zjistil, že společnosti výrazně roste doba inkasa pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků. V ukazatelích likvidity se zdálo, že analyzovaná společnost dosahuje nízkých hodnot těchto ukazatelů, to jsem však vyvrátil v mezipodnikovém srovnání. U ukazatelů produktivity jsem zjistil, že silnou stránkou společnosti je rostoucí produktivita práce a rostoucí průměrná mzda.

V mezipodnikovém srovnání jsem zjistil, že zatímco zlatého bilančního pravidla nedosahovala analyzovaná společnost nejvíce krát při porovnání s blízkými konkurenty, pravidlo vyrovnání rizika nespĺňovala téměř žádná z konkurenčních firem. Dále jsem vypočítal, že při porovnání s konkurencí dosahuje analyzovaná společnost nižší hodnoty ukazatele ROA. Již zmíněná doba inkasa pohledávek a splatnosti krátkodobých závazků je při porovnání s konkurencí jedna z nejvyšších, resp. nejnižších. Poslední porovnání s konkurencí jsem provedl z hlediska platového ohodnocení. To je v analyzované společnosti spíše horším průměrem.

Poté jsem provedl analýzu vnitřních zdrojů podniku. V hmotných zdrojích jsem zkoumal rozmístění technologických zařízení analyzované společnosti, a protože se ukázalo jako slabá stránka podniku, uvedl jsem doporučení na rozšíření do dalších krajů, ve kterých společnost nevlastní žádné zařízení. Z hlediska lidských zdrojů jsem zjistil, že mimo platového ohodnocení společnost svým zaměstnancům poskytuje řadu benefitů a doprovodných programů. A u nehmotných zdrojů jsem zmínil dosažené ocenění a certifikáty, které jsou jistě silnou stránkou společnosti. Kromě rozmístění zařízení hmotných zdrojů jsem tak v této části práce nezjistil žádné výraznější pochybení ze strany managementu společnosti.

Stejně jako u vnitřní analýzy, jsem pětici největších silných a slabých stránek firmy sestavil do matice, tentokrát IFE. Podle volby vah a stupňů vlivu jsem za největší silnou stránku zvolil výrazný růst výsledku běžného účetního období, nejvýznamnější slabou stránkou pak podle mého názoru je příliš dlouhá doba inkasa pohledávek a příliš krátká doba splatnosti krátkodobých závazků.

Všechny předešlé zjištěné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky jsem sestavil do matice GSPM, která slouží pro vyhodnocení SWOT analýzy. Do této matice jsem umístil čtveřici strategií s nejvýznamnějšími položkami předešlých matic a dle doporučených typů strategií. Těmto strategiím jsem pro veškeré položky matice přiřadil koeficient důležitosti, který jsem vynásobil již dříve přiřazenou vahou. Tím jsem získal celkovou důležitost, jejíž suma pro jednotlivé strategie rozhodla o volbě nejvhodnější strategie. Za nejvhodnější jsem označil strategii Maxi – Maxi, která má využívat růstu výsledku hospodaření běžného účetního období pro tvorbu a prodej druhotného využití odpadu. Jedná se navíc o stejnou strategii, jakou společnost nyní aplikuje. Společnosti jsem tedy nedoporučil změnu strategie. Potvrzením tohoto předpokladu je změna názvu společnosti ze *SITA CZ, a.s.*, na *SUEZ Využití zdrojů, a.s.*, která proběhla v rámci fúze společnosti k 1.7.2016²⁵.

²⁵ V práci jsem všude ponechal původní název společnosti: SITA CZ, a.s. Podle mého názoru by tato případná změna způsobila pouze větší zmatení.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FIGALOVÁ, Jarmila. *Využití Paretovy analýzy pro zhodnocení zákaznického portfolia vybrané společnosti*. Ostrava, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Naděžda Klabusayová.

FME Team, *PESTLE Analysis: Strategy Skills*. Free-management-ebooks.com, 2013. ISBN 978-1-62620-998-5.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HILL, Charles W. L. a Gareth R. JONES *Strategic management: theory : an integrated approach*. 11th edition. 2014. ISBN 978-1-285-18449-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, xiii, C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793213.

KURAŠ, Mečislav. *Odpady a jejich zpracování*. Chrudim: Vodní zdroje Ekomonitor, 2014. ISBN 978-80-86832-80-7.

MALČEKOVÁ, Hana a Vlastimil ŠIMEK. *Průvodce odpadovým hospodářstvím: praktická příručka*. Praha: Linde Praha, 2014. Praktická právnická příručka. ISBN 978-80-7201-905-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

VEBER, Jaromír a kol.. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd.. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

Aktuální prognóza ČNB. *Cnb.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-07-01]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true

AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.: oficiální web společnosti [online]. 2016 [cit. 2016-06-07]. Dostupné z: <http://www.ave.cz/>

EP INDUSTRIES, a.s. [online]. 2016 [cit. 2016-06-07]. Dostupné z: <http://www.epindustries.cz/>

Evropská komise dala červenou spalovnám, zelenou má recyklace. *Strana zelených* [online]. 2014 [cit. 2016-07-01]. Dostupné z: <http://www.zeleni.cz/ek-dala-cervenou-spalovnam-zelenou-ma-recyklace/>

FCC - poskytovatel služeb odpadového hospodářství ve střední a jihovýchodní Evropě: .A.S.A. [online]. 2016 [cit. 2016-06-07]. Dostupné z: <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Uvod.html>

HDP 2016, vývoj hdp v ČR, Vývoj HDP meziočnně v %. *Kurzy.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-07-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Komentář ČNB ke zveřejněným údajům o vývoji inflace v květnu 2016. *Cnb.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-07-01]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/stanoviska/stanoviska_2016/16_05_inflace.html

Laguny v regionu a jejich likvidace: Moravskoslezský deník. *Moravskoslezsky.denik.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-07-12]. Dostupné z: <http://moravskoslezsky.denik.cz/tema/laguny-v-regionu-a-jejich-likvidace2012.html>

Lidové noviny: Vozit odpad na skládky se podraží: Ministerstvo zemědělství. *Mzp.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-07-07]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/articles_160217_LN

Marius Pedersen a.s. [online]. 2016 [cit. 2016-06-07]. Dostupné z: <http://www.mariuspedersen.cz/>

Marketing Theories - SWOT Analysis. *Profesionalacademy.com* [online]. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://www.profesionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>

Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2016, Vývoj výše průměrné mzdy v Kč. *Kurzy.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-07-02].

Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=2>

MPO: Analytické materiály a statistiky. *mpo.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-07-12].

Dostupné z:

<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

Pět týdnů dovolené pro všechny. Není důvod, aby státní zaměstnanci měli výhodu, tvrdí odbory. *Aktualne.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-08-12]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pet-tydnu-dovolene-pro-vsechny-odborari-se-snazi-zajistit-zd/r~7c663f3a15e211e682470025900fea04/>

POMÁHÁME NAŠIM ZÁKAZNÍKŮM K ZELENÉMU RŮSTU: SITA CS ČLEN SKUPINY SUEZ ENVIRONNEMENT 2013 - 2014. Praha, 2013.

Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *BusinessVize.cz* [online]. 2011 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Prets pour la revolution de la resource [online]. 2016 [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: <http://www.ready-for-the-resource-revolution.com/en/>

PRIBOR 3M (Úrokové sazby finančních trhů [%]): ekonomika ČNB. *Kurzy.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/tabulka-2-urokove-sazby-financnich-trhu/pribor-3m/>

Produkce, využívání a odstranění odpadů - 2014: ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2016-07-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/produkce-vyuziti-a-odstraneni-odpadu-2014>

Recyklace a likvidace odpadů: firmy - Evropská databanka [online]. 2016 [cit. 2016-06-07]. Dostupné z: <http://www.edb.cz/katalog-firem/sluzby/ekologie-a-odpady/recyklace-a-likvidace-odpadu/>

SPOLEČNOST SITA CZ A.S. *SITA CZ a.s. - odpadové hospodářství, odpady* [online]. 2016 [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: <http://www.sita.cz/>

SPOLEČNĚ MÍŘÍME k oběhovému hospodářství: Prezentace skupiny SITA CZ - SUEZ 2014 - 2015. Praha, 2015.

Tisková novoročenka SITA 2014: CZECH MULTIMEDIA INTERACTIVE. *czmi.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-06-05]. Dostupné z: <https://czmi.cz/reference/corporate-identity-design/tiskova-novorocenka-sita-2014/>

Účetní závěrky společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s r.o. pro rok 2010 až 2014 uvedené ve výročních zprávách [online]. 2016. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=644793>, dále viz kapitola 10

Účetní závěrky společnosti FCC Environment pro rok 2010 až 2014 uvedené ve výročních zprávách [online]. 2016. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=514922>, dále viz kapitola 10

Účetní závěrky společnosti Marius Pedersen a.s. pro rok 2010 až 2014 uvedené ve výročních zprávách [online]. 2016. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=425565>, dále viz kapitola 10

Účetní závěrky společnosti SITA CZ, a.s. pro rok 2010 až 2014 uvedené ve výročních zprávách [online]. 2015. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=437461>, dále viz kapitola 10

Účetní závěrky společnosti SUEZ Využití zdrojů a.s. pro rok 2015 uvedené ve výročních zprávách [online]. 2016. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44664763&subjektId=712323&spis=80798>, dále viz kapitola 10

What is PESTLE Analysis and PEST Analysis? *Focus-on-training.co.uk* [online]. 2016 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://www.focus-on-training.co.uk/business-analysis-resources/what-is-pestle-analysis/>

What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis. *Pesteanalysis.com* [online]. 2016 [cit. 2016-05-29]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human Resources
HC	Hokejový klub
VK	Volejbalový klub

Seznam tabulek, obrázků

Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj poplatku za ukládání odpadu	40
Tab. 2: Matice EFE	50
Tab. 3: Horizontální analýza aktiv dle absolutního růstu	51
Tab. 4: Horizontální analýza aktiv dle relativního růstu.....	51
Tab. 5: Horizontální analýza pasiv dle absolutního růstu	52
Tab. 6: Horizontální analýza pasiv dle relativního růstu	52
Tab. 7: Vertikální analýza aktiv	53
Tab. 8: Vertikální analýza pasiv.....	54
Tab. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty dle absolutního růstu.....	56
Tab. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty dle relativního růstu.....	56
Tab. 11: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	57
Tab. 12: Horizontální analýza výkazu o peněžních tocích	58
Tab. 13: Výkaz o peněžních tocích s vybranými položkami	58
Tab. 14: Analýza zlatého bilančního pravidla.....	59
Tab. 15: Analýza pravidla vyrovnaní rizika.....	60
Tab. 16: Analýza pari pravidla.....	61
Tab. 17: Analýza poměrového pravidla	62
Tab. 18: Vybrané ukazatele rentability	63
Tab. 19: Vybrané ukazatele rentability	64
Tab. 20: Ukazatele aktivity	64
Tab. 21: Porovnání ukazatelů obratu aktiv	65
Tab. 22: Porovnání ukazatelů obratu aktiv	66
Tab. 23: Vybrané ukazatele zadluženosti.....	66
Tab. 24: Vybrané ukazatele likvidity	67
Tab. 25: Ukazatele produktivity.....	68
Tab. 26: Analýza výsledku hospodaření běžného účetního období konkurence	69
Tab. 27: Analýza vybraných položek aktiv konkurence	70
Tab. 28: Analýza vybraných položek pasiv konkurence	71
Tab. 29: Analýza zlatého bilančního pravidla konkurence.....	72

Tab. 30: Analýza pravidla vyrovnání rizika konkurence	72
Tab. 31: Analýza rentability celkových aktiv konkurence.....	73
Tab. 32: Analýza doby obratu zásob konkurence	73
Tab. 33: Analýza doby obratu aktiv konkurence	74
Tab. 34: Analýza doby inkasa pohledávek konkurence.....	74
Tab. 35: Analýza doby splatnosti krátkodobých závazků konkurence	75
Tab. 36: Analýza celkové zadluženosti konkurence	76
Tab. 37: Analýza ukazatelů likvidity konkurence a odvětví pro rok 2014.....	76
Tab. 38: Analýza průměrné měsíční mzdy konkurence a v ČR.....	77
Tab. 39: Dlouhodobý hmotný majetek podniku	79
Tab. 40: Absolutní rozdíly hmotného majetku podniku	79
Tab. 41: Ukazatele lidských zdrojů.....	80
Tab. 42: Dlouhodobý nehmotný majetek podniku.....	82
Tab. 43: Absolutní rozdíly dlouhodobého nehmotného majetku podniku.....	82
Tab. 44: Matice IFE	83
Tab. 45: Matice QSPM	84

Seznam obrázků

Obr. 1: Popis okolí firmy	6
Obr. 2: Faktory PESTLE analýzy	7
Obr. 3: Hybné síly konkurence v odvětví	10
Obr. 4: Model spokojenosti zákazníka.....	13
Obr. 5 Základní rámec SWOT analýzy.....	24
Obr. 6: Matice SWOT	25
Obr. 7: Výběr strategie pomocí matice QSPM	27
Obr. 8: Společné logo SUEZ environnement a SITA	28
Obr. 9: Koloběh procesu odpadového hospodářství	32
Obr. 10: Logo společnosti AVE CZ odpadové hospodářství	33
Obr. 11: Logo společnosti FCC Environment	34
Obr. 12: Logo společnosti Marius Pedersen a.s.....	35
Obr. 13: Vývoj HDP mezi lety 2006 až 2015	38
Obr. 14: Prognóza HDP do roku 2017	38
Obr. 15: Vývoj produkce odpadů v ČR	38

Obr. 16: Produkce odpadu v jednotlivých krajích	40
Obr. 17: Porovnání průměrné měsíční mzdy zaměstnance společnosti SITA CZ, a.s. a průměrné měsíční mzdy v ČR	41
Obr. 18: Zákazníci SITA CZ, a.s., podle oboru činností	48
Obr. 19: Poměr generovaného zisku k celkovému počtu odběratelů.....	49
Obr. 20: Zobrazení vertikální analýzy vybraných položek aktiv	54
Obr. 21: Zobrazení vertikální analýzy vybraných položek pasiv	55
Obr. 22: Zobrazení dlouhodobého majetku a dlouhodobého kapitálu.....	60
Obr. 23: Zobrazení vlastního a cizího kapitálu	61
Obr. 24: Zobrazení dlouhodobého majetku a vlastního kapitálu	61
Obr. 25: Zobrazení tempa růstu tržeb a investic	62
Obr. 26: Porovnání doby obratu zásob, inkasa pohledávek a splatnosti krátk.závazků	64
Obr. 27: Porovnání produktivity práce z přidané hodnoty a průměrné mzdy – roční	68
Obr. 28: Porovnání vybraných položek aktiv konkurence.....	70
Obr. 29: Porovnání vybraných položek pasiv konkurence	71
Obr. 30: Porovnání doby obratu zásob konkurence	73
Obr. 31: Porovnání doby obratu aktiv konkurence	74
Obr. 32: Porovnání doby inkasa pohledávek konkurence.....	75
Obr. 33: Porovnání splatnosti krátkodobých závazků konkurence.....	75
Obr. 34: Rozmístění technologických zařízení SITA CZ, a.s., v ČR	78
Obr. 35: Vztah průměrné roční mzdy a celkového počtu pracovníků	80

Přílohy

Níže jsou uvedeny pouze hodnoty z účetních výkazů uvedených ve výročních zprávách analyzované a konkurenčních²⁶ společností. Jedná se konkrétně o tato data:

1. Rozvaha SITA CZ, a.s. pro roky 2010 – 2014 – Aktiva
2. Rozvaha SITA CZ, a.s. pro roky 2010 – 2014 – Pasiva
3. Výkaz zisku a ztráty SITA CZ, a.s. pro roky 2010 – 2014
4. Výkaz cash flow SITA CZ, a.s. pro roky 2010 – 2014
5. Rozvaha AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o. pro roky 2010 – 2014 – Aktiva
6. Rozvaha AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o. pro roky 2010 – 2014 – Pasiva
7. Výkaz zisku a ztráty AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o. pro roky 2010 – 2014
8. Rozvaha FCC Environment pro roky 2010 – 2014 – Aktiva
9. Rozvaha FCC Environment pro roky 2010 – 2014 – Pasiva
10. Výkaz zisku a ztráty FCC Environment pro roky 2010 – 2014
11. Rozvaha Marius Pedersen a.s. pro roky 2010 – 2014 – Aktiva
12. Rozvaha Marius Pedersen a.s. pro roky 2010 – 2014 – Pasiva
13. Výkaz zisku a ztráty Marius Pedersen a.s. pro roky 2010 – 2014

Další podklady a výpočty jsou uloženy na příloženém CD, viz kapitola 10.

²⁶ U konkurenčních podniků níže uvádím pouze rozvahu a výkaz zisku a ztráty

1. Rozvaha SITA CZ, a.s. pro roky 2010 – 2014 – Aktiva

ř.	ROZVAHA (v tis. Kč) - SITA CZ, a.s.	2010	2011	2012	2013	2014
1	AKTIVA CELKEM	2 462 825	2 445 742	2 325 445	2 365 268	2 327 638
2 A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
3 B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	1 969 853	1 930 326	1 834 450	1 807 894	1 726 155
4 B.I.	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	10 653	15 618	16 350	17 725	14 867
5 B.I.	1. Zřizovací výdaje	8	0	0	0	0
6 B.I.	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
7 B.I.	3. Software	9 387	7 854	14 379	14 789	14 538
8 B.I.	4. Ocenitelná práva	1 232	637	186	0	0
9 B.I.	5. Goodwill	0	0	0	0	0
10 B.I.	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	83
11 B.I.	7. Nedokočený dlouhodobý nehmotný majetek	26	7 127	1 785	103	246
12 B.I.	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	2 833	0
13 B.II.	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	1 672 278	1 632 053	1 618 913	1 577 744	1 507 863
14 B.II.	1. Pozemky	75 768	82 293	111 811	113 963	117 039
15 B.II.	2. Stavby	557 535	560 818	566 238	563 725	525 935
16 B.II.	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	452 460	428 119	409 666	418 630	444 412
17 B.II.	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
18 B.II.	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
19 B.II.	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	107	107	107	107	107
20 B.II.	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 863	29 003	35 220	29 290	12 182
21 B.II.	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3 292	0	0	0	0
22 B.II.	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	570 253	531 713	495 871	452 029	408 188
23 B.III.	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	286 922	282 655	199 187	212 425	203 425
24 B.III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	225 065	239 832	156 454	168 013	169 530
25 B.III.	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
26 B.III.	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
27 B.III.	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	61 857	42 823	42 733	44 412	33 895
28 B.III.	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
29 B.III.	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
30 B.III.	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
31 C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	454 077	481 779	466 883	546 322	590 935
32 C.I.	ZÁSoby	10 280	9 264	8 371	16 149	13 608
33 C.I.	1. Materiál	10 271	9 255	8 362	16 140	13 599
34 C.I.	2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
35 C.I.	3. Výrobky	0	0	0	0	0
36 C.I.	4. Zvířata	9	9	9	9	9
37 C.I.	5. Zboží	0	0	0	0	0
38 C.I.	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
39 C.II.	DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	7 666	8 080	6 985	4 251	6 166
40 C.II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
41 C.II.	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
42 C.II.	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem	0	0	0	0	0
43 C.II.	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sd	0	0	0	0	0
44 C.II.	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	1 171	1 172	0	5	0
45 C.II.	6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
46 C.II.	7. Jiné pohledávky	6 495	6 908	6 985	4 246	6 166
47 C.II.	8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
48 C.III.	KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	297 069	321 747	294 523	360 171	391 562
49 C.III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	275 049	305 476	277 688	338 322	359 317
50 C.III.	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
51 C.III.	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem	0	0	0	0	0
52 C.III.	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sd	0	0	0	0	0
53 C.III.	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
54 C.III.	6. Stát - daňové pohledávky	12 029	7 103	8 227	10 247	14 883
55 C.III.	7. Ostatní poskytnuté zálohy	4 756	4 323	3 301	2 393	2 939
56 C.III.	8. Dohadné účty aktivní	936	788	370	901	8 643
57 C.III.	9. Jiné pohledávky	4 299	4 057	4 937	8 308	5 780
58 C.IV.	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	139 062	142 688	157 004	165 751	179 599
59 C.IV.	1. Peníze	761	771	793	500	736
60 C.IV.	2. Účty v bankách	138 301	141 917	156 211	165 251	178 863
61 C.IV.	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
62 C.IV.	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
63 D.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	38 895	33 637	24 112	11 052	10 548
64 D.I.	1. Náklady příštích období	38 895	33 484	24 009	11 052	10 353
65 D.I.	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
66 D.I.	3. Příjmy příštích období	0	153	103	0	195

2. Rozvaha SITA CZ, a.s. pro roky 2010 – 2014 – Pasiva

ř.	ROZVAHA (v tis. Kč) - SITA CZ, a.s.	2010	2011	2012	2013	2014
67	PASIVA CELKEM	2 462 825	2 445 742	2 325 445	2 365 268	2 327 639
68	A. VLASTNÍ KAPITÁL	728 621	710 560	715 645	733 711	769 100
69	A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL	584 390	584 390	584 390	584 390	584 390
70	A.I. 1. Základní kapitál	584 390	584 390	584 390	584 390	584 390
71	A.I. 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
72	A.I. 3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
73	A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY	13 598	17 341	15 478	27 037	28 554
74	A.II. 1. Emisní ážio	0	0	1 475	1 475	1 475
75	A.II. 2. Ostatní kapitálové fondy	5 787	5 787	5 787	5 787	5 787
76	A.II. 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	7 811	11 554	8 216	19 775	21 292
77	A.II. 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
78	A.II. 5. Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0	0
79	A.III. REZERV. FONDY, NEDEĹITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	35 209	35 840	36 889	37 008	37 333
80	A.III. 1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	34 750	35 381	36 430	36 549	36 874
81	A.III. 2. Statutární a ostatní fondy	459	459	459	459	459
82	A.IV. VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	122 842	60 195	76 520	78 769	78 769
83	A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	236 299	65 424	76 520	78 769	78 769
84	A.IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	-113 457	-5 229	0	0	0
85	A.IV. 3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
86	A.V. OBDOBÍ	-27 418	12 794	2 368	6 507	40 054
87	B. CIZÍ ZDROJE	1 661 194	1 688 139	1 576 173	1 607 139	1 533 489
88	B.I. REZERVY	219 576	214 782	199 546	184 825	205 125
89	B.I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	113 171	127 993	139 491	152 934	166 486
90	B.I. 2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
91	B.I. 3. Rezerva na daň z příjmů	105	0	0	697	15 290
92	B.I. 4. Ostatní rezervy	106 300	86 789	60 055	31 194	23 349
93	B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	717 219	715 000	1 009 000	1 001 028	990 268
94	B.II. 1. Závazky z obchodních vztahů	140	0	0	0	0
95	B.II. 2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	989 000	965 000
96	B.II. 3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	715 000	715 000	1 009 000	0	0
97	B.II. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0
98	B.II. 5. Dlouhodobé přijaté zálohy	2 079	0	0	200	0
99	B.II. 6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
100	B.II. 7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
101	B.II. 8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
102	B.II. 9. Jiné závazky	0	0	0	0	0
103	B.II. 10. Odložený daňový závazek	0	0	0	11 828	25 268
104	B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	555 302	593 715	181 320	237 202	165 712
105	B.III. 1. Závazky z obchodních vztahů	125 089	148 793	92 460	131 400	107 209
106	B.III. 2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	378 000	391 500	50 000	50 000	0
107	B.III. 3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
108	B.III. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0
109	B.III. 5. Závazky k zaměstnancům	14 556	14 450	15 206	14 710	15 127
110	B.III. 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8 512	8 574	8 862	8 816	8 940
111	B.III. 7. Stát - daňové závazky a dotace	9 301	9 635	8 326	9 437	9 363
112	B.III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	6 107	1 802	1 262	686	226
113	B.III. 9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
114	B.III. 10. Dohadné účty pasivní	7 441	18 350	4 602	21 509	24 842
115	B.III. 11. Jiné závazky	6 296	611	602	644	5
116	B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	169 097	164 642	186 307	184 084	172 384
117	B.IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	151 250	126 250	85 000	65 000	45 000
118	B.IV. 2. Krátkodobé bankovní úvěry	17 847	38 392	101 307	119 084	127 384
119	B.IV. 3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
120	C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	73 010	47 043	33 627	24 418	25 050
121	C.I. 1. Výdaje příštích období	20 628	9 772	15 599	10 352	12 759
122	C.I. 2. Výnosy příštích období	52 382	37 271	18 028	14 066	12 291

3. Výkaz zisku a ztráty SITA CZ, a.s. pro roky 2010 – 2014

Číslo řádku a	Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)				
		2010	2011	2012	2013	2014
	SITA CZ, a.s.					
1	I. Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
2	A. Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
3	+ Obchodní marže	0	0	0	0	0
4	II. Výkony	1 332 568	1 323 871	1 252 739	1 248 928	1 383 275
5	II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 332 568	1 323 845	1 252 712	1 248 861	1 383 223
6	II.2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
7	II.3. Aktivace	0	26	27	67	52
8	B. Výkonová spotřeba	878 455	831 865	776 361	773 603	818 000
9	B. Spotřeba materiálu a energie	153 200	173 855	167 923	162 664	167 617
10	B. Služby	725 255	658 010	608 438	610 939	650 383
11	+ Přidaná hodnota	454 113	492 006	476 378	475 325	565 275
12	C. Osobní náklady	312 036	317 675	310 516	325 547	338 155
13	C. Mzdové náklady	226 858	230 298	226 509	236 387	246 349
14	C. Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	0	0	0
15	C. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	77 199	78 592	76 085	81 151	83 639
16	C. Sociální náklady	7 979	8 785	7 922	8 009	8 167
17	D. Daně a poplatky	38 928	42 506	41 972	43 243	46 773
18	E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	202 557	210 951	193 885	164 806	166 604
19	III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	188 073	251 616	237 484	248 051	333 944
20	III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 018	3 151	16 501	1 175	3 496
21	III.2. Tržby z prodeje materiálu	186 055	248 465	220 983	246 876	330 448
22	F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	112 484	166 457	152 309	160 002	232 098
23	F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	335	1 189	12 582	373	2 681
24	F.2. Prodaný materiál	112 149	165 268	139 727	159 629	229 417
25	G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	11 152	-7 562	-5 865	-16 833	-7 406
26	IV. Ostatní provozní výnosy	48 808	45 551	46 481	10 768	12 740
27	H. Ostatní provozní náklady	15 583	21 478	15 673	16 372	50 437
28	V. Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
29	I. Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
30	* Provozní výsledek hospodaření	-1 746	37 668	51 853	41 007	85 298
31	VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
32	J. Prodané cenné papíry a podíly	88	0	0	0	0
33	VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	1 002
34	VII.1. Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
35	VII.2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	1 002
36	VIII. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
37	VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
38	K. Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
39	IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
40	L. Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	0	0	0	0	0
41	M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-1 774	-3 172	40	0	0
42	X. Výnosové úroky	3 717	2 054	2 149	1 606	1 672
43	N. Nákladové úroky	29 495	29 916	30 381	23 017	18 542
44	XI. Ostatní finanční výnosy	882	477	841	1 398	575
45	O. Ostatní finanční náklady	2 344	154	2 312	1 655	1 469
46	XII. Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
47	P. Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
48	* Finanční výsledek hospodaření	-25 554	-24 367	-29 743	-21 668	-16 762
49	Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	118	507	-11	12 832	28 482
50	Q.1. - splatná	118	507	-11	1 004	15 042
51	Q.2. - odložená	0	0	0	11 828	13 440
52	** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-27 418	12 794	22 121	6 507	40 054
53	XIII. Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
54	R. Mimořádné náklady	0	0	19 753	0	0
55	S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
56	S.1. - splatná	0	0	0	0	0
57	S.2. - odložená	0	0	0	0	0
58	* Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	-19 753	0	0
59	W. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
60	*** EAT: Výsledek hospodaření za účetní období	-27 418	12 794	2 368	6 507	40 054
61	*** EBT: Výsledek hospodaření před zdaněním	-27 300	13 301	2 357	19 339	68 536

4. Výkaz cash flow SITA CZ, a.s. pro roky 2010 – 2014

CASH FLOW - přehled o peněžních tocích (v tis. Kč) SITA CZ, a.s.		2010	2011	2012	2013	2014
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku úč. období	121 304	139 062	142 688	157 004	165 751
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-27 300	13 301	22 110	19 339	68 535
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	12 907	232 057	205 679	172 109	229 646
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	171 159	210 951	193 885	164 806	181 179
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	9 174	-4 794	-12 519	-13 306	33 414
A.1.3.	Zisk z prodeje stálých aktiv	-1 683	-1 962	-3 919	-802	-815
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	25 778	27 862	28 232	21 411	16 870
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace - např. vlivy transformace, přecenění na reálnou hodnotu do HV	-191 521	0	0	0	-1 002
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	-14 393	245 358	227 789	191 448	298 181
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	174 284	-10 827	-365 409	-12 671	-94 134
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	121 974	-19 834	37 844	10 780	-11 807
A.2.2.	Změna stavu obchodních pohledávek				-62 410	-49 323
A.2.3.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	57 713	7 991	-404 146	7 733	-11 260
A.2.4.	Změna stavu zásob	-5 403	1 016	893	-7 714	2 447
A.2.5.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	0	0	0	38 940	-24 191
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	159 891	234 531	-137 620	178 777	204 047
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-29 495	-29 916	-30 381	-23 017	-18 542
A.4.	Přijaté úroky	3 717	2 054	2 149	-1 004	0
A.5.	Zaplacená daň za příjmy za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0	-1 339	11	0	-449
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	-19 753	0	0
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	134 113	205 330	-185 594	154 756	185 056
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-87 795	-171 447	-98 009	-126 767	0
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 683	1 962	3 919	1 175	-85 296
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	3 496
B.4.	Přijaté úroky	0	0	0	1 606	1 672
B.5.	Přijaté dividendy	0	0	0	0	1 002
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-86 112	-169 485	-94 090	-123 986	-79 126
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-3 643	-2 219	294 000	-22 023	-85 900
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-26 600	-30 000	0	0	0
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z důvodu zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0	0	-6 182
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0	0
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníku a akcionářů	0	0	0	0	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	-6 600	-30 000	0	0	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-20 000	-32 219	0	0	0
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-30 243	-32 219	294 000	-22 023	-92 082
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	17 758	3 626	14 316	8 747	13 848
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	139 062	142 688	157 004	165 751	179 599

5. Rozvaha AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o. pro roky 2010 – 2014 – Aktiva

ř.	ROZVAHA (v tis. Kč) - AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o.	2010	2011	2012	2013	2014
1	AKTIVA CELKEM	3 125 720	3 320 004	3 057 682	3 311 449	0
2 A.	POHLEDAVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
3 B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 343 931	2 352 548	2 158 904	2 443 067	0
4 B.I.	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	41 163	28 642	15 722	21 151	0
5 B.I.	1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
6 B.I.	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5 974	4 633	1 564	212	0
7 B.I.	3. Software	33 059	24 009	9 412	20 939	0
8 B.I.	4. Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
9 B.I.	5. Goodwill	0	0	0	0	0
10 B.I.	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
11 B.I.	7. Nedokočený dlouhodobý nehmotný majetek	2 130	0	4 746	0	0
12 B.I.	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
13 B.II.	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	897 612	1 034 165	896 565	918 636	0
14 B.II.	1. Pozemky	66 373	65 394	71 368	69 522	0
15 B.II.	2. Stavby	314 772	337 494	322 466	308 683	0
16 B.II.	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	447 490	418 576	340 940	354 231	0
17 B.II.	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
18 B.II.	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
19 B.II.	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	88	88	88	88	0
20 B.II.	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	34 464	25 413	4 738	16 522	0
21 B.II.	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	8 959	3 324	256	384	0
22 B.II.	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	25 466	183 876	156 709	169 206	0
23 B.III.	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	1 405 156	1 289 741	1 246 617	1 503 280	0
24 B.III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	1 298 003	1 229 022	1 172 785	1 459 312	0
25 B.III.	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	559	559	559	559	0
26 B.III.	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
27 B.III.	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	95 031	51 000	62 394	36 000	0
28 B.III.	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
29 B.III.	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	11 563	9 160	10 879	7 409	0
30 B.III.	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
31 C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	696 896	898 132	848 896	803 244	0
32 C.I.	ZÁSoby	6 054	11 296	11 432	15 274	0
33 C.I.	1. Materiál	5 584	11 296	8 579	9 894	0
34 C.I.	2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	1 257	0
35 C.I.	3. Výrobky	0	0	0	0	0
36 C.I.	4. Zvířata	0	0	16	16	0
37 C.I.	5. Zboží	470	0	2 837	4 107	0
38 C.I.	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
39 C.II.	DLOUHODOBÉ POHLEDAVKY	65 468	49 325	51 724	28 434	0
40 C.II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	268	0
41 C.II.	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
42 C.II.	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem	0	0	0	0	0
43 C.II.	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sd	10 956	5 556	14 028	0	0
44 C.II.	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4 033	2 832	6 006	4 188	0
45 C.II.	6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
46 C.II.	7. Jiné pohledávky	39 232	36 089	23 017	15 265	0
47 C.II.	8. Odložená daňová pohledávka	11 247	4 848	8 673	8 713	0
48 C.III.	KRÁTKODOBÉ POHLEDAVKY	426 761	554 604	457 900	481 554	0
49 C.III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	263 111	433 507	339 299	343 901	0
50 C.III.	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	106 402	48 076	60 000	78 150	0
51 C.III.	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem	0	0	0	0	0
52 C.III.	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sd	0	9 935	0	14 028	0
53 C.III.	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
54 C.III.	6. Stát - daňové pohledávky	0	24 173	2 975	8 443	0
55 C.III.	7. Ostatní poskytnuté zálohy	33 270	25 225	44 137	19 321	0
56 C.III.	8. Dohadné účty aktivní	15 869	6 346	4 397	9 245	0
57 C.III.	9. Jiné pohledávky	8 109	7 342	7 092	8 466	0
58 C.IV.	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	198 613	282 907	327 840	277 982	0
59 C.IV.	1. Peníze	1 303	2 031	1 740	1 764	0
60 C.IV.	2. Účty v bankách	197 310	280 876	326 100	276 218	0
61 C.IV.	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
62 C.IV.	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
63 D.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	84 893	69 324	49 882	65 138	0
64 D.I.	1. Náklady příštích období	80 098	63 843	45 470	62 649	0
65 D.I.	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
66 D.I.	3. Příjmy příštích období	4 795	5 481	4 412	2 489	0

6. Rozvaha AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o. pro roky 2010 – 2014 – Pasiva

ř.	ROZVAHA (v tis. Kč) - AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o.	2010	2011	2012	2013	2014
67	PASIVA CELKEM	3 124 720	3 314 250	3 057 662	3 311 449	0
68	A. VLASTNÍ KAPITÁL	1 052 528	1 126 108	1 124 028	939 005	0
69	A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL	630 000	661 500	661 500	662 500	0
70	A.I. 1. Základní kapitál	630 000	661 500	661 500	662 500	0
71	A.I. 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
72	A.I. 3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
73	A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY	17 725	17 725	18 705	18 725	0
74	A.II. 1. Emisní ážio	0	0	0	0	0
75	A.II. 2. Ostatní kapitálové fondy	1 644	1 644	2 644	2 644	0
76	A.II. 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
77	A.II. 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	16 081	16 081	16 061	16 081	0
78	A.II. 5. Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0	0
79	A.III. REZERV. FONDY, NEDEĹITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	24 063	24 063	36 998	919	0
80	A.III. 1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	23 144	23 144	36 079	0	0
81	A.III. 2. Statutární a ostatní fondy	919	919	919	919	0
82	A.IV. VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	265 669	295 519	325 750	116 244	0
83	A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	265 669	295 519	325 750	116 244	0
84	A.IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
85	A.IV. 3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
86	A.V. OBDOBÍ	115 071	127 301	81 075	140 617	0
87	B. CIZÍ ZDROJE	2 036 799	2 149 130	1 897 659	2 339 112	0
88	B.I. REZERVY	231 253	265 290	336 360	320 314	0
89	B.I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	174 992	195 706	258 946	262 777	0
90	B.I. 2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
91	B.I. 3. Rezerva na daň z příjmů	5 572	8 549	24 048	14 990	0
92	B.I. 4. Ostatní rezervy	50 689	61 035	53 366	42 547	0
93	B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	1 114 525	1 236 782	70 220	138 983	0
94	B.II. 1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
95	B.II. 2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	1 112 637	1 212 850	61 100	110 000	0
96	B.II. 3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	1 500	1 500	0
97	B.II. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	1 608	2 155	0
98	B.II. 5. Dlouhodobé přijaté zálohy	25	23	0	104	0
99	B.II. 6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
100	B.II. 7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
101	B.II. 8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
102	B.II. 9. Jiné závazky	1 863	23 909	6 012	25 224	0
103	B.II. 10. Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
104	B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	352 617	468 168	1 448 162	387 129	0
105	B.III. 1. Závazky z obchodních vztahů	171 303	294 257	119 003	166 329	0
106	B.III. 2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	34 838	59 076	1 205 350	112 214	0
107	B.III. 3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
108	B.III. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	30 950	9	0	0	0
109	B.III. 5. Závazky k zaměstnancům	16 291	19 424	18 467	18 861	0
110	B.III. 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 218	11 032	10 608	10 705	0
111	B.III. 7. Stát - daňové závazky a dotace	9 754	4 147	6 508	4 405	0
112	B.III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	21	300	0
113	B.III. 9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
114	B.III. 10. Dohadné účty pasivní	57 215	62 259	57 416	50 769	0
115	B.III. 11. Jiné závazky	23 048	17 964	30 789	23 546	0
116	B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	338 404	178 890	42 917	1 492 686	0
117	B.IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	178 890	92 981	0	1 202 396	0
118	B.IV. 2. Krátkodobé bankovní úvěry	159 514	85 909	42 917	290 290	0
119	B.IV. 3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
120	C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	35 393	39 012	35 975	33 332	0
121	C.I. 1. Výdaje příštích období	7 054	11 521	7 763	5 327	0
122	C.I. 2. Výnosy příštích období	28 339	27 491	28 212	28 005	0

7. Výkaz zisku a ztráty AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o. pro roky 2010 – 2014

Číslo řádku a	Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)					
		2010	2011	2012	2013	2014	
		AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o.					
1	I.	Tržby za prodej zboží	92 439	309 380	202 733	182 985	0
2	A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	54 558	239 585	116 136	93 214	0
3	+	Obchodní marže	37 881	69 795	86 597	89 771	0
4	II.	Výkony	1 723 714	2 165 800	1 973 182	1 922 688	0
5	II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 723 714	2 165 800	1 973 182	1 921 377	0
6	II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	1 256	0
7	II.3.	Aktivace	0	0	30	55	0
8	B.	Výkonová spotřeba	931 352	1 263 494	1 164 607	1 057 221	0
9	B.	Spotřeba materiálu a energie	193 694	236 625	257 518	244 154	0
10	B.	Služby	737 658	1 026 869	907 089	813 067	0
11	+	Přidaná hodnota	830 243	972 101	895 172	955 238	0
12	C.	Osobní náklady	374 198	448 005	443 400	437 780	0
13	C.	Mzdové náklady	264 163	315 187	322 101	318 048	0
14	C.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	0	94	0
15	C.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	88 116	106 923	106 599	104 414	0
16	C.	Sociální náklady	21 919	25 895	14 700	15 224	0
17	D.	Daně a poplatky	129 943	136 740	132 771	119 289	0
18	E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	175 381	212 123	186 953	172 647	0
19	III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	18 370	14 274	6 123	7 459	0
20	III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	15 405	7 831	3 333	4 875	0
21	III.2.	Tržby z prodeje materiálu	2 965	6 443	2 790	2 584	0
22	F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	9 570	4 280	1 263	1 158	0
23	F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	9 570	4 276	1 263	1 121	0
24	F.2.	Prodaný materiál	0	4	0	37	0
25	G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25 497	20 644	-38 506	-130	0
26	IV.	Ostatní provozní výnosy	10 153	6 408	21 413	17 436	0
27	H.	Ostatní provozní náklady	24 296	31 963	81 406	26 354	0
28	V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
29	I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
30	*	Provozní výsledek hospodaření	119 881	139 028	115 421	223 035	0
31	VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	1 285	0
32	J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	1 300	0
33	VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	52 846	56 818	28 370	36 900	0
34	VII.1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	52 846	56 818	28 370	36 900	0
35	VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
36	VI.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
37	VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
38	K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
39	IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
40	L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	0	0	0	13 224	0
41	M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	11 074	0	0
42	X.	Výnosové úroky	7 105	6 246	8 492	9 844	0
43	N.	Nákladové úroky	46 130	43 947	23 637	52 167	0
44	XI.	Ostatní finanční výnosy	6 796	1 658	1 715	6 917	0
45	O.	Ostatní finanční náklady	2 841	5 380	11 557	33 227	0
46	XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
47	P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
48	*	Finanční výsledek hospodaření	17 776	15 395	-7 691	-44 972	0
49	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	22 586	27 122	26 655	37 446	0
50	Q.1.	- splatná	4 273	10 665	36 788	37 587	0
51	Q.2.	- odložená	18 313	16 457	-10 133	-141	0
52	**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	115 071	127 301	81 075	140 617	0
53	XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
54	R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
55	S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
56	S.1.	- splatná	0	0	0	0	0
57	S.2.	- odložená	0	0	0	0	0
58	*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
59	W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
60	***	EAT: Výsledek hospodaření za účetní období	115 071	127 301	81 075	140 617	0
61	***	EBT: Výsledek hospodaření před zdaněním	137 657	154 423	107 730	178 063	0

8. Rozvaha FCC Environment pro roky 2010 – 2014 – Aktiva

ř.	ROZVAHA (v tis. Kč) - FCC Environment	2010	2011	2012	2013	2014
1	AKTIVA CELKEM	1 773 183	1 902 422	1 592 723	1 651 780	1 643 475
2 A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
3 B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	915 605	893 317	856 528	880 833	904 946
4 B.I.	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	3 813	2 000	4 591	4 715	3 067
5 B.I.	1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
6 B.I.	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
7 B.I.	3. Software	3 813	1 955	2 189	3 467	2 386
8 B.I.	4. Ocenitelná práva	0	0	0	848	681
9 B.I.	5. Goodwill	0	0	0	0	0
10 B.I.	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
11 B.I.	7. Nedokočený dlouhodobý nehmotný majetek	0	45	2 402	400	0
12 B.I.	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
13 B.II.	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	681 074	660 599	621 219	624 072	649 880
14 B.II.	1. Pozemky	73 028	69 697	67 491	66 935	66 421
15 B.II.	2. Stavby	167 975	164 546	171 565	169 560	183 311
16 B.II.	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	429 565	364 623	360 308	347 111	365 540
17 B.II.	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
18 B.II.	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
19 B.II.	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	73	39	6	0	0
20 B.II.	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 966	49 401	18 003	34 876	23 649
21 B.II.	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	4 000	10 937	2 600	4 455	9 935
22 B.II.	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	1 467	1 356	1 246	1 135	1 024
23 B.III.	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	230 718	230 718	230 718	252 046	251 999
24 B.III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	230 672	230 672	230 672	251 952	251 952
25 B.III.	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	46	46	46	94	46
26 B.III.	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	1
27 B.III.	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
28 B.III.	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
29 B.III.	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
30 B.III.	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
31 C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	856 668	1 002 460	731 472	766 121	735 809
32 C.I.	ZÁSoby	7 283	8 012	13 909	15 601	16 873
33 C.I.	1. Materiál	7 002	8 003	13 871	15 571	16 853
34 C.I.	2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
35 C.I.	3. Výrobky	0	0	0	0	0
36 C.I.	4. Zvířata	0	0	0	0	0
37 C.I.	5. Zboží	281	9	38	30	20
38 C.I.	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
39 C.II.	DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	742	40 707	15 638	35 082	34 123
40 C.II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	25 103	2 765	8 138	13 509
41 C.II.	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
42 C.II.	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem	0	0	0	0	0
43 C.II.	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sd	0	0	0	0	0
44 C.II.	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	742	12 754	12 873	24 702	20 614
45 C.II.	6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
46 C.II.	7. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
47 C.II.	8. Odložená daňová pohledávka	0	2 850	0	2 242	0
48 C.III.	KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	522 017	592 324	488 049	506 617	513 268
49 C.III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	468 866	509 668	374 325	389 115	414 282
50 C.III.	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	6 615	7 748	39 046	51 152	60 683
51 C.III.	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem	0	0	0	0	0
52 C.III.	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sd	0	0	0	0	0
53 C.III.	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
54 C.III.	6. Stát - daňové pohledávky	15 626	21 153	29 168	28 587	9 390
55 C.III.	7. Ostatní poskytnuté zálohy	14 448	34 693	26 267	20 801	17 374
56 C.III.	8. Dohadné účty aktivní	12 673	14 459	15 445	14 042	9 437
57 C.III.	9. Jiné pohledávky	3 789	4 603	3 798	2 920	2 102
58 C.IV.	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	326 626	361 417	213 876	208 821	171 545
59 C.IV.	1. Peníze	968	1 116	1 359	1 414	1 135
60 C.IV.	2. Účty v bankách	325 658	360 301	212 517	207 407	170 410
61 C.IV.	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
62 C.IV.	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
63 D.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	910	6 645	4 723	4 826	2 720
64 D.I.	1. Náklady příštích období	687	4 948	4 072	4 145	2 215
65 D.I.	2. Komplexní náklady příštích období	186	269	269	264	256
66 D.I.	3. Příjmy příštích období	37	1 428	382	417	249

9. Rozvaha FCC Environment pro roky 2010 – 2014 – Pasiva

ř.	ROZVAHA (v tis. Kč) - FCC Environment	2010	2011	2012	2013	2014
67	PASIVA CELKEM	1 773 183	1 902 422	1 592 723	1 653 780	1 643 475
68	A. VLASTNÍ KAPITÁL	516 272	553 524	597 955	698 679	710 749
69	A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL	123 375	123 375	123 375	123 375	123 375
70	A.I. 1. Základní kapitál	123 375	123 375	123 375	123 375	123 375
71	A.I. 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
72	A.I. 3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
73	A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY	2 622	2 622	2 622	26 964	24 964
74	A.II. 1. Emisní ážio	0	0	0	0	0
75	A.II. 2. Ostatní kapitálové fondy	2 622	2 622	2 622	26 964	24 964
76	A.II. 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
77	A.II. 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
78	A.II. 5. Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0	0
79	A.III. REZERV. FONDY, NEDEĹITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	12 865	12 865	12 865	16 651	16 651
80	A.III. 1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	12 665	12 665	12 665	16 451	16 451
81	A.III. 2. Statutární a ostatní fondy	200	200	200	200	200
82	A.IV. VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	302 830	377 411	414 663	496 814	471 689
83	A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	302 830	377 411	414 663	496 814	471 689
84	A.IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
85	A.IV. 3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
86	A.V. OBDOBÍ	74 580	37 251	44 430	34 875	74 070
87	B. CIZÍ ZDROJE	1 164 181	1 244 910	906 928	887 423	870 153
88	B.I. REZERVY	269 622	288 775	232 191	265 709	236 091
89	B.I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	223 099	222 958	221 769	233 859	215 325
90	B.I. 2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
91	B.I. 3. Rezerva na daň z příjmů	5 434	0	0	0	3 308
92	B.I. 4. Ostatní rezervy	41 089	65 817	10 422	31 850	17 458
93	B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	1 406	26 661	3 381	2 934	11 862
94	B.II. 1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
95	B.II. 2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
96	B.II. 3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
97	B.II. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0
98	B.II. 5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
99	B.II. 6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
100	B.II. 7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
101	B.II. 8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
102	B.II. 9. Jiné závazky	272	26 661	1 997	2 934	9 711
103	B.II. 10. Odložený daňový závazek	1 134	0	1 384	0	2 151
104	B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	676 753	761 474	579 156	572 680	592 200
105	B.III. 1. Závazky z obchodních vztahů	394 377	422 663	334 457	275 720	295 560
106	B.III. 2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	196 393	242 641	147 151	199 044	209 223
107	B.III. 3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
108	B.III. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0
109	B.III. 5. Závazky k zaměstnancům	19 790	19 976	28 186	22 212	21 260
110	B.III. 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	10 384	10 567	13 708	11 676	11 209
111	B.III. 7. Stát - daňové závazky a dotace	5 978	8 032	8 935	8 295	8 462
112	B.III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	85	97	60	51	875
113	B.III. 9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
114	B.III. 10. Dohadné účty pasivní	49 596	55 356	45 633	55 117	45 046
115	B.III. 11. Jiné závazky	150	2 142	1 026	565	565
116	B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	216 400	168 000	92 200	46 100	30 000
117	B.IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	155 500	107 100	46 100	0	0
118	B.IV. 2. Krátkodobé bankovní úvěry	60 900	60 900	46 100	46 100	30 000
119	B.IV. 3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
120	C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	92 730	103 988	87 840	67 678	62 573
121	C.I. 1. Výdaje příštích období	11	29 879	20 294	18 506	19 101
122	C.I. 2. Výnosy příštích období	92 719	74 109	67 546	49 172	43 472

10. Výkaz zisku a ztráty FCC Environment pro roky 2010 – 2014

Číslo řádku a	Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)				
		2010	2011	2012	2013	2014
	FCC Environment					
1	I. Tržby za prodej zboží	29 867	21 675	16 898	16 958	17 633
2	A. Náklady vynaložené na prodané zboží	8 203	7 084	8 673	7 643	5 250
3	+ Obchodní marže	21 664	14 591	8 225	9 315	12 383
4	II. Výkony	2 615 078	2 887 565	2 940 419	2 613 903	2 768 460
5	II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 615 078	2 887 565	2 940 419	2 613 903	2 768 460
6	II.2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
7	II.3. Aktivace	0	0	0	0	0
8	B. Výkonová spotřeba	1 898 208	2 172 061	2 274 594	1 953 160	2 098 801
9	B. Spotřeba materiálu a energie	693 357	847 177	838 304	819 760	921 143
10	B. Služby	1 204 851	1 324 884	1 436 290	1 133 400	1 177 658
11	+ Přidaná hodnota	738 534	730 095	674 050	670 058	682 042
12	C. Osobní náklady	415 982	446 259	476 557	470 071	456 916
13	C. Mzdové náklady	306 128	329 379	353 121	345 173	334 126
14	C. Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	0	562	360
15	C. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	98 226	104 632	110 787	111 307	110 170
16	C. Sociální náklady	11 628	12 248	12 649	13 029	12 260
17	D. Daně a poplatky	61 756	49 324	49 961	47 179	51 825
18	E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	176 206	170 601	152 960	144 212	149 720
19	III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 653	5 486	6 595	11 460	6 699
20	III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 117	2 859	3 982	8 488	4 366
21	III.2. Tržby z prodeje materiálu	4 536	2 627	2 613	2 972	2 333
22	F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 015	746	1 097	5 916	2 021
23	F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 896	746	1 097	5 916	2 021
24	F.2. Prodaný materiál	119	0	0	0	0
25	G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	46 016	26 529	-57 800	19 398	-37 038
26	IV. Ostatní provozní výnosy	73 179	25 141	25 092	29 250	25 008
27	H. Ostatní provozní náklady	25 775	31 497	51 414	30 894	40 449
28	V. Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
29	I. Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
30	* Provozní výsledek hospodaření	90 617	35 766	31 548	-6 904	49 856
31	VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	114	0
32	J. Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	43	0
33	VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	14 452	19 435	24 797	38 903	39 671
34	VII.1. Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	14 452	19 435	24 797	38 903	39 671
35	VII.2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
36	VII.3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
37	VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
38	K. Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
39	IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
40	L. Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	0	0	0	0	0
41	M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	3 066
42	X. Výnosové úroky	1 262	1 915	2 316	2 509	2 444
43	N. Nákladové úroky	5 863	5 228	3 702	1 521	1 194
44	XI. Ostatní finanční výnosy	2 552	3 742	2 634	6 453	102
45	O. Ostatní finanční náklady	7 503	7 272	7 211	2 671	2 712
46	XII. Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
47	P. Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
48	* Finanční výsledek hospodaření	4 900	12 592	18 834	43 744	35 245
49	Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	20 937	11 107	5 952	1 965	11 031
50	Q.1. - splatná	22 462	15 091	1 718	5 052	6 638
51	Q.2. - odložená	-1 525	-3 984	4 234	-3 087	4 393
52	** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	74 580	37 251	44 430	34 875	74 070
53	XIII. Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
54	R. Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
55	S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
56	S.1. - splatná	0	0	0	0	0
57	S.2. - odložená	0	0	0	0	0
58	* Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
59	W. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
60	*** EAT: Výsledek hospodaření za účetní období	74 580	37 251	44 430	34 875	74 070
61	*** EBT: Výsledek hospodaření před zdaněním	95 517	48 358	50 382	36 840	85 101

11. Rozvaha Marius Pedersen a.s. pro roky 2010 – 2014 – Aktiva

ř.	ROZVAHA (v tis. Kč) - Marius Pedersen a.s.	2010	2011	2012	2013	2014
1	AKTIVA CELKEM	4 980 887	4 464 568	3 905 826	2 569 461	2 806 779
2 A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
3 B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 469 500	2 244 792	2 189 511	1 673 821	1 658 346
4 B.I.	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	14 211	5 222	21 028	44 691	42 150
5 B.I.	1. Zřizovací výdaje	81	44	0	0	0
6 B.I.	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
7 B.I.	3. Software	8 167	4 393	3 076	1 607	24 004
8 B.I.	4. Ocenitelná práva	1 257	812	1 487	30	23
9 B.I.	5. Goodwill	4630	-56	0	0	0
10 B.I.	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	76	29	13	0	0
11 B.I.	7. Nedokočený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	16 452	43 054	18 123
12 B.I.	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
13 B.II.	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	2 168 367	2 239 570	2 168 483	1 031 435	1 016 056
14 B.II.	1. Pozemky	134 650	141 991	127 451	53 097	53 097
15 B.II.	2. Stavby	944 460	991 611	946 920	389 957	379 843
16 B.II.	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	955 569	1 012 726	922 026	493 772	449 159
17 B.II.	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
18 B.II.	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
19 B.II.	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	2 201	2 721	2 569	22 185	21 791
20 B.II.	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	122 577	86 507	156 130	61 405	93 773
21 B.II.	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	4 650	154	30	3 144	10 992
22 B.II.	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	4 260	3 860	13 357	7 875	7 401
23 B.III.	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	286 922	0	0	597 695	600 140
24 B.III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	225 065	0	0	597 695	600 140
25 B.III.	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
26 B.III.	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
27 B.III.	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	61 857	0	0	0	0
28 B.III.	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
29 B.III.	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
30 B.III.	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
31 C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	2 497 440	2 219 776	1 706 924	891 427	1 140 700
32 C.I.	ZÁSoby	58 752	47 697	48 514	25 061	23 061
33 C.I.	1. Materiál	32 054	34 686	30 782	14 888	14 526
34 C.I.	2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
35 C.I.	3. Výrobky	0	0	0	0	0
36 C.I.	4. Zvířata	0	0	0	0	0
37 C.I.	5. Zboží	26 698	13 011	17 732	10 173	8 535
38 C.I.	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
39 C.II.	DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	94 047	83 365	100 027	77 334	85 007
40 C.II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
41 C.II.	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
42 C.II.	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem	0	0	0	0	0
43 C.II.	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sd	0	0	0	0	0
44 C.II.	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
45 C.II.	6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
46 C.II.	7. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
47 C.II.	8. Odložená daňová pohledávka	94 047	83 365	100 027	77 334	85 007
48 C.III.	KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	770 486	641 675	664 379	426 920	626 726
49 C.III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	616 689	545 089	602 178	385 472	390 574
50 C.III.	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	200 403
51 C.III.	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem	0	0	0	0	0
52 C.III.	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sd	100	0	4	0	0
53 C.III.	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
54 C.III.	6. Stát - daňové pohledávky	120 005	31 424	17 945	7 202	9 503
55 C.III.	7. Ostatní poskytnuté zálohy	6 827	22 354	10 400	11 084	8 585
56 C.III.	8. Dohadné účty aktivní	15 529	30 044	19 886	12 111	8 821
57 C.III.	9. Jiné pohledávky	11 336	12 764	13 966	11 051	8 840
58 C.IV.	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	1 574 155	1 447 039	894 004	362 112	405 906
59 C.IV.	1. Peníze	3 901	5 541	11 091	1 960	1 658
60 C.IV.	2. Účty v bankách	1 570 254	1 441 498	882 913	360 152	404 248
61 C.IV.	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
62 C.IV.	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
63 D.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	13 947	0	9 391	4 213	7 733
64 D.I.	1. Náklady příštích období	13 947	0	9 391	4 213	7 733
65 D.I.	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
66 D.I.	3. Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

12. Rozvaha Marius Pedersen a.s. pro roky 2010 – 2014 – Pasiva

ř.	ROZVAHA (v tis. Kč) - Marius Pedersen a.s.	2010	2011	2012	2013	2014
67	PASIVA CELKEM	4 278 466	3 983 252	3 586 834	2 556 371	2 806 779
68	A. VLASTNÍ KAPITÁL	1 965 700	2 067 880	1 884 057	1 026 679	898 270
69	A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
70	A.I. 1. Základní kapitál	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
71	A.I. 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
72	A.I. 3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
73	A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY	-923 630	-980 564	-980 564	-981 366	-981 366
74	A.II. 1. Emisní ážio	0	0	0	0	0
75	A.II. 2. Ostatní kapitálové fondy	-923 630	-980 564	-980 564	-981 366	-981 366
76	A.II. 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
77	A.II. 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
78	A.II. 5. Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0	0
79	A.III. REZERV. FONDY, NEDEĹITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	158 661	160 396	160 843	96 507	128
80	A.III. 1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	158 661	160 396	160 843	96 379	0
81	A.III. 2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	128	128
82	A.IV. VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	1 889 467	2 059 454	1 814 362	1 148 691	1 077 917
83	A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	1 889 467	2 059 454	1 814 362	1 288 905	1 077 917
84	A.IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	-140 214	0
85	A.IV. 3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
86	A.V. OBDOBÍ	441 202	428 594	489 416	362 847	401 591
87	B. CIZÍ ZDROJE	2 277 076	1 886 388	1 672 604	1 528 234	1 901 119
88	B.I. REZERVY	1 171 656	1 143 336	1 237 305	719 475	759 820
89	B.I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	721 176	787 738	841 407	401 150	425 922
90	B.I. 2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
91	B.I. 3. Rezerva na daň z příjmů	127 618	0	10 040	2 300	1 873
92	B.I. 4. Ostatní rezervy	322 862	355 598	385 858	316 025	332 025
93	B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	340 165	318 502	11 855	32 513	3 934
94	B.II. 1. Závazky z obchodních vztahů	10 045	8 079	11 855	32 513	3 934
95	B.II. 2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
96	B.II. 3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
97	B.II. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0
98	B.II. 5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
99	B.II. 6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
100	B.II. 7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
101	B.II. 8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
102	B.II. 9. Jiné závazky	307 025	310 423	0	0	0
103	B.II. 10. Odložený daňový závazek	23 095	0	0	0	0
104	B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	494 488	424 550	423 444	284 773	289 713
105	B.III. 1. Závazky z obchodních vztahů	286 964	235 909	251 352	188 313	203 061
106	B.III. 2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
107	B.III. 3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
108	B.III. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	424	9	0	40	41
109	B.III. 5. Závazky k zaměstnancům	41 207	42 267	46 478	23 253	23 792
110	B.III. 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	21 925	21 706	22 647	12 159	12 624
111	B.III. 7. Stát - daňové závazky a dotace	44 786	35 820	36 557	12 697	12 532
112	B.III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	31 013	30 899	31 484	21 506	19 364
113	B.III. 9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
114	B.III. 10. Dohadné účty pasivní	68 103	57 876	34 862	26 805	18 299
115	B.III. 11. Jiné závazky	66	64	64	0	0
116	B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	270 767	0	0	491 473	847 652
117	B.IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
118	B.IV. 2. Krátkodobé bankovní úvěry	270 767	0	0	491 473	847 652
119	B.IV. 3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
120	C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	35 690	28 984	30 173	1 458	7 390
121	C.I. 1. Výdaje příštích období	5	0	0	0	0
122	C.I. 2. Výnosy příštích období	35 685	28 984	30 173	1 458	7 390

13. Výkaz zisku a ztráty Marius Pedersen a.s. pro roky 2010 – 2014

Číslo řádku a označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
1	I. Tržby za prodej zboží	520 373	622 963	588 070	0	0
2	A. Náklady vynaložené na prodané zboží	260 946	328 190	314 342	0	0
3	+ Obchodní marže	259 427	294 773	273 728	0	0
4	II. Výkony	3 353 228	3 143 887	3 218 792	2 395 413	2 407 725
5	II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 348 152	3 138 643	3 214 583	2 392 793	2 405 031
6	II.2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
7	II.3. Aktivace	5 076	5 244	4 209	2 620	2 694
8	B. Výkonová spotřeba	1 774 604	1 563 187	1 549 774	1 435 533	1 402 453
9	B. Spotřeba materiálu a energie	413 629	451 287	478 623	593 490	604 009
10	B. Služby	1 360 975	1 111 900	1 071 151	842 043	798 444
11	+ Přidaná hodnota	1 838 051	1 875 473	1 942 746	959 880	1 005 272
12	C. Osobní náklady	752 831	771 643	810 193	438 642	450 755
13	C. Mzdové náklady	563 859	578 037	608 992	331 687	341 729
14	C. Odměny členům orgánu společnosti a družstva	2 635	3 051	2 998	6	6
15	C. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	184 895	189 233	196 922	106 875	108 950
16	C. Sociální náklady	1 442	1 322	1 281	74	70
17	D. Daně a poplatky	56 134	18 529	17 425	9 505	10 527
18	E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	388 530	417 251	412 559	189 998	205 807
19	III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	34 534	32 924	31 150	38 386	34 941
20	III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	7 453	10 931	8 028	11 002	7 773
21	III.2. Tržby z prodeje materiálu	27 081	21 993	23 122	27 384	27 168
22	F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	28 407	22 052	24 438	32 947	35 250
23	F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	6 200	5 769	3 384	8 801	5 149
24	F.2. Prodaný materiál	22 207	16 283	21 054	24 146	30 101
25	G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	124 828	83 846	112 632	65 597	41 274
26	IV. Ostatní provozní výnosy	97 266	45 601	36 461	18 018	16 350
27	H. Ostatní provozní náklady	62 958	59 976	53 890	24 203	25 316
28	V. Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
29	I. Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
30	* Provozní výsledek hospodaření	556 163	580 701	579 218	255 392	287 634
31	VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	980	0	0	0
32	J. Prodané cenné papíry a podíly	0	980	0	0	0
33	VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	154 768	171 703
34	VII.1. Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	171 703
35	VII.2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	154 768	0
36	VII.3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
37	VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	1 262	0	0	0
38	K. Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
39	IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
40	L. Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	0	0	0	0	0
41	M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
42	X. Výnosové úroky	17 001	13 178	37 190	5 620	3 059
43	N. Nákladové úroky	9 608	5 420	3 090	4 333	2 963
44	XI. Ostatní finanční výnosy	4 610	4 576	509 463	5 482	1 203
45	O. Ostatní finanční náklady	16 609	13 035	510 997	2 863	1 610
46	XII. Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
47	P. Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
48	* Finanční výsledek hospodaření	-4 606	561	32 566	158 674	171 392
49	Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	104 293	110 654	118 072	51 219	57 435
50	Q.1. - splatná	127 425	123 067	134 734	62 527	65 108
51	Q.2. - odložená	-23 132	-12 413	-16 662	-11 308	-7 673
52	** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	447 264	470 608	493 712	362 847	401 591
53	XIII. Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
54	R. Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
55	S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
56	S.1. - splatná	0	0	0	0	0
57	S.2. - odložená	0	0	0	0	0
58	* Mimořádný výsledek hospodaření	-6 062	-42 014	-4 296	0	0
59	W. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
60	*** EAT: Výsledek hospodaření za účetní období	441 202	428 594	489 416	362 847	401 591
61	*** EBT: Výsledek hospodaření před zdaněním	545 495	539 248	607 488	414 066	459 026

Obsah přiloženého CD

Níže jsou uvedeny veškeré na CD přiložené soubory, které byly využity při tvorbě této práce. Název souboru je zvýrazněn tučně a kurzívou. Pod tímto názvem je uveden krátký popis, co daný soubor obsahuje.

DP_text.pdf

text diplomové práce

SITA_FA.xlsx

jednotlivé dílčí výpočty a grafy finanční analýzy pro společnost SITA CZ, a.s.

SITA_AZP.xlsx

jednotlivé dílčí výpočty analýzy zdrojů podniku pro společnost SITA CZ, a.s.

SITA_SWOT.xlsx

výpočet SWOT analýzy pro společnost SITA CZ, a.s.

MPO_FA_podn_sfery_2014.xls

příloha k finanční analýze podnikové sféry ze stránek mpo.cz pro rok 2014

SITA_vyrocní_zprava_2010.pdf - ..._2015.pdf

výroční zpráva společnosti SITA CZ, a.s., ze stránek justice.cz pro roky 2010 – 2015

SITA_CZ_Ostrava_5.2.2016.ppt, Prezentace_SITA_CS_2013_2014.pptx

Prezentace společnosti SITA CZ, a.s.

AVE_FA.xlsx

jednotlivé dílčí výpočty pro mezipodnikové srovnání pro společnost AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o.

AVE_ vyrocni_zprava_2010.pdf - ..._2013.pdf

výroční zpráva společnosti AVE CZ Odpadové hospodářství s r.o., ze stránek justice.cz pro roky 2010 - 2013

FCC_FA.xlsx

jednotlivé dílčí výpočty pro mezipodnikové srovnání pro společnost FCC Environment

FCC_ vyrocni_zprava_2010.pdf - ..._2014.pdf

výroční zpráva společnosti FCC Environment, ze stránek justice.cz pro roky 2010 - 2014

MP_FA.xlsx

jednotlivé dílčí výpočty pro mezipodnikové srovnání pro společnost Marius Pedersen a.s.

MP_ vyrocni_zprava_2010.pdf - ..._2014.pdf

výroční zpráva společnosti Marius Pedersen a.s., ze stránek justice.cz pro roky 2010 - 2014

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne: 28.3 2016

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis