



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND
PROPOSALS TO ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radim Černý

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Radim Černý**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zhodnotit finanční situaci vybraného podniku a formulovat návrhy na její zlepšení.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/2018.

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení finanční situace vybrané společnosti za účetní roky 2014 až 2016 a z toho vyplývající návrhy na její zlepšení. Práce obsahuje teoretický rámec, charakteristiku konkrétní společnosti, její strategickou analýzu včetně analýzy finanční a formulovaný návrh vlastního řešení pro zlepšení aktuálního stavu.

Abstract

The diploma thesis focuses on evaluation of the financial situation in the selected company in the period 2014-2016 and proposals to its improvement. It contains a theoretical framework, a characteristic of a specific company, a strategic analysis of its current situation including an analysis of its financial condition and the resulting proposal for improvement of current situation.

Klíčová slova

Strategická analýza, finanční analýza, PESTLE analýza, Porterův model, model 7S, SWOT analýza

Key words

Strategic analysis, financial analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, 7S Model, SWOT analysis

Bibliografická citace

ČERNÝ, R. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 83 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou chci poděkovat panu docentu Ing. Tomáši Meluzínovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky při vedení této práce, společnosti Podzimek a synové s.r.o. za jejich vstřícnou spolupráci a poskytnutí údajů a informací, a v neposlední řadě svým rodičům za podporu během celé doby mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Hodnocení podnikatelské efektivnosti firmy	14
2.2 Strategická analýza.....	15
2.2.1 PESTLE analýza	15
2.2.2 Porterův model.....	17
2.2.3 Model 7S.....	20
2.2.4 SWOT analýza.....	24
2.3 Finanční analýza.....	25
2.3.1 Ukazatele likvidity	25
2.3.2 Ukazatele rentability	27
2.3.3 Ukazatele zadluženosti	28
2.3.4 Ukazatele aktivity	30
2.3.5 Provozní ukazatele	32
2.3.6 Ukazatele cash flow	32
2.4 Benchmarking	33
2.5 Model změny ve firmě	34
2.5.1 Analýza situace	34
2.5.2 Identifikace agenta změny a intervenčních oblastí	35
2.5.3 Intervence.....	35
2.1 Riziko	36
2.1.1 Analýza a hodnocení rizika.....	36
2.1.2 Metody snižování rizika.....	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38

3.1	Charakteristika analyzovaného podniku	38
3.2	Zhodnocení využití návrhů z bakalářské práce	39
3.2.1	Realizace developerského projektu	39
3.2.2	Spolupráce se školami	40
3.3	Strategická analýza.....	41
3.3.1	PESTLE analýza	41
3.3.2	Porterův model.....	48
3.3.3	Model 7S.....	50
3.3.4	SWOT analýza.....	54
3.4	Finanční analýza.....	57
3.4.1	Ukazatele likvidity	57
3.4.2	Ukazatele rentability	58
3.4.3	Ukazatele zadluženosti	61
3.4.4	Ukazatele aktivity	62
3.4.5	Provozní ukazatele	64
3.4.6	Ukazatele cash flow	64
3.5	Souhrnné hodnocení současné finanční situace	65
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	67
4.1	Podmínky realizace	67
4.2	Přínosy návrhu	70
4.3	Analýza rizik	71
4.3.1	Identifikace rizik	71
4.3.2	Ohodnocení rizik.....	72
4.3.3	Opatření ke snížení rizik	73
4.4	Harmonogram činností.....	75
	ZÁVĚR	76

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	80
SEZNAM GRAFŮ	81
SEZNAM TABULEK	82
SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Obor stavebnictví patří mezi ty odvětví, které se vzpamatovávaly z ekonomické krize nejdéle. Mnozí odborníci dokonce tvrdí, že se po ní ještě zcela nevzpamatoval. V poslední době se také začínají čím dál tím více objevovat prvky digitalizace a automatizace výroby v rámci průmyslu 4.0. V budoucnu se očekává, že se tento vliv bude ještě zvyšovat a obor stavebnictví nebude výjimkou. Proto je důležité pro stavební podniky kromě analýzy finančních výsledků a interních činností, především analýza obecného i oborového okolí a být tak schopný pružně reagovat na možné změny.

Tato diplomová práce se zabývá stavební společností Podzimek a synové s.r.o. Na základě dlouhodobé spolupráce se zmíněným podnikem navazuje a rozšiřuje práci bakalářskou, která pojednávala o stejné problematice a podniku. Práce je zaměřená na analýzu a hodnocení současného stavu společnosti včetně zhodnocení realizace návrhů formulovaných v bakalářské práci. Práce je zároveň komplexnější v tom smyslu, že dává výsledky finanční analýzy do kontextu se zjištěními vyplývajícími z metod strategické analýzy.

Teoretická část práce se zabývá primárně hodnocením podnikatelské efektivnosti. Postupně jsou představeny v analytické části použité nástroje vnější i vnitřní strategické analýzy. Následně jsou podrobně popsány také vybrané ukazatele finanční analýzy. V neposlední řadě je v teoretické části popsán možný postup provedení změny v podniku s analýzou a hodnocením rizik se změnou spojených.

V analytické části práce je nejprve představen analyzovaný podnik Podzimek a synové s.r.o. Součástí této kapitoly je i zhodnocení zavedení návrhů z bakalářské práce do podniku. Pomocí metod popsanych v teoretických východiscích práce je provedena strategická analýza, na jejímž základě jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku, stejně tak jako jeho příležitosti a hrozby. Následně je provedena finanční analýza podniku prostřednictvím vybraných finančních ukazatelů. Výsledky ukazatelů finanční analýzy jsou také graficky porovnány s oborovými průměry, případně výsledky benchmarkingové ankety TOP STAV. Na základě zjištěných výsledků je zhodnocena současná finanční situace podniku.

Na část analytickou navazuje část návrhová, ve které je představeno navrhnuté opatření, které reaguje na zjištěný největší nedostatek podniku Podzimek a synové s.r.o. a má za cíl zlepšit jeho současnou finanční situaci. U tohoto návrhu jsou postupně představeny a popsány podmínky realizace, přínosy návrhu, identifikována a zhodnocena rizika, ke kterým jsou následně navrhována opatření na jejich snížení. Nechybí ani harmonogram činností nutných k realizaci navrhované změny.

V příloze jsou k nahlédnutí účetní výkazy společnosti za analyzované roky, tedy účetní roky 2014 až 2016, ze kterých vychází výpočty ukazatelů finanční analýzy.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Primárním cílem této diplomové práce je navrhnout opatření, které povede ke zlepšení aktuální situace stavebního podniku Podzimek a synové s.r.o. K dosažení zvoleného cíle je potřeba nejdříve zhodnotit současnou situaci, a proto je nutné komplexně pochopit danou problematiku. Dílčím cílem je zanalyzovat prostředí, ve kterém se podnik nachází, a to prostředí jak obecné, tak i oborové. Splnění tohoto cíle předchází dosažení dalšího dílčího stanoveného cíle, kterým je komplexní hodnocení podniku včetně jeho finanční situace.

Stanoveným cílům, jak tomu primárnímu, tak i dílčím odpovídá i metodika, která je v práci použita. Pro účely této práce proto byly vybrány následující metody strategické analýzy. PESTLE analýza s cílem vybrat a zhodnotit relevantní faktory obecného okolí. Porterův model pěti sil je použit pro analýzu a zhodnocení oborového prostředí. Další aplikovanou metodou v rámci strategické analýzy je model 7S. Jeho prostřednictvím jsou zhodnoceny interní faktory podniku. Za pomoci veškerých zjištěných poznatků prostřednictvím zmíněných metod jsou pak v rámci SWOT analýzy identifikovány silné a slabé stránky podniku Podzimek a synové s.r.o., stejně tak jako jeho příležitosti a hrozby.

Aby mohla být současná situace podniku hodnocena komplexně, je kromě výše zmíněných faktorů, třeba analyzovat i vývoj a stav finančních ukazatelů. Pro tyto záměry jsou v práci aplikovány vybrané ukazatele finanční analýzy, které s dostatečnou vypovídající hodnotou informují o finanční situaci společnosti. Tyto ukazatele jsou zaměřeny především na likviditu, rentabilitu, zadluženost, aktivitu, provozní činnost podniku a jeho cash-flow.

Všechny metody použité v této práci, jsou podrobně popsány a vysvětleny v teoretické části. Mezi hlavní zdroje pro analytickou část práce patří informace a data získaná z českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu a benchmarkingové ankety TOP STAV. Společnost pro účely této práce také poskytla účetní výkazy a interní dokumenty.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou popsána teoretická východiska, které tvoří základ pro analytickou a návrhovou část práce. Pozornost je věnována především metodám strategické a finanční analýzy. Závěr této kapitoly je pak zaměřen na řízení změn a rizik v podniku.

2.1 Hodnocení podnikatelské efektivity firmy

Rozvíjet se mohou pouze ty podniky, které trvale sledují úroveň vlastní podnikatelské výkonnosti a investují do jejího zvyšování, nebo alespoň udržení. Úroveň podnikatelské výkonnosti je nutné hodnotit komplexně, nejenom podle výsledků hospodaření. Úspěšné podniky se vyznačují rychlými reakcemi na změny vnějších podmínek, jejichž splnění je kritickým faktorem podnikatelského úspěchu (1, s. 61-64).

Analýza efektivity realizace podnikatelské strategie firmy

Jednoznačná specifikace poslání a smyslu podnikání je nutná ke stanovení podnikatelských cílů. Tvoří základnu pro stanovení priorit, zpracování plánů a přidělování pracovních úkolů. Také je východiskem pro vymezení rolí manažerů a volbu struktury managementu. Pokud je v podniku zpracována jeho strategie a zdokumentován proces jeho realizace, lze vyhodnocovat, zda a do jaké míry se daří dosahovat stanovených podnikatelských cílů. Naopak, absence formálního zpracování strategie je často příznakem nízké podnikatelské výkonnosti firmy (1, s. 64-65).

Analýza výsledků hospodaření firmy

Zrcadlem úspěšnosti zvolené strategie pro firmu jsou výsledky podnikatelských aktivit vyjádřené ve finančních ukazatelích. Kromě naplnění či nenaplnění očekávaných výnosů z podnikání se sledují finanční toky uvnitř firmy, analyzuje se výše nákladů na jednotlivé pracovní činnosti (1, s. 65).

Zásady dosahování vysoké podnikatelské výkonnosti firmy

Zásady zaměřující se na dosahování vysoké podnikatelské výkonnosti jsou zaměřeny především na volbu strategických cílů, management lidských zdrojů a styl vedení pracovníků. Podnik by měl volit strategické cíle podnikatelské aktivity, které jsou reálně

dosažitelné, ale zároveň náročné a mobilizující. Výchozím bodem volby musí být strategické myšlení TOP managementu firmy. Volba každého ze strategických cílů musí vždy respektovat hlavní orientaci jakýchkoliv podnikatelských aktivit, tedy orientaci na zákazníka. Strategie a cíle nejsou neměnným dogmatem, ale musí být pravidelně upravovány.

U každého pracovníka by měla být posilována zodpovědnost za výslednou kvalitu jím zabezpečované aktivity. Podnik by měl klást důraz na týmovou spolupráci a dosažení vysoké úrovně souladu osobních zájmů každého pracovníka s cíli společnosti. Důležitým faktorem je neustálé učení se jednotlivců, pracovních kolektivů a firmy jako celku (1, s. 17).

2.2 Strategická analýza

Strategická analýza by na výstupu měla poskytovat fakta, které lze využít při strategickém hodnocení a plánování. Strategická analýza lze rozlišit na vnitřní a vnější, dle toho zda analyzuje okolí podniku nebo podnik samotný. Je nutné zpracovat obě analýzy, aby byl podnik schopen skloubit příležitosti, které okolí nabízí s vlastními zdroji a schopnostmi. Pomocí nástrojů externí strategické analýzy je tedy analyzováno prostředí, ve kterém se podnik nachází a vykonává svoji činnost. Cílem je hledání příznaků potenciálního ohrožení a současně hledání nových možností pro rozvoj. Mezi nástroje vnější strategické analýzy patří mimo jiné Porterův model pěti sil či PESTLE analýza. Vnitřní strategická analýza se zabývá především problematikou typu fungování dosavadní strategie, silnými a slabými stránkami organizace a v neposlední řadě problémy, kterými organizace čelí a jak tyto problémy řešit. Typickým nástrojem interní strategické analýzy je model 7S. Daná strategická analýza musí být prováděna s ohledem na její účel (2, s. 177, 213).

2.2.1 PESTLE analýza

Tato analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Pomocí této metody jsou tedy analyzovány faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci.

Slouží jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Metoda je pojmenována na základě akronymu následujících faktorů (2, s. 178-179).

P - politické faktory

Pod těmito faktory je vnímáno působení existujících a potenciálních politických vlivů. Konkrétně pak hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady), politický postoj (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu), hodnocení externích vztahů či politický vliv různých skupin (2, s. 179).

E - ekonomické faktory

Tyto faktory představují působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. Do těchto faktorů tak můžeme zařadit hodnocení makroekonomické situace (např. míra inflace, úroková míra, hrubý domácí produkt) či přístup k finančním zdrojům (2, s. 179).

S - sociální faktory

Sociální faktory jsou chápány jako působení sociálních a kulturních změn. Tyto faktory tedy chápeme jako demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení), makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty nebo dostupnost pracovní síly - dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi a existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání (2, s. 179).

T- technologické faktory

Mezi technologické faktory, tedy dopady nových a vyspělých technologií, se řadí podpory vlády v oblasti výzkumu, vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň (2, s. 179-180).

L - legislativní faktory

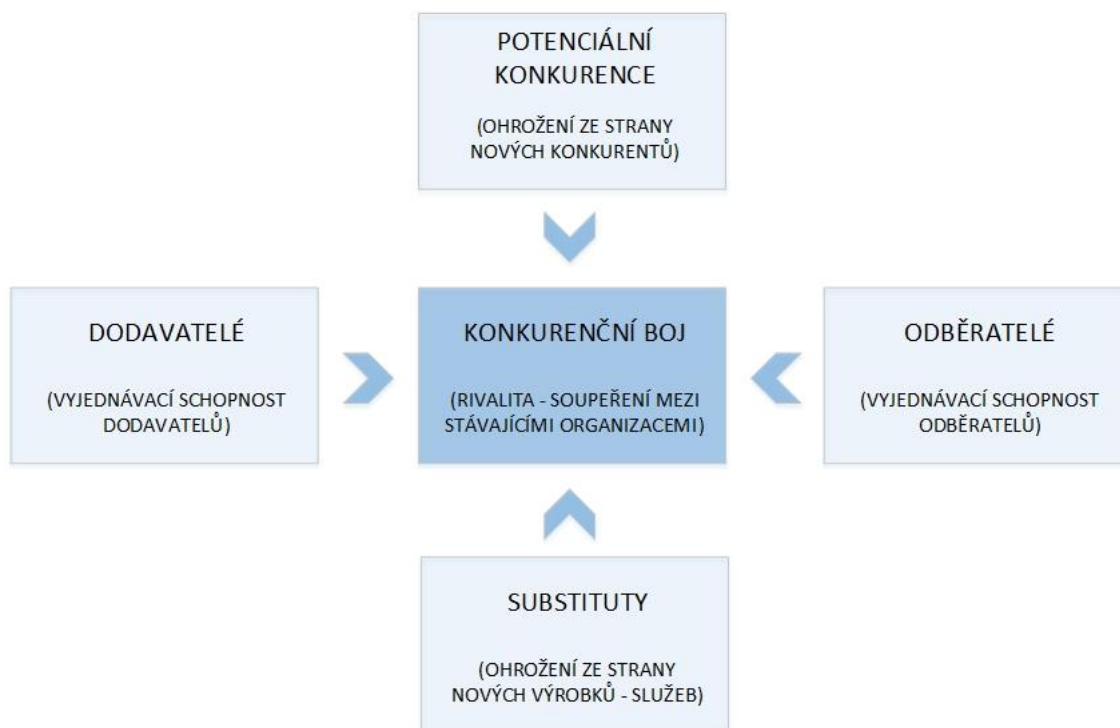
Do legislativních faktorů patří vlivy národní, případně mezinárodní legislativy. Za tyto faktory se dá považovat existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako např. obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, různá legislativní omezení či právní úprava pracovních podmínek (2, s. 179-180).

E - ekologické faktory

Ekologické, nebo také environmentální faktory, které představují přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby a také legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (2, s. 179-180).

2.2.2 Porterův model

Porterův model je nástroj, který analyzuje oborové okolí podniku. Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů, kterými jsou: vyjednávací síla zákazníků; vyjednávací síla dodavatelů; rivalita firem, které působí na daném trhu; hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje proniknutí do struktury daného odvětví a přesně určit faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující. Porterův model pěti sil je znázorněný na následujícím obrázku (2, s. 191).



Obrázek 1: Porterův model
(zdroj: vlastní zpracování dle: 2, s. 191)

Odběratelé

Čím je vyšší vyjednávací síla odběratelů, tím méně je trh přitažlivý. V případě, kdy zákazníci mají velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání, snaží se snižovat cenu, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk prodávajícího (2, s. 192).

Dodavatelé

I v tomto případě je odvětví neatraktivní, pokud je příliš vysoká vyjednávací síla dodavatelů, jinými slovy pokud dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste v takových případech, kdy poskytují jedinečné výrobky či služby a když dodávaný výrobek nebo služba tvoří zásadní vstup odběratele. Vhodnou obranou na tuto hrozbu je budování vztahů s dodavateli (2, s. 193).

Substituty

Substituty jsou chápány jako podobné produkty, které mohou sloužit k podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Tyto substituty limitují potenciální zisk na daném trhu. V případě, že existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků či služeb, je tedy dané odvětví méně atraktivní. Je nutné najít odpověď na otázku: Jak lze snížit hrozbu substitutů (2, s. 192).

Stávající konkurence

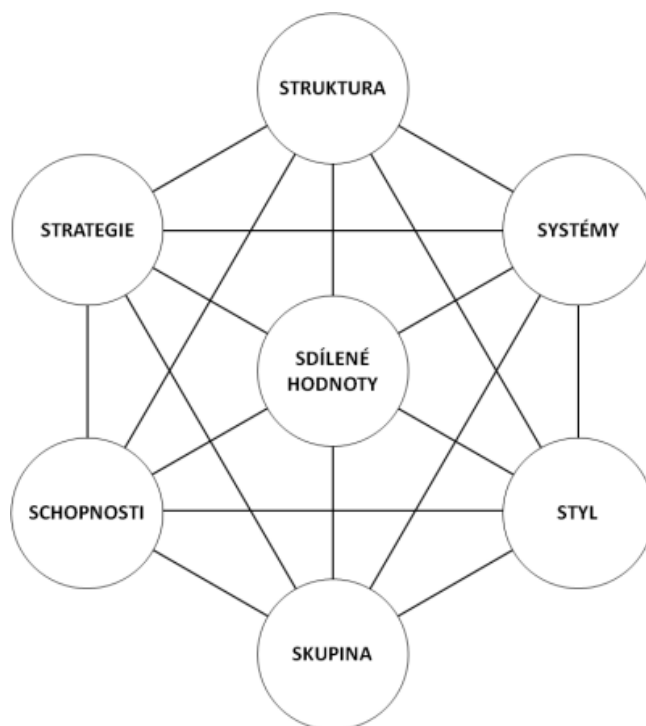
Dalším sledovaným činitelem je hrozba silné rivality v odvětví. Rivalita se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, protože podniky mohou získat vyšší podíl na trhu pouze na úkor konkurence. Dalším faktorem ovlivňující konkurenční boj mohou být vysoké fixní náklady, jelikož firmy jsou pod velkým tlakem, aby naplňovaly své kapacity i za předpokladu, že by měly snížit ceny. To může vést k cenovým válkám. Mezi další faktory zvyšující rivalitu, patří velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi poskytovanými produkty či službami (2, s. 192).

Potenciální konkurence

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví. Tyto bariéry jsou nejčastěji spjaté s existencí a působením některého z následujících faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků či služeb (2, s. 192).

2.2.3 Model 7S

Jako nástroj pro hodnocení interních, kritických faktorů pro úspěch libovolné organizace slouží model 7S (známý také jako McKinsey 7S model). Mezi kritické faktory úspěchu patří strategie a struktura firmy, systémy a postupy, stejně jako styl řízení používaný v podniku, spolupracovníci v organizaci a jejich schopnosti (dovednosti) a v neposlední řadě také sdílené hodnoty (kultura) firmy (3, s. 39).



Obrázek 2: Model 7S
(zdroj: 3, s. 40)

Strategie

Strategie firmy obvykle vychází z vize (tedy z představ majitelů) a z konkrétního poslání firmy. Má obvykle formu dostatečně volných pokynů, které by měly být dodržovány a popisů aktivit, které firma musí učinit pro dosažení cílů. Strategie je charakterizována dlouhodobou orientací, dlouhodobým zamýšlením směřováním k jednomu nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat. Nestačí pouze strategii formulovat, musí být také realizována a vyhodnocována (3, s. 40-41).

Struktura

Základním posláním organizační struktury v podniku je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi jeho pracovníky. V úspěšných firmách je nejdříve definována strategie a na jejím základě je následně vytvořena organizační struktura. Nejlepší organizační uspořádání je pak to, které nejlépe vyhovuje dané situaci ve firmě. Obecně je rozlišováno pět základních organizačních struktur: liniová, funkcionální, liniově štábní, divizní a maticová (3, s. 43-47).

Liniová struktura je taková, kde jeden útvar je nadřazen ostatním. Umožňuje snadnou centralizaci pravomocí. Nevýhodou tohoto uspořádání jsou vysoké nároky na vedoucí, kteří musí disponovat odbornými znalostmi ze všech oblastí firmy. V žádné větší firmě se tato struktura v čisté podobě nevyskytuje (3, s. 44).

Funkcionální struktura odstraňuje nedostatek liniového uspořádání nahrazením jednoho vedoucího několika specializovanými vedoucími. Jednotliví vedoucí rozhodují pouze o problémech spadajících do jejich kompetencí. Výhodou je jasná definice odpovědnosti. Na druhou stranu je na jedné horizontální úrovni velký počet útvarů a koordinace jejich činností může být problematická. Navíc každému podřízenému je nadřazeno současně více vedoucích, kteří jsou na stejné úrovni systému řízení, a pracovník může dostat protichůdné příkazy. Dalšími slabými místy mohou být vyšší náklady na její realizaci a také fakt, že vyšší manažeři jsou přetížení rutinními záležitostmi a nemusí mít dostatek času na řešení strategických problémů (3, s. 44-45).

Liniově štábní struktura spojuje přednosti obou výše zmíněných struktur. Provádění odborných činností je zajištěno samostatnými útvary, tzv. štáby, které jsou obvykle podřízeny útvaru na vyšší úrovni řízení. Je tedy zachována pozitivní stránka liniové struktury (jednoduchost a rychlost řízení, odpovědnost) v kombinaci s klady funkcionálních struktur (odbornost štábů).

Divizní struktura vzniká vytvořením relativně samostatných divizí. Tyto divize bývají rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize pak má své vlastní úseky jako např. finanční, obchodní, provozní nebo technický (3, s. 45-46).

Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizní struktury. Umožňuje dosáhnout v co nejkratším čase co možno nejlepších výsledků při řešení daného problému. Klade důraz na týmovou práci a tím snížení rizika chyb. Navíc je velmi pružná a schopna reagovat na podněty zvenčí, např. na požadavky zákazníka. Naopak nevýhodou mohou být možné konflikty mezi vedoucími v horizontální a vertikální linii a nejasná zodpovědnost (3, s. 46-47).

Systémy

Dalším analyzovaným a hodnoceným faktorem jsou systémy. Do tohoto faktoru spadají postupy, procesy a informační systémy v organizaci, které jsou dennodenně používané a které pomáhají v procesu rozhodování. Dále sem patří veškeré informační procedury, ať už formální nebo neformální, které v organizaci probíhají (3, s. 47).

Styl řízení

Jsou rozlišovány tři typické styly řízení, mezi které patří styl autoritativní (autokratický), demokratický a laissez-faire (liberální či volný průběh).

Autoritativní styl řízení neumožňuje zapojení a účast podřízených pracovníků na řízení firmy. Vedoucí rozhoduje sám na základě získaných informací od podřízených, které potvrdí nebo případně doplní tak, aby mohl učinit kvalifikované rozhodnutí. Podřízení tak nemají možnost jiným způsobem ovlivnit rozhodování (3, s. 48).

Demokratický styl řízení je oproti autoritativnímu spojen s vyšší mírou účasti podřízených na řízení. Vedoucí dává svým podřízeným možnost se vyjádřit a deleguje část svých pravomocí. Odpovědnost za konečné rozhodnutí však leží na vedoucím. Komunikace probíhá oběma směry. Vedoucí informuje podřízené, objasňuje své záměry a zároveň podřízení se mohou vyjádřit. Tento styl řízení podporuje názorovou konfrontaci a věcné řešení problémů. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se podílejí na rozhodování, což vytváří tvořivou atmosféru a pocit sounáležitosti. Nevýhodou pak může být vznik časové ztráty, která je spojená s demokratickým rozhodováním (3, s. 48).

Styl řízení laissez-faire je založen na tom, že vedoucí ponechává pracovníkům značnou volnost a do jejich činností a postupu práce zasahuje minimálně. Komunikace probíhá především na horizontální úrovni, mezi jednotlivými členy skupiny (3, s. 48).

Spolupracovníci

Za další kritický faktor jsou považováni spolupracovníci. Tento faktor bývá také označován jako skupina. Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy a její produktivity. Jejich selhání je však také hlavním provozním rizikem. Velká pozornost proto musí být věnována jejich motivaci. Z dlouhodobého hlediska se pak vyplácí, aby zaměstnanci cítili osobní sounáležitost s podnikem (3, s. 49-50).

Schopnosti

Návyky, dovednosti a znalosti zaměstnanců podniku. Rozlišují se tzv. měkké a tvrdé dovednosti (soft a hard skills). Měkké dovednosti jsou lidské schopnosti v oblasti chování. Mezi tyto dovednosti se řadí např. schopnost komunikovat, pracovat v týmu, jednat, vést, řešit konflikty, organizovat, kreativní myšlení či samostatnost. Je na ně kladen vyšší důraz především u manažerských a obchodních profesí. Tvrdé dovednosti jsou odborné znalosti a kvalifikovanost. Dají se osvojit a zlepšit pomocí vzdělávání. Dají se také poměrně snadno měřit. Mezi tvrdé dovednosti patří např. dovednosti dělnických profesí, jazykové dovednosti, počítačové dovednosti nebo práce s technologiemi. Schopnosti zaměstnanců lze neustále zlepšovat za pomoci pravidelných školení (4, s. 5)

Sdílené hodnoty

Firemní kultura (tedy sdílené hodnoty ve firmě) úzce souvisí s faktorem spolupracovníci. Charakterizuje vnitřní atmosféru firmy, která je výsledkem myšlení lidí a provozovanými činnostmi (3, s. 51).

2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je základní a často využívanou metodou strategické analýzy. Umožňuje přehledně zobrazit možné potenciální příležitosti a hrozby vnějšího prostředí v kombinaci se silnými a slabými stránky podniku a vytváří tak základní rámec pro další využití získaných poznatků ve strategickém řízení. Komplexně pojatá SWOT analýza tedy staví silné a slabé stránky organizace proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolního prostředí. Tato metoda má integrující charakter, neboť získané poznatky z předchozích analýz sjednocuje a vyhodnocuje. Poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

Jak už z výše zmíněné definice vyplývá, název pro tuto metodu je odvozen od počátečních písmen oblastí analýzy:

Strengths – silné stránky,

Weaknesses – slabé stránky,

Opportunities – příležitosti,

Threats – hrozby.

Podstatou této metody je tedy rozbor a hodnocení současného stavu (vnitřní prostředí) a současné situace okolí (vnější prostředí). V rámci vnitřního prostředí jsou identifikovány a vyhodnocovány silné a slabé stránky organizace. Silné a slabé stránky jsou definovány interními faktory efektivnosti podniku ve všech významných oblastech. Pro účely identifikace silných a slabých stránek vhodně slouží model 7S.

Faktory vnějšího prostředí jsou ty oblasti, které organizace nemůže sama ovlivnit. Jinými slovy tyto faktory objektivně existují nezávisle na organizaci a jejím působení. Tyto faktory tedy působí z prostředí mimo podnik a výsledkem může být hrozba, která ho ohrožuje nebo naopak příležitost, kterou je možné využít ve prospěch podniku. Analýzu hrozeb a příležitostí lze realizovat za pomoci PESTLE analýzy (2, s. 295-300).

2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je oblastí, která představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Jejím hlavním úkolem je pak co možná nejkomplexněji posoudit úroveň současné situace podniku a posoudit vyhlídky podniku do budoucna. Dále finanční analýza slouží k přípravě opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, zajištění další prosperity a k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů (5, s. 71).

Základem finanční analýzy je užití poměrových ukazatelů, které umožňují získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Tyto ukazatele dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty či cash-flow. Podle jednotlivých oblastí hodnocení finančního zdraví podniku jsou poměrové ukazatele roztrženy do několika oblastí. Do těchto oblastí patří především ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity (5, s. 72-76).

Význam finanční analýzy je také v tom, že umožňuje posoudit finanční situaci podniku na základě srovnávání. Srovnání může být provedeno vůči normě, v prostoru (mezipodnikové srovnávání) nebo v čase. Smyslem srovnávání vzhledem k normě je porovnání jednotlivých ukazatelů s jejich žádoucími či plánovanými hodnotami. Porovnávání výsledných hodnot v rámci mezipodnikového srovnávání musí splňovat základní podmínky srovnatelnosti, které jsou časové, oborové a legislativní. Jinými slovy, finanční parametry mohou být srovnávány pouze v případě, že pocházejí ze stejného období, jsou provedeny na základě stejných metodologických postupů. Podstatou srovnávání v čase je hodnocení časových řad jednotlivých ukazatelů a posuzování jejich vývoje (5, s. 75-76).

2.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity patří mezi významné poměrové ukazatele finanční analýzy. Likvidita podniku vyjadřuje jeho schopnost uhradit včas své závazky a je důležitá z hlediska finanční rovnováhy. Existuje přímá závislost mezi solventností a likviditou. Tyto pojmy však není možné zaměňovat, neboť podmínkou solventnosti je právě likvidita. Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví, nebo není schopen hradit své závazky, což

může vyústit v platební neschopnost a vést dokonce k bankrotu. Na druhou stranu příliš vysoká míra likvidity není pozitivní zprávou pro vlastníky, protože finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které nepřinášejí jejich výrazné zhodnocení (6, s. 116-117).

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity (likvidita 1. stupně) představuje nejužší vymezení likvidity, neboť do ní vstupují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Jako nejnížší, už kritická hodnota je podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu hodnota 0,2. Další prameny pak uvádí doporučené rozmezí od 0,6 do 1,1. U tohoto ukazatele však platí, že nedodržení doporučených hodnot nemusí nutně znamenat finanční problémy firmy. Pod pojmem pohotové platební prostředky jsou chápány ekvivalenty hotovosti, které jsou kdykoli k dispozici k úhradě závazků. Tento pojem je možné ztotožnit s finančním majetkem. Mezi krátkodobé dluhy se obvykle řadí součet krátkodobých závazků, běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci (6, s. 117).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita, též známa jako likvidita 2. stupně bývá označována jako nejspolehlivější ukazatel likvidity z hlediska vypovídací schopnosti. Měla by nabývat hodnot od 1 do 1,5. Při hodnotě 1 by podnik byl schopen vyrovnat své závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota je příznivější více pro věřitele než pro vlastníky podniku. Nadměrná výše oběžných aktiv totiž vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků do podniku a nepříznivě tak ovlivňuje jejich celkovou výnosnost (6, s. 118).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Běžná likvidita

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit

své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku za hotovost. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím pravděpodobněji si podnik zachová platební schopnost. Obecně doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,5 až 2,5. Omezení tohoto ukazatele se skrývají v tom, že nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a nebere v úvahu ani strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti (6, s. 118).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

2.3.2 Ukazatele rentability

Mezi další významné poměrové ukazatele hodnotící finanční výkonnost podniku patří ukazatele rentability. Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje – dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability tedy slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti (6, s. 120).

Rentabilita aktiv

Měřením ukazatele ROA (return on assets) se vyjadřuje celková efektivnost firmy, její výdělková schopnost nebo také produkční síla. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské aktivity financovány (6, s. 121).

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

Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE – return on capital employed) komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti. Vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem společnosti (6, s. 122).

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé cizí zdroje} + \text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Pomocí měření rentability vlastního kapitálu (ROE – return on equity) lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Pokud tento ukazatel roste, může to znamenat např. zlepšení hospodářského výsledku, zmenšení podílu vlastního kapitálu nebo pokles úročení cizího kapitálu (6, s. 122).

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

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb (ROS – return on sales) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Jinými slovy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb (6, s. 125).

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svého majetku a své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice nepřichází v úvahu, že by velký podnik financoval veškerá svá aktiva pouze z vlastního nebo naopak z cizího kapitálu. Jedním z hlavních problémů finančního řízení podniku je kromě stanovení výše potřebného finančního kapitálu také volba správné skladby zdrojů financování. Účelem analýzy zadluženosti je tedy hledání optimálního vztahu mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji (6, s. 127).

Debt ratio

Základním poměrovým ukazatelem, kterým se vyjadřuje celková zadluženost podniku, je ukazatel věřitelského rizika (debt ratio), který se vypočítá jako podíl cizího kapitálu vůči celkovým aktivům. Obecně platí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím vyšší riziko pro věřitele. Nicméně tento ukazatel je třeba posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností podniku a strukturou cizího kapitálu. U finančně stabilního podniku může

dočasný růst zadluženosti vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků (6, s. 127-128).

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Equity ratio

Doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika je koeficient samofinancování (equity ratio). Součet těchto dvou ukazatelů by měl být přibližně 1 (rozdíl může být způsoben nezapočtením ostatních pasiv do jednoho z ukazatelů. Equity ratio zobrazuje poměr, ve kterém jsou aktiva společnosti financována penězi vlastníků. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy (6, s. 128).

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

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát je vyšší zisk než úroky. Ukazuje tak, jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele a zda je pro podnik dluhové zatížení ještě únosné. Za doporučené hodnoty úrokového krytí jsou označovány hodnoty dosahující trojnásobku a více. Neschopnost platit úrokové platby ze zisku může být znakem blížícího se úpadku (6, s. 129).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}}$$

Maximální úroková míra

Ukazatel maximální úrokové míry je zajímavý především v porovnání s rentabilitou vypočtenou poměrem mezi výsledkem hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT) a celkovými aktivy. Je-li rentabilita vyšší než maximální úroková míra, existují podmínky pro další zadlužování podniku. V opačném případě však další zadlužování není doporučováno z důvodu zvyšování rizika insolventnosti (6, s. 129).

$$\text{Maximální úroková míra} = \frac{\text{finační náklady}}{\text{vlastní kapitál} + \text{bankovní úvěry} + \text{obligace}}$$

2.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Rozbor těchto ukazatelů slouží především k hledání odpovědí na otázku, jak podnik hospodaří s aktivy a jejich jednotlivými složkami a jaký má toto hospodaření vliv na likviditu a výnosnost. (7, s. 67).

Obratovost celkových aktiv

Obratovost celkových aktiv bývá také označována jako vázanost celkového vloženého kapitálu a vyjadřuje rychlost obratu majetku ve společnosti. Doba obratu je pak odvozeným ukazatelem, který vyjadřuje stejnou informaci ve dnech. Oba ukazatele tak vyjadřují intenzitu zhodnocování aktiv podnikatelskou činností bez vlivu původu zdrojů financování (6, s. 131-132).

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

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{365}{\text{obratovost aktiv}}$$

Obratovost zásob

Obratovost zásob udává rychlost obratu zásob, která je dána poměrem tržeb a průměrného stavu zásob. Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lépe. Je třeba však mít na paměti optimální velikost zásob. Trendem v současnosti v rámci zásobovací politiky firem je systém just-in-time, který je vhodný především v zakázkové výrobě (7, s. 67).

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

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}}$$

Obratovost pohledávek

Obratovost pohledávek je vyjádřena jako poměr tržeb k pohledávkám. Doba obratu pohledávek pak vypovídá o tom, jakou dobu je majetek firmy vázán ve formě pohledávek, tedy za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Za doporučenou hodnotu bývá považována běžná doba splatnosti faktur. V případě, že doba obratu pohledávek je delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená to nedodržení obchodně úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů (7, s. 67).

$$\text{obratovost pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}}$$

Obratovost závazků

Ukazatel obratovosti závazků je poměrem tržeb k závazkům. Stejně tak jako u předchozích ukazatelů aktivity, se doporučuje také vypočítat doba obratu. Tento ukazatel podává informace o tom, jak rychle podnik hradí své závazky. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha v podniku (7, s. 67-68).

$$\text{obratovost závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{365}{\text{obratovost závazků}}$$

2.3.5 Provozní ukazatele

Provozní nebo také výrobní ukazatele mají svůj význam z hlediska analýzy základních aktivit firmy. Opírají se o tokové veličiny, především pak náklady. Řízení nákladů totiž vede k hospodárnému vynakládání jejich jednotlivých druhů, a tím pádem i ke zvýšení celkové efektivnosti firmy (6, s. 134).

Produktivita z přidané hodnoty

Ukazatel produktivity z přidané hodnoty sleduje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance. Hodnota tohoto ukazatele by měla být pokud možno co nejvyšší, a mít vzrůstající tendenci v čase.

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

Nákladovost výnosů

Ukazatel nákladovosti výnosů vyjadřuje zatížení výnosů, případně tržeb firmy celkovými náklady. Hodnota tohoto ukazatele by měla v čase klesat (6, s. 136).

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

2.3.6 Ukazatele cash flow

Účelem ukazatelů peněžních toků je vyjádřit vnitřní finanční sílu a potenciál firmy. Analýza reálných peněžních toků udává míru schopnosti společnosti tvořit z vlastní hospodářské činnosti finanční přebytky použitelné k financování existenčně významných potřeb, např. závazků (7, s. 69).

Obratová rentabilita

Ukazatel obratové rentability udává finanční efektivitu podnikového hospodaření. Výše a vývoj tohoto ukazatele představuje schopnost firmy vytvářet z obratového procesu finanční přebytky nutné pro další posilování její finanční pozice. Obrat v tomto případě je tvořen příjmy z běžné činnosti podniku (6, s. 136).

$$\text{obratová rentabilita} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{obrat}}$$

Stupeň oddlužení

Ukazatel stupně oddlužení zobrazuje poměr mezi schopností podniku vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly a financováním cizími zdroji. V praxi se za rozumnou hodnotu tohoto ukazatele považuje velikost mezi 20 až 30 procenty. Klesající trend stupně oddlužení upozorňuje na rostoucí vypjatost finanční pozice podniku (6, s. 136).

$$\text{stupeň oddlužení} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}}$$

2.4 Benchmarking

Pojem benchmarking je chápán jako proces systematického porovnávání procesů, organizační struktury, kvality produktů/služeb a výkonnosti dané organizace s jinými organizacemi. Toto porovnání poskytuje základní východisko pro definování cílů vlastního zlepšení. Účelem benchmarkingu je tedy poskytnout cíle pro realistický proces zlepšování a porozumění změnám, nezbytným k usnadnění takového zlepšování. Klíčovým faktorem pro úspěšnost této metody je získávání pravdivých informací a práce s nimi (2, str. 224).

2.5 Model změny ve firmě

Podniková kultura by měla být nastavená tak, aby změna byla chápána jako příležitost. Cílem plánované změny je totiž udržení organizace konkurenceschopné a efektivní. Každá změna je iniciována určitými faktory (hybnými silami). Je třeba vědět, jaké jsou tyto faktory a jak jsou intenzivní. Také je nutné znát požadovaný budoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout. Dále identifikovat síly podporující proces změny a naopak síly, které ho mohou bojkotovat. V neposlední řadě určit: kde a jak bude intervence provedena. Dosažené výsledky se pak musí vyhodnotit a vyvodit z nich závěry.

Existují dva předpoklady úspěšného provedení změny ve firmě:

- znalost technických požadavků, které bude změna vyžadovat,
- znalost postojů a motivací lidí (3, s. 58-59).

2.5.1 Analýza situace

Před samotným rozhodnutím, zda je nutné provést plánovanou změnu, je potřeba provést důkladnou analýzu současné situace. Podnik se analyzuje za pomoci metod strategické analýzy. Nezastupitelnou roli při rozhodování také hraje finanční analýza a rozbor jednotlivých ekonomických ukazatelů.

Výsledkem analýzy současné situace může být vyhodnocení, že:

- současný stav je vyhovující a není tak nutné provádět žádné zásadní změny, ani dílčí restrukturalizace
- současný stav je uspokojivý – není třeba iniciovat proces zásadní změny, dílčí problémy lze řešit drobnými operativními zásahy
- současný stav je nevyhovující - slabiny podniku a jeho hrozby jsou natolik významné, že je nutné iniciovat změny významného charakteru s cílem tato negativa eliminovat (3, s. 65-67).

2.5.2 Identifikace agenta změny a intervenčních oblastí

Po analýze sil, které působí pro a proti plánované změně (nebo provedení změny brzdí) a rozhodnutí, zda bude změna provedena, následuje stanovení tzv. agenta změny. Ten je realizátorem celého procesu. Agentem změny může být jednotlivec (interní či externí) nebo skupina zaměstnanců. Nejčastěji je to manažer, který plánuje a následně řídí proces změny. V rámci zmíněného procesu změny je důležitá podpora vlastníků či TOP managementu (bývá označováno jako tzv. sponzor změny). Jedním z hlavních úkolů agenta změny, je hlubší poznání všech důležitých skupin a jednotlivců, jejichž role v procesu změny může být významná (ať už v pozitivně či negativně). V celém procesu změny je totiž důležitá flexibilita zaměstnanců a jejich ochota akceptovat proces změny.

Nejčastěji jsou zásahy směřovány do těchto oblastí:

- lidské zdroje a jejich řízení,
- organizační struktura firmy,
- technologie firmy,
- komunikační a organizační toky a procesy firmy (3, s. 67-71).

2.5.3 Intervence

Model plánované změny je chápán jako projekt, tvořený souborem na sebe navazujících činností. Implementaci plánované změny lze rozdělit do tří navazujících fází, kterými jsou fáze rozmrazení, vlastní změna a zamrazení.

Fáze rozmrazení je příprava změny. Je nezbytné připravit podmínky pro provedení změny jako např. informovat zaměstnance, minimalizovat odpor, připravit technologie firmy na změnu a zdrojově zajistit proces změny. V této fázi jsou vytvořeny podmínky pro provedení změny.

Druhou etapou je vlastní provedení změny. Změna bude zaměřena na zvolené intervenční oblasti a jejím cílem je dosažení požadovaných parametrů firmy. V poslední fázi je třeba udržet žádoucí stav a provést tzv. zamrazení. Nedůkladné provedení poslední fáze vede k nestabilnímu prostředí, ve kterém má vše tendenci vrátit se do původního stavu. Tato situace výrazně zvyšuje riziko neúspěchu plánované změny ve firmě (3, s. 72-73)

2.1 Riziko

Každá změna sebou nese také riziko. V tomto případě lze riziko chápat jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, která se negativně liší od předpokládaného stavu či vývoje. Finanční teorie definuje riziko jako kolísavost finanční veličiny (např. zisku) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů. Na podnikatelské riziko lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu: z pozitivní stránky jako naděje vyššího zisku nebo z negativní stránky, neboť hrozí nebezpečí horších hospodářských výsledků (3, s. 90-91).

2.1.1 Analýza a hodnocení rizika

Aby mohla být snižována rizika, je třeba nejdříve analyzovat a stanovit potenciální rizika a jejich potenciální důsledky. Analýza rizik je proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu. V podstatě jde o stanovení rizik a jejich závažnosti. Výsledky hodnocení rizik pak pomohou stanovit odpovídající kroky vedení organizaci i priority pro zvládání rizik a realizaci opatření určených k jejich eliminaci (3, s. 95-96).

2.1.2 Metody snižování rizika

Riziko je vždy spjato s podnikatelskými aktivitami, proto se nelze vždy riziku vyhýbat. V některých situacích však lze snižovat pravděpodobnost výskytu nebo důsledek rizika. Mezi metody snižování podnikatelského rizika patří např. ofenzivní řízení firmy či redukce rizika (3, s. 166).

Ofenzivní řízení firmy je preventivní způsob obrany před podnikatelským rizikem. Vyznačuje se správnou volbou a implementací rozvojové strategie. Klade důraz na rozvoj silných stránek a tím pádem udržení a rozvoj strategické výhody. Snaží se o dosažení pružnosti, tedy rychlé reakce na změny vnitřního i vnějšího prostředí (3, s. 171)

Další metodou řešení rizik je jejich retence. Jedná se o vědomé či nevědomé zadržení rizika. Rizika, která by měla být zadržena, jsou taková, která vedou k relativně malým ztrátám (3, s. 172).

Redukce rizika má za cíl preventivně působit tak, aby byl eliminován výskyt rizikových situací nebo redukovány nepříznivé důsledky jejich výskytu. Redukce rizik se tedy dělí do dvou skupin:

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika,
- metody snižující nepříznivé důsledky rizika.

Do první skupiny patří zejména přesun rizika (např. uzavírání obchodních smluv, termínované obchody, leasing, faktoring, forfaiting, akreditiv) nebo vertikální integrace. Mezi metody snižující nepříznivé důsledky rizika se řadí především diverzifikace a pojištění.

Mezi další metody patří získávání dodatečných informací, vytváření rezerv nebo metody operační a síťové analýzy (3, s. 173).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce je charakterizován sledovaný podnik Podzimek a synové s.r.o. a aplikovány vybrané metody strategické a finanční analýzy s cílem zjistit a zhodnotit jeho současnou situaci.

3.1 Charakteristika analyzovaného podniku

Podzimek a synové s.r.o., rodinný stavební a montážní podnik založený už v roce 1896. V čele společnosti nyní stojí již pátá generace rodiny Podzimků. V nynější podobě se podnik nachází od roku 1993. V tomto roce byla dokončena jeho privatizace, a podnik se ocitl zpět v rukou původních majitelů.

Podzimek a synové s.r.o. je podnik střední velikosti s momentálně 130 zaměstnanci a sídly v Třebíči a Praze. Oblastmi působení jsou primárně kraj Vysočina a hlavní město Praha. Do stěžejní náplně stavební výroby patří výstavba a rekonstrukce bytových domů, veřejných budov a průmyslových hal. Firma se zaměřuje na zakázky, které se rámcově pohybují v rozmezí od 10 do 100 milionů Kč.

Podzimek a synové s.r.o. je nejstarší a největší firmou seskupení firem Podzimek, do kterého v současné době patří 5 firem. Portfolio firem tvořící toto seskupení doplňují Strojírny Podzimek, Dřevovýroba Podzimek, P&S a Polytrade CE.



Obrázek 3: Logo společnosti Podzimek a synové s.r.o.
(zdroj: 8)

Podnik dosáhl řady ocenění v soutěžích, jako jsou Stavební firma roku, Stavba roku nebo Stavba Vysočiny. Základní kapitál společnosti činí 10 000 000 Kč. Hospodářský výsledek podniku se v posledních letech pohyboval na úrovni přesahující 5 milionů Kč.

Společnost Podzimek a synové s.r.o. je v současné době držitelem těchto certifikátů:

- certifikát systému managementu kvality (ČSN EN ISO 9001:2009),
- certifikát systému environmentálního managementu (ČSN EN ISO 14001:2005),
- certifikát systému managementu BOZP (ČSN OHSAS 18001:2008) (8).

3.2 Zhodnocení využití návrhů z bakalářské práce

Jak bylo v úvodu zmíněno, tato práce navazuje na práci bakalářskou, která se zabývala rovněž analýzou a hodnocením finanční situace společnosti Podzimek a synové s.r.o. Výstupem zmíněné bakalářské práce byly dva návrhy: realizace developerského projektu a spolupráce s odbornými školami. V následujících dvou podkapitolách je zhodnoceno, jakým způsobem podnik tyto návrhy využil a realizoval.

3.2.1 Realizace developerského projektu

Za největší nedostatek byla identifikována nízká rentabilita podniku, především pak rentabilita tržeb. Proto jako stěžejní návrh bakalářské práce byla zpracována realizace developerského projektu. Hlavním přínosem takového projektu je vytvoření velké zakázky, která je obecně méně zatížena režijními náklady a o kterou se podnik nemusí ucházet ve výběrovém řízení.

Developerský projekt byl skutečně realizován prostřednictvím dceřiné společnosti 2M Development s.r.o., která byla developerem projektu. Tento projekt zahrnuje výstavbu a prodej 4 rodinných domů v celkové prodejní hodnotě 90 milionů Kč bez DPH. Zisk developera byl stanoven na 10 % z prodejní ceny. Hlavní nákladovou položkou projektu jsou stavební náklady v celkové výši 47 milionů Kč. V této částce je zakalkulován zisk stavební firmy ve výši 2 % (po odečtení všech nákladů stavby a všech režii firmy). Zisk je tedy realizován dvakrát. Nejprve jako developer (dceřiná společnost) a poté jako generální dodavatel stavby (Podzimek a synové). Výstavba byla dokončena v listopadu 2017. V současné době jsou prodány 2 ze 4 domů a je splacen úvěr, který činil 40 % všech nákladů. Přínosy pro podnik by měly být vidět po doprodeji zbývajících dvou domů a měly by se zobrazit do hospodářských výsledků za účetní rok 2017, případně 2018.



Obrázek 4: Developerský projekt Radotínské vyhlídky
(zdroj: 9)

3.2.2 Spolupráce se školami

Dalším uskutečněným návrhem je zahájení spolupráce se školami s cílem eliminovat problém s nedostatkem kvalifikovaných dělníků na trhu práce a narůstajícím věkem vlastních řemeslníků. Tento návrh měl za cíl také postupné snižování závislosti na subdodavateli, neboť snahou podniku je dosažení toho, aby více aktivit byl schopen realizovat vlastními silami. Za tímto účelem byl vytvořen stipendijní program při studiu oborů zedník, tesař a elektrikář. Před zahájením programu byly navštíveny základní školy v okolí a uspořádán den otevřených dveří s cílem informovat o této příležitosti studenty a širokou veřejnost. Byla navázána spolupráce se Střední školou stavební v Jihlavě a momentálně se stipendijního programu účastní 6 studentů této školy (3 zedníci, 2 tesaři a 1 elektrikář). Do programu může vstoupit student nejdříve na začátku 2. ročníku na základě podpisu stipendijní smlouvy, ve které se zavazuje, že po dokončení studia uzavře s podnikem pracovní smlouvu na dobu 2 let. Tato smlouva také pamatuje na kázeň a prospěch studenta. Po dobu druhého a třetího ročníku studia pak žáci absolvují odborné praxe v Podzimek a synové s.r.o., které jim přináší tyto výhody:

- měsíční odměna 1000 Kč,
- vybavení firemním nářadím a pracovním oblečením,

- možnost zúčastnit se firemního vzdělávání a společenských akcí pořádaných firmou,
- získání zkušeností od zkušených kolegů a poznání spolupracovníků před nástupem do pracovního poměru.

Dlouholetým pracovníkům firmy, kteří se věnují nad rámec svých běžných pracovních povinností vedení a dohledu nad uční při výkonu praktické výuky, je vyplácen mzdový příplatek v rozsahu 10-35 Kč/hod.

3.3 Strategická analýza

V následujících podkapitolách je analyzován podnik s ohledem na externí i interní prostředí, které má vliv na jeho činnost.

3.3.1 PESTLE analýza

Prostřednictvím PESTLE analýzy jsou zhodnoceny vlivy obecného okolí působící na společnost Podzimek a synové s.r.o.

Politické faktory

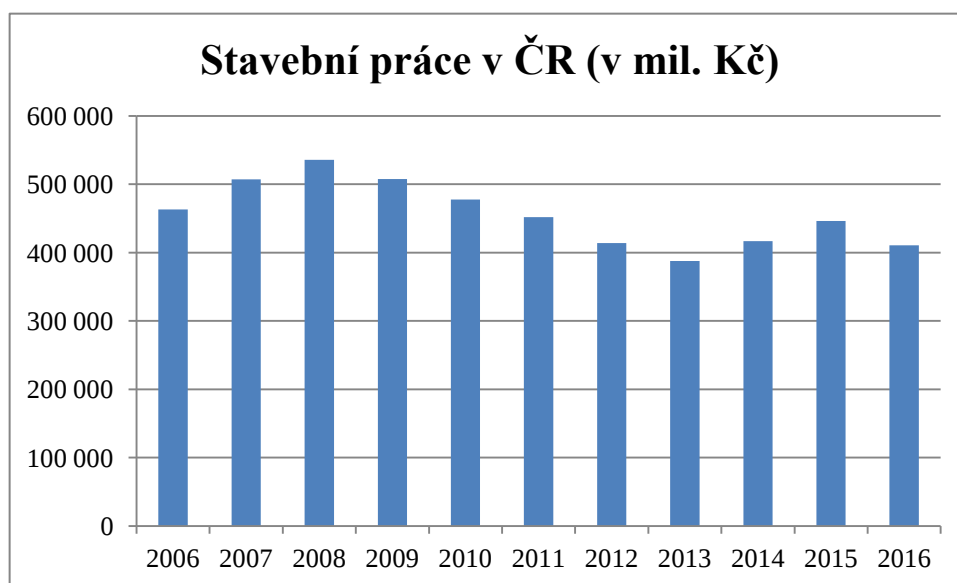
Důležitou politickou otázkou je podpora učňovských oborů. Dle odhadu bude české stavebnictví do roku 2020 kvůli odchodu lidí do penze potřebovat až 127 tisíc pracovníků. Přestože se minulé vlády snažily podporovat i učňovské obory, v očích studentů nejsou tyto obory příliš atraktivní a bude velmi složité tyto pracovníky nahradit. Už teď tento nedostatek stavební firmy řeší najímáním levné pracovní síly, především z východu Evropy (10).

Politická situace pak také přímo ovlivňuje legislativu a tvorbu nových či novely stávajících zákonů ovlivňující stavebnictví. Tyto faktory jsou rozebrány v rámci legislativních faktorů.

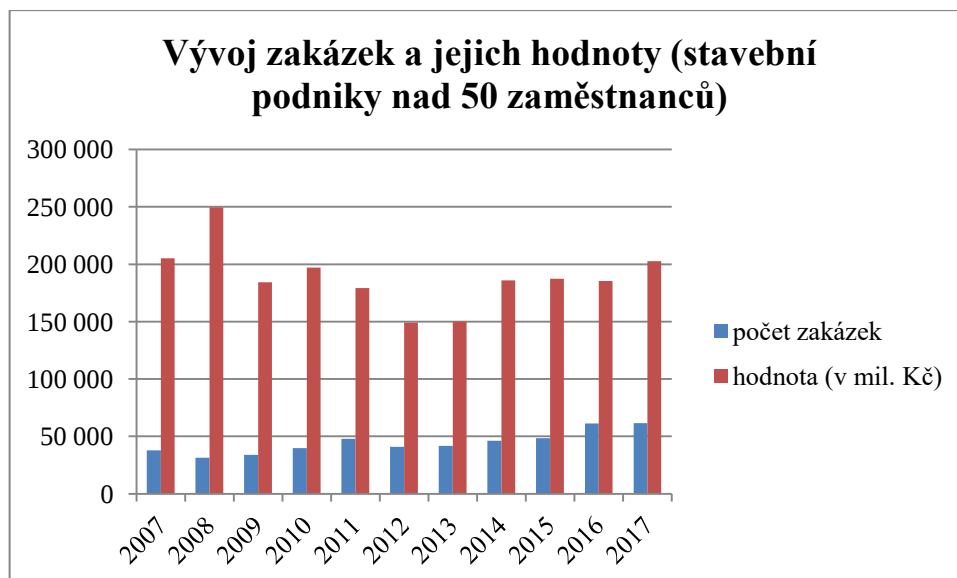
Ekonomické faktory

Navzdory faktu, že české ekonomice se obecně daří, situace ve stavebnictví není tolik pozitivní a to nejen pohledem statistik. Podle údajů Svazu podnikatelů ve stavebnictví v České republice trval propad v důsledku krize nejdéle ze všech odvětví. Sotva se

české stavebnictví v roce 2015 vzpamatovalo po šesti letech stavebního půstu, přišel v důsledku nedostatku zakázek další propad v řadě, když stavební výroba reálně poklesla o 7,6 procenta. Dočerpávání peněz z fondů Evropské unie tak sice na chvíli odvětví pomohlo, ale delší prosperitu nepřineslo. Přesto se zdá, že situace začíná být optimističtější. U pozemního stavebnictví je totiž vidět docela zřetelný nárůst nových objednávek. Ty sice zatím nedosahují dřívějších úrovní, nicméně jsou výrazně výše než třeba v roce 2013. Současná doba nízkých úrokových sazeb totiž přeje poptávce po nových nemovitostech, a zvláště pak po nových bytech. Nabídka nových bytů v důsledku administrativních překážek pro výstavbu reaguje jen s velkým zpožděním, a tak ceny bytů zdolávají historická maxima (11).

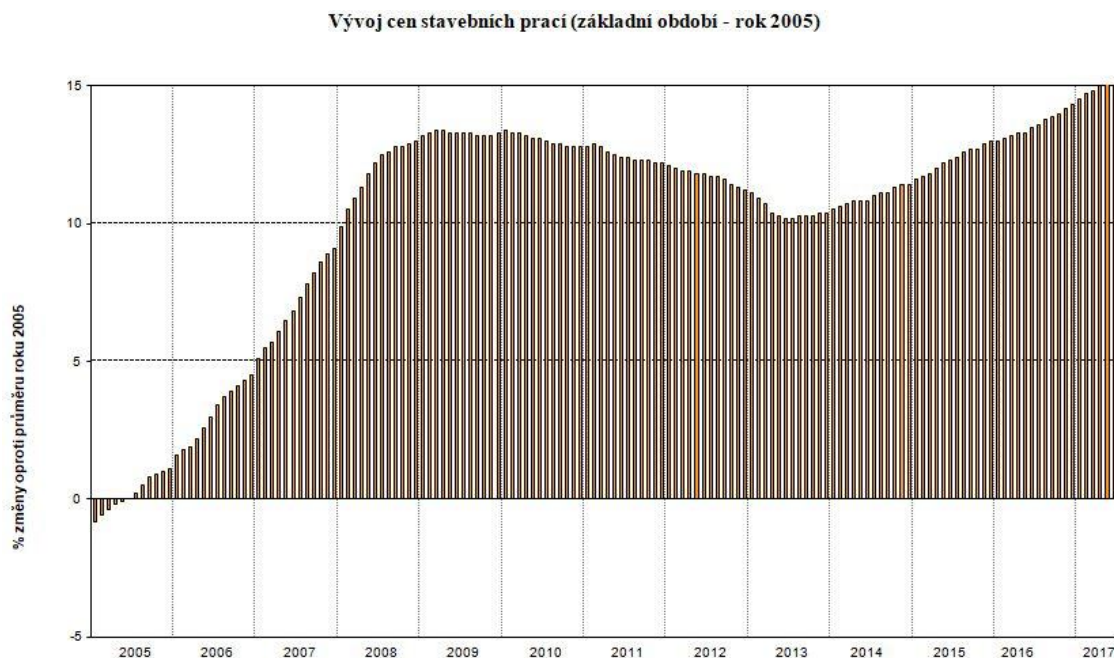


Graf 1: Stavební práce v ČR
(zdroj: vlastní zpracování dle: 12)



Graf 2: Vývoj zakázek a jejich hodnoty
(zdroj: vlastní zpracování dle: 13)

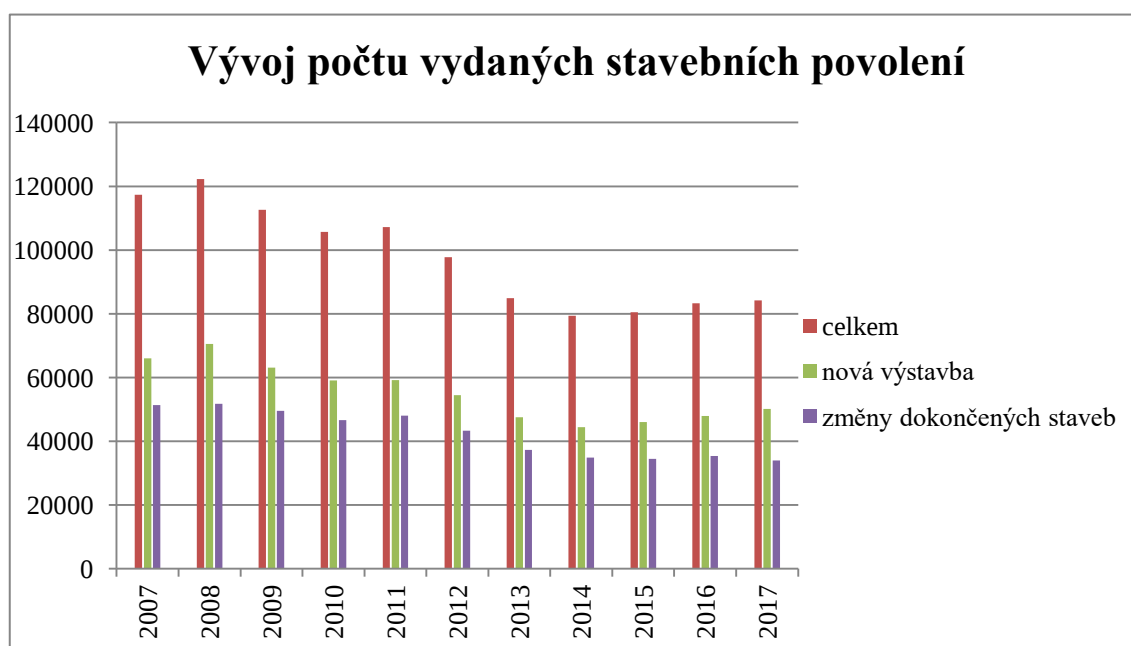
Na grafu č. 3 je znázorněn vývoj cen stavebních prací. Tento vývoj měl po ekonomické krizi v roce 2008 sestupný trend a začal stoupat až v roce 2013. Přesto v roce 2015 byly ceny stavebních prací na podobné úrovni jako v roce 2008, přestože náklady na vstupy jako materiál a lidské zdroje byly vyšší.



Graf 3: Vývoj cen stavebních prací 2005-2017
(zdroj: interní dokument podniku Podzimek a synové s.r.o.)

Sociální faktory

Z grafu 4 lze vyčíst, že v současné době je vydáváno výrazně méně stavebních povolení než v období před deseti lety. Přesto počet nových zakázek v tuzemsku pro stavební podniky nad 50 zaměstnanců vzrostl, jak ukázal graf 2. To se však neprojevuje na celkové hodnotě těchto zakázek. V roce 2017 nepřesáhla hodnota zakázek hodnotu z roku 2007, přestože v porovnání počtu zakázek byl v loňském roce větší o více než 20 000. To je dáno mimo jiné konkurenčním bojem, který tlačí výrazně ceny dolů.

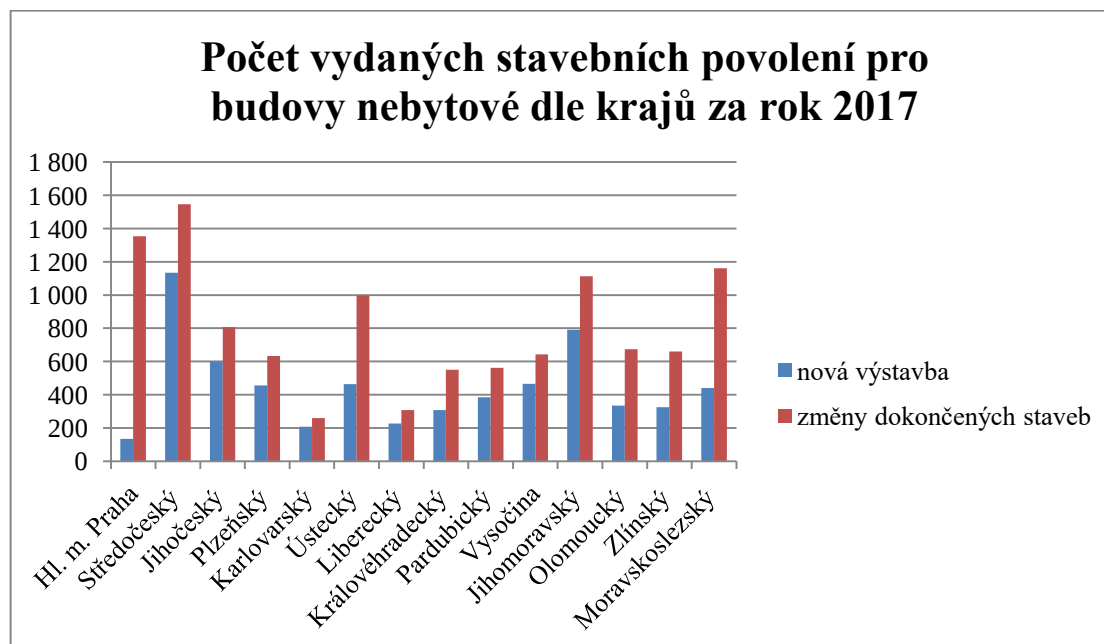


Graf 4: Vývoj počtu vydaných stavebních povolení
(zdroj: vlastní zpracování dle: 13)

Z následujících grafů je pak patrné, že nejvíce stavebních povolení pro nové výstavby, jak bytových, tak i nebytových je vydáváno v kraji Středočeském a Jihomoravském.

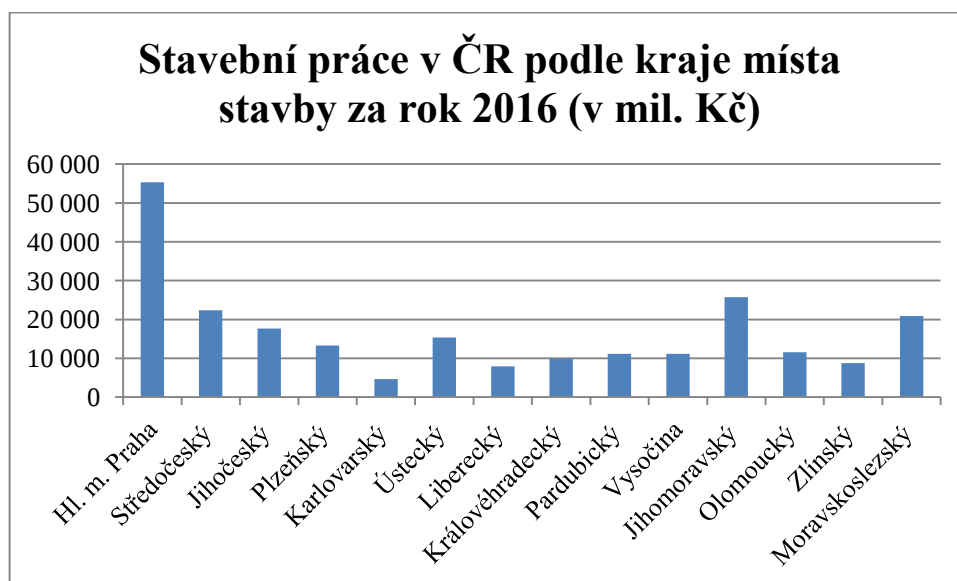


Graf 5: Počet vydaných stavebních povolení pro budovy bytové dle krajů
(zdroj: vlastní zpracování dle: 13)



Graf 6: Počet vydaných stavebních povolení pro budovy nebytové dle krajů
(zdroj: vlastní zpracování dle: 13)

Z pohledu stavební práce dosáhlo suverénně nejvyšší hodnoty hlavní město Praha následováno právě kraji Jihomoravským a Středočeským. Graf 7 zobrazuje právě hodnotu realizovaných stavebních prací podniky s 20 a více zaměstnanci.



Graf 7: Stavební práce v ČR dle kraje místa stavby
(zdroj: vlastní zpracování dle: 12)

Technologické faktory

Odvětví stavebnictví je považováno za jedno z nejkonzervativnějších, vzhledem k nízké míře digitalizace. Kvůli nedostatku kvalifikovaných dělníků a nárůstu jejich průměrného věku však i stavebnictví pomalu míří k robotizaci a digitalizaci. Po vzoru průmyslu 4.0, který už má v České republice schválený strategický dokument, je Stavebnictví 4.0 očekávaným trendem budoucích let. Z hlediska technologií se tedy očekává čím dál větší uplatnění virtuální reality, chytrých budov, cloudových uložišť a 3D tisku. Od těchto technologií se očekává preciznější plánování staveb, spolu se sběrem a vyhodnocováním dat a méně času pak samotné výstavbě. Také je od těchto technologií očekáváno přitáhnutí mladé generace do odvětví stavebnictví. V současné době je velkým tématem BIM, tedy informační model budovy či digitální modelování staveb. Jedná se o proces, který shromažďuje veškerá relevantní data o stavbě na jednom místě. Zkušenosti s touto technologií už mají například Skanska nebo Metrostav, kteří patří mezi největší hráče na poli českého stavebnictví. (11, 14).

Legislativní faktory

Stavebnictví je poměrně výrazně svázáno legislativními vlivy, především pak stavebním zákonem a vydáváním stavebních povolení. Tvorba této legislativy spadá pod kompetence ministerstva pro místní rozvoj. Ze strany stavebních podniků i široké veřejnosti je vyvíjen tlak, aby se tato legislativa zjednodušila a celý povolovací proces nutný před zahájením výstavby byl urychlen. Pozitivní změnou, která vstoupila v platnost 1. 1. 2018, je novela stavebního zákona (zákon č. 183/2006 Sb.) provedená zákonem č. 225/2017 Sb., díky které při splnění požadavků lze pro každý rodinný dům využít zjednodušený postup (územní souhlas a ohlášení). Dříve tato možnost byla omezena pouze pro stavby rodinných domů o velikosti zastavěné plochy do 150 m². Při výstavbě rodinných domů s větší rozlohou musel stavebník vždy žádat stavební úřad o vydání územního rozhodnutí a stavebního povolení. Tento zjednodušený postup je však podmíněn souhlasem 3. osob, jejichž vlastnické právo nebo právo odpovídající věcnému břemenu k sousedním stavbám nebo sousedním pozemkům a stavbám na nich může být kvůli provedení stavebního záměru dotčeno. Tato změna přinese časovou i finanční úsporu. Řada stavebních zakázek pak pochází z řad veřejného sektoru, které podléhají zákonu o veřejných zakázkách (15).

Ekologické faktory

Na ochranu životního prostředí je již dlouhé roky kladen důraz ve všech odvětvích a stavebnictví není výjimkou. Tento faktor má vliv především na používané materiály. To platí jak pro nové stavby, tak i prováděné rekonstrukce na které lze získat různé dotace jako třeba program Nová zelená úsporám od Ministerstva životního prostředí. Stavby, které necitlivě zasahují do životního prostředí, se naopak setkávají s negativními ohlasy široké veřejnosti. U ekologických faktorů je významná provázanost s legislativou, tedy v tomto případě např. s územními rozhodnutími či stavebními povoleními. Dalším, v poslední době hodně diskutovaným ekologickým faktorem je retence vody (16).

3.3.2 Porterův model

V této podkapitole je analyzováno oborové prostředí podniku za pomoci Porterova modelu pěti sil.

Odběratelé

Odběratele analyzovaného podniku je třeba rozdělit do dvou sektorů. A to veřejného sektoru (kraje, obce, městské části) a soukromého sektoru (právnícké i soukromé osoby). Zakázky z veřejného sektoru podléhají zákonu o veřejných zakázkách, ve kterém jsou jasně definovány podmínky. Vzhledem k rozsahu zakázek, kterým se podnik věnuje, pro stejného odběratele realizuje zakázky opakovaně zcela výjimečně. V současné době se mezi odběratele řadí především firmy, které si díky dobré aktuální ekonomické situaci nechávají stavět nové průmyslové haly. Mezi nejvýznamnější dodavatele za období od 1. 4. 2016 do 31. 3. 2017, se také zařadila dceřiná developerská společnost 2M Development s.r.o.

Tabulka 1: Nejvýznamnější odběratelé podniku za období 1. 4. 2016 až 31. 3. 2017
(zdroj: interní dokument podniku Podzimek a synové)

Firma	Obrat za období	Podíl na tržbách
TIRAD, s.r.o.	101 206 378 Kč	17%
Městská část Praha 1	59 032 607 Kč	10%
VILLA ATRIUM BUBENEČ s.r.o.	57 458 572 Kč	10%
DAFE-PLAST Jihlava s.r.o.	45 061 376 Kč	8%
2M Development s.r.o.	36 939 492 Kč	6%
U Zlatého kapra a.s.	35 965 312 Kč	6%
EBERHARD Automatizace s.r.o.	31 201 017 Kč	5%
Ing. Iveta Kličková	19 068 897 Kč	3%
PSJ, a.s.	18 158 284 Kč	3%
Hosova obchodní společnost, sp	17 699 608 Kč	3%

Dodavatelé

Výběr dodavatelů pro podnik je poměrně široký. I nejvýznamnější dodavatelé podniku nemají v celkové produkci podniku výrazné zastoupení, neboť podnik na jedné zakázce spolupracuje až s 20 subdodavatelskými partnery, kteří se navíc dost často zakázku od zakázky mění. Problémem je však najít stabilního, kvalitního dodavatele vzhledem k nedostatku schopných, kvalifikovaných pracovníků v oboru, především pak v speciálních službách. Pozitivním zjištěním pro podnik je fakt, že mezi nejvýznamnější dodavatelé patří partnerská firma Strojírny Podzimek, s.r.o. V následující tabulce je přehled největších dodavatelů za účetní rok 2016.

Tabulka 2: Nejvýznamnější dodavatelé podniku za období 1. 4. 2016 až 31. 3. 2017

(zdroj: interní dokument podniku Podzimek a synové)

Firma	Obrat za období	Podíl na nákupu
NEPRO stavební a.s.	35 066 326 Kč	7%
VOTOP, s.r.o.	20 749 473 Kč	4%
BAU plus, a.s.	19 626 777 Kč	4%
BBA-MONOLIT, s.r.o.	16 099 080 Kč	3%
ROMEX s.r.o.	15 465 919 Kč	3%
Strojírny Podzimek, s.r.o.	14 964 168 Kč	3%
HMK-STAV, s.r.o.	13 643 471 Kč	3%
PSJ, a.s.	13 525 610 Kč	3%
PREFA PRAHA a.s.	12 900 000 Kč	2%
ARDES s.r.o.	10 737 532 Kč	2%

Substituty

Hrozba substitutů není vzhledem k specifickému charakteru stavební výroby příliš velká. Zakázky jsou dělané na míry a velké stavební firmy jsou schopné různé speciální požadavky zákazníků sami nebo formou subdodávek splnit. To platí i pro podnik Podzimek a synové s.r.o., který v tomto ohledu může využít služeb partnerských firem, jako jsou Strojírny Podzimek s.r.o. nebo Dřevovýroba Podzimek s.r.o.

Stávající konkurence

Rivalita ve stavebnictví je poměrně vysoká. Tento konkurenční boj vyvíjí tlak na všechny společnosti působící na daném trhu a tlačí ceny dolů. Pokud tato situace bude nadále přetrvávat, některým podkapitalizovaným podnikům může hrozit i bankrot. Za současné situace se na český trh netlačí ani stavební firmy ze zahraničí. Na rivalitu je

třeba nahlížet nejen z pohledu boje o zakázky, ale i boje o pracovníky. Zvláště za situace, když jich je na trhu nedostatek.

Mezi největší stavební podniky v České republice se řadí Skanska a.s., Metrostav a.s. nebo PSJ a.s. Přímými konkurenty jsou PKS stavby a.s. a S.O.K. stavební, s.r.o., které jsou analyzovanému podniku nejbližší velikostně, rozsahem činností a oblastí působení. Všechny zmíněné firmy se účastní benchmarkingové ankety TOP STAV, s jejichž výsledky jsou porovnány vybrané ukazatele finanční analýzy v kapitole 3.4.

Potenciální konkurence

Vzhledem k popsané celkové situaci v českém stavebnictví, hrozba vstupu nových konkurentů na trh není vysoká. Největšími překážkami ke vstupu na trh, na kterém operuje Podzimek a synové s.r.o., jsou kapacitní omezení (nedostatek pracovníků) a kapitálová náročnost.

3.3.3 Model 7S

Interní faktory ovlivňující činnost organizace jsou v této kapitole analyzovány pomocí modelu 7S.

Strategie

Podnik Podzimek a synové s.r.o. má formulovanou strategii pro roky 2016 až 2020 včetně stanovení strategických cílů. Tato strategie je formulována na obrázku 5. O cílech, i celé strategii jsou informováni všichni zaměstnanci podniku.

Strategie firmy Podzimek a synové s.r.o. pro roky 2016–2020

Mise

*„Jsme rodinnou stavební firmou s více než stoletou tradicí
s cílem být úspěšní i v 21. století“*

Vize

- Naším cílem je spokojený zákazník a chceme pro něj vytvořit pozitivní zážitek z výstavby.
- Chceme udržet vysokou kvalitu námi realizovaných staveb.
- Budujeme společnost se stabilním zázemím pro naše zaměstnance.
- Chceme zvyšovat počty dobrých řemesníků ve firmě.
- Chceme zajistit dlouhodobou finanční stabilitu firmy.
- Budujeme takové dodavatelské vztahy, které umožňují dosáhnout nejlepších výsledků, a jsou dlouhodobě oboustranně výhodné.

Hlavní cíle do roku 2020

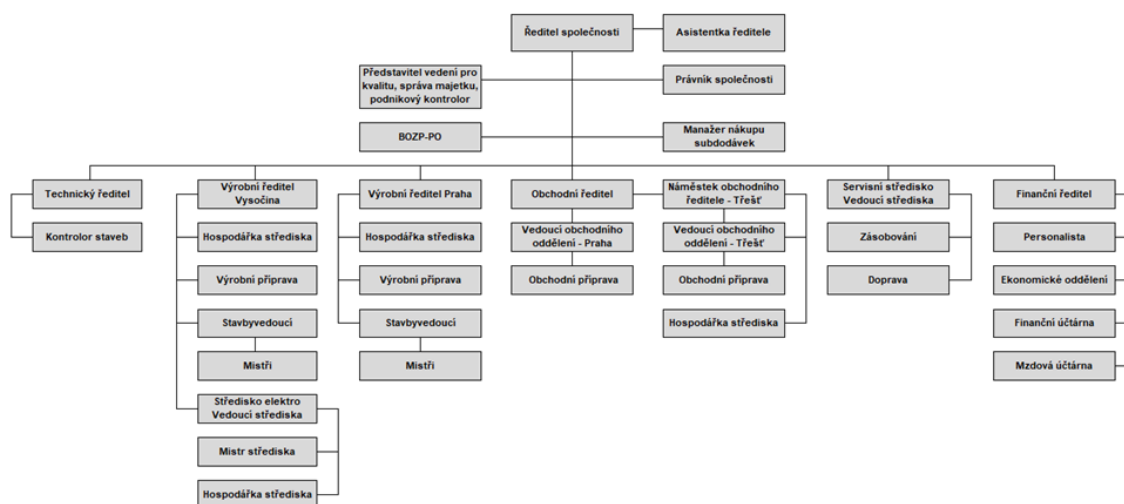
- Dosáhnout koeficientu zadluženosti 0,5 do roku 2020.
- Zvyšovat obrát o 3-5% ročně a do roku 2020 dosáhnout obrátu 650 mil. Kč.
- Udržet hrubou marži na úrovni minimálně 10% z tržeb.
- Průběžně snižovat % režijních nákladů.
- Snižovat % nákladů na reklamace.
- Stabilizovat a upevnit soudržnost zaměstnanců ve firmě. A loajalitu k firmě.
- Rozvíjet spolupráci s firmami ve skupině „Podzimek“.

Obrázek 5: Strategie podniku pro období 2016-2020

(zdroj: interní dokument podniku Podzimek a synové)

Struktura

V podniku je zavedena liniově štábní struktura s prvky divizní struktury (výrobní a obchodní oddělení jsou vybudována zvlášť pro Prahu a zvlášť pro Vysočinu). Organizační struktura je svým základním funkčním členěním pevně daná a zároveň z hlediska obsazení variabilní, protože jednotlivá funkční místa mohou být obsazována dočasně po dobu trvání projektu, nebo nemusí být obsazována vůbec. Současná podoba organizační struktury je zobrazena na obrázku 6.



Obrázek 6: Organizační struktura
(zdroj: organizační řád Podzimek a synové s.r.o.)

Systémy

V podniku je využíván informační systém K2, ke kterému vlastní 15 licencí. Tento systém však podnik využívá převážně jen pro proces účetnictví, neboť pro hlavní procesy, kterými jsou především předvýrobní příprava, a řízení výroby není tento systém dobře využitelný. Proto podnik využívá intranet na bázi Microsoft SharePoint, který si nechal sestavit. Pomocí Microsoft SharePoint lze elektronicky spravovat dokumenty, sdílet a vyhledávat informace, navrhopvat a řídit pracovní postupy. Přináší výhody v podobě neustále aktualizovaných dat, která jsou podkladem pro rozhodování vrcholového managementu. Tato forma spolupráce přispívá zaměstnancům ke zvýšení jejich produktivity, díky efektivnímu nalezení potřebných dat na jednom místě. Umožňuje také zrychlení schvalovacího procesu. Každému zaměstnanci lze nastavit úroveň oprávnění na danou oblast. Na intranetu se nachází veškerá dokumentace k zakázkám. To umožňuje vedení podniku sledovat jejich aktuální vývoj, případně na ně pružně reagovat. Dále je v intranetu detailní přehled subdodavatelů, včetně jejich hodnocení. Pro řízení projektů je využíván MS Project. Na obchodních odděleních se neobejdou bez programu euroCALC, který je využíván pro sestavení rozpočtů. Výrobní oddělení používají AutoCAD pro čtení a úpravu stavebních výkresů. O aktuálním dění v seskupení Podzimek pak zaměstnance pravidelně informuje firemní časopis.

Styl

Vzhledem k odlišné povaze činností na různých hierarchických stupních není v podniku dán jednotný styl řízení. Zejména na té nižší úrovni se vyskytuje direktivní styl řízení. To je pochopitelné vzhledem k tomu, že při realizaci zakázek (tedy na stavbě), to v podstatě ani jinak efektivně nejde. Při stoupání v podnikové hierarchii je však mnohem více pravomocí delegováno a komunikace probíhá oběma směry. V tomto případě se tedy jedná o demokratický způsob řízení.

Spolupracovníci

Ve společnosti Podzimek a synové je kladen velký důraz na dobré mezilidské vztahy a příjemné pracovní prostředí. Tomu nasvědčuje i nízká fluktuace zaměstnanců. Většina z nich pracuje pro podnik dlouhé roky. Pravidelně se konají teambuildingové akce jako např. sportovní den, předvánoční setkání nebo zahradní slavnost Třešňovka i za účasti členů rodin pracovníků.

Schopnosti

V podniku má každý zaměstnanec dostatečnou kvalifikaci a vzdělání pro činnost, kterou vykonává. Čím výše se pracovník nachází v hierarchii společnosti, tím více je po něm vyžadováno měkkých dovedností. Tomu je přizpůsobeno i systematické firemní vzdělávání, které je zaměřeno vedle tvrdých dovedností, i na ty měkké.

Sdílené hodnoty

Převažující hodnotou v podniku je tradice vzhledem k jeho dlouhé a bohaté historii. Dále je kladen důraz na kvalitu, které zaštiťují certifikáty ISO. V neposlední řadě pak firemní kultura, především příjemné pracovní prostředí. To pomáhá k tomu, aby zaměstnanci byli s firmou spjatí a měli tak zájem na růstu a úspěchu podniku.

3.3.4 SWOT analýza

Na základě předcházejících analýz byly identifikovány silné a slabé stránky podniku, stejně tak jako jeho příležitosti a hrozby.

Silné stránky

Málokterá stavební firma se může pyšnit více než 120letou tradicí. K této tradici se připojuje i řada referencí z úspěšně dokončených zakázek. Podnik se také pyšní řadou ocenění z různých stavebních soutěží. Kombinace těchto faktů Podzimek a synové s.r.o. staví v očích veřejnosti do pozice kvalitního stavebního podniku.

Silnou stránkou podniku je zajisté fakt, že patří do seskupení firem Podzimek. Toto seskupení totiž umožňuje efektivní spolupráci mezi firmami působících ve vzájemně se doplňujících průmyslových odvětvích.

Do silných stránek se také řadí nízká fluktuace zaměstnanců. Většina současných zaměstnanců působí v podniku již řadu let a podnik nemá problém s tím, že by mu zaměstnanci odcházeli jinam. Podzimek a synové je tedy stabilní zaměstnavatel, který poskytuje svým zaměstnancům dobré zázemí a příjemné pracovní prostředí.

Slabé stránky

Jedním z problémů se kterým se musí podnik potýkat, je nárůst věku jeho řemesníků. Navíc se dá se očekávat, že bude v budoucnu problém tyto pracovníky nahradit, když na trhu práce tito pracovníci chybí. Kvůli nedostatku pracovníků je tak podnik více závislý na subdodavatelích, než by si představoval. Tento přetrvávající problém se podnik začal snažit řešit tím, že navázal spolupráci se střední školou stavební v Jihlavě, aby získal mladé pracovníky.

Do slabých stránek lze také zařadit nedobré ekonomické výsledky, kterých podnik dosahuje, především pak jeho nízká rentabilita. Například rentabilita tržeb se pohybuje pouze okolo 1 %. Kvůli velkému boji o zakázky jsou ceny tlačeny dolů a navíc podnik musí vzít občas zavděk i menšími zakázkami, které jsou více zatíženy režijními náklady.

Příležitosti

Vzhledem k malému množství získaných zakázek se jako příležitost jeví rozšíření pole působnosti do dalších regionů. Zejména do Středočeského a Jihomoravského kraje, na jejichž území je vydáváno hodně stavebních povolení a kde je tedy vyšší šance se ucházet o zakázky. Tyto kraje navíc přímo sousedí s regiony, kde podnik působí.

Další příležitostí je rozšíření realizovaných činností o výstavbu železobetonových konstrukcí, které aktuálně podnik řeší během realizace svých zakázek prostřednictvím subdodávek. Toto řešení by přineslo snížení závislosti na subdodavatelích.

Příležitost se skrývá v rovněž zvyšování efektivity prostřednictvím inovací. Budoucnost by totiž měla patřit stavebnictví 4.0, které mění pohled na klasické používané postupy. Pokud podnik tento trend včas zachytí, mohl by z toho těžit. Očekává se, že i nový stavební zákon bude muset reagovat na digitalizaci. Od roku 2022 budou státní zakázky zpracovávány digitálně.

V neposlední řadě se pro podnik skýtá příležitost v neustálém rozvoji spolupráce v rámci seskupení firem Podzimek a zvyšovat tak tuto konkurenční výhodu.

Hrozby

Hrozbou pro podnik mohou být takové legislativní změny, které budou mít negativní dopad na proces vydávání stavebních povolení. V současné situaci, kvůli nadměrné byrokracii se jedná o náročný administrativní proces, na kterém končí hodně potenciálních zakázek. Další legislativní hrozbou by mohla být nepříznivá změna daňových zákonů.

Další hrozbou obecného charakteru je nastání ekonomické krize. I v době příznivé ekonomické situace si stavební podniky stěžují na nedostatek zakázek a probíhá mezi nimi velký boj o jejich získání. Tato krize by tak prohloubila tento problém a ještě navýšila konkurenční boj, který tlačí ceny dolů. To by byl problém vzhledem k už tak nízké rentabilitě podniku.

Kvůli všeobecnému poklesu zájmu o učňovské obory, trpí stavebnictví výrazným nedostatkem kvalitních řemeslníků. Vzhledem k preferencím nové generace, která

přichází na trh práce, bude obtížné tento trend změnit. Tento fakt je vážnou hrozbou nejen pro podnik, ale i pro subdodavatelské podniky, se kterými spolupracuje.

V neposlední řadě lze do hrozeb zařadit možnou nedostatečně rychlou reakci na technologický pokrok, který se očekává vlivem nastupujícího trendu digitalizace stavebnictví.

Tabulka 3: SWOT analýza

(zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza	
silné stránky	slabé stránky
▪ tradice, reference, ocenění ▪ seskupení firem Podzimek ▪ nízká fluktuace zaměstnanců, příjemné pracovní prostředí	▪ vysoká závislost na subdodavatelích ▪ vysoký průměrný věk řemeslníků
příležitosti	hrozby
▪ rozšíření pole působnosti ▪ železobetonové konstrukce ▪ stavebnictví 4.0 ▪ rozvoj spolupráce v seskupení	▪ nepříznivé legislativní změny ▪ ekonomická krize ▪ pomalá reakce na technologický pokrok

Na základě všech analýz lze současný stav společnosti Podzimek a synové s.r.o. označit za uspokojivý. Podnik si nadále udržuje dobrou reputaci a daří se mu využívat výhod spolupráce v rámci firem tvořící seskupení Podzimek. Příležitost se jeví v rozšíření služeb (železobetonové konstrukce), čímž by snížil závislost na subdodavatelích. Právě vysoká závislost na subdodavatelích patří mezi slabé stránky podniku. Dále se jako příležitost nabízí vyvinutí větší snahy o získání zakázek v sousedních krajích, které jak ukazují statistiky, nabízí více možností. Naopak problémem, který může podnik vážně ohrozit je nedostatek pracovníků. To není hrozbou pouze pro samotný podnik, ale pro celé stavebnictví. Této hrozbě se podnik začal pokoušet předcházet navázáním spolupráce s odbornou školou v blízkém okolí. Částečným řešením tohoto problému může být také postupná robotizace a digitalizace. Proto podnik musí být aktivní a reagovat na měnící se zvyklosti na trhu.

3.4 Finanční analýza

Následující podkapitoly jsou věnovány rozboru finančních ukazatelů podniku za účetní roky 2014 až 2016. Podnik má za účetní rok zvoleno období 1. 4. až 31. 3. Vybrané ukazatele jsou porovnány v rámci výsledků benchmarkingové ankety TOP STAV, kterou pořádá ÚRS Praha, a.s. společně se Svazem podnikatelů ve stavebnictví a redakcí časopisu Stavebnictví, případně s oborovým průměrem zjištěným na základě finanční analýzy podnikové sféry, kterou provádí Ministerstvo průmyslu a obchodu.

3.4.1 Ukazatele likvidity

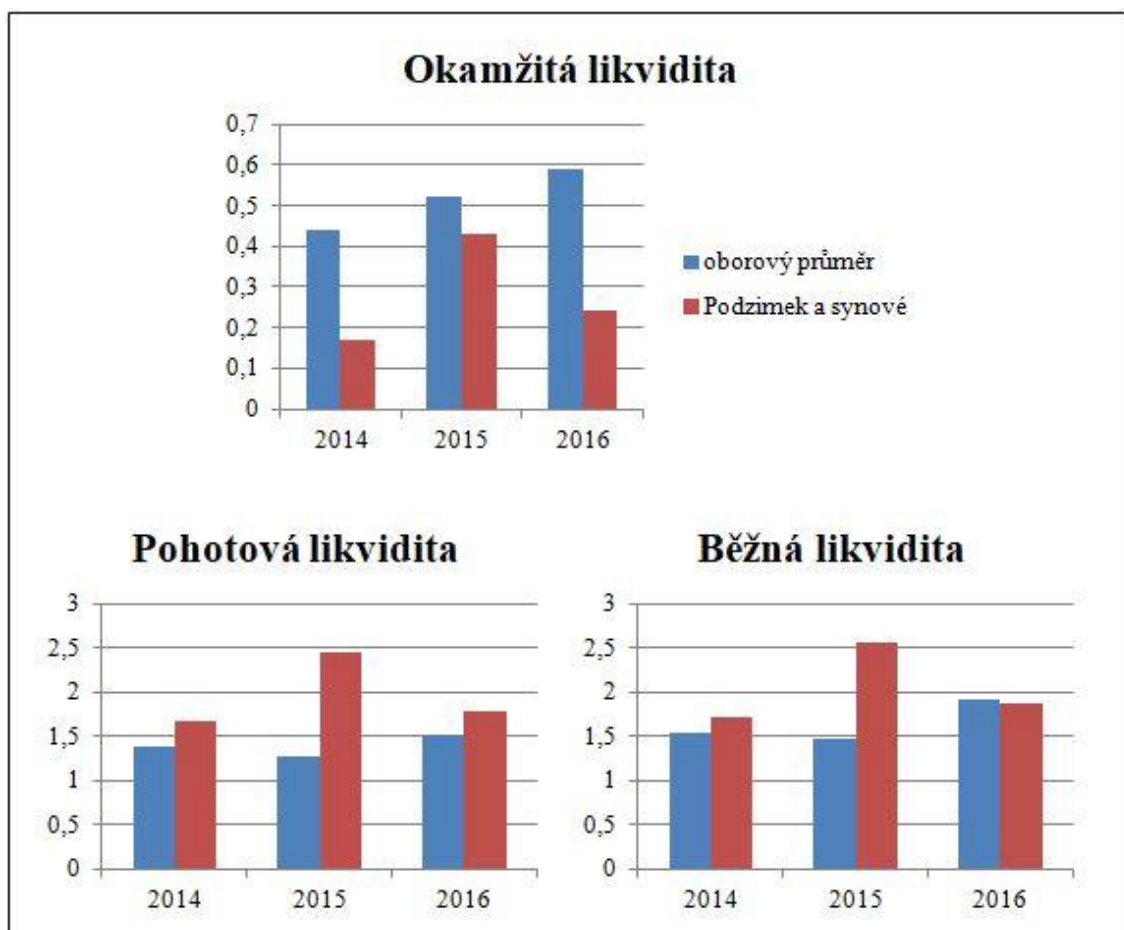
Ukazatele likvidity udávají přehled o platební schopnosti podniku.

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel [krát]	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita	0,17	0,43	0,24
Pohotová likvidita	1,66	2,45	1,78
Běžná likvidita	1,72	2,55	1,87

Hodnoty běžné likvidity se pohybují v obecně doporučeném intervalu. Pouze v roce 2015 hodnota tohoto ukazatele mírně překročila horní hranici, když oběžná aktiva pokrývaly krátkodobé závazky 2,55 krát. Ukazatel pohotové likvidity se ve všech sledovaných letech pohybuje nad obecně doporučovaným rozmezím od 1 do 1,5. V roce 2015 pak toto rozmezí překročil výrazně, když dosáhl hodnoty 2,45. Tento stav je příznivou zprávou pro věřitele. Podniku to však značí, že nevyužívá vložené prostředky dostatečně efektivně a nepříznivě to ovlivňuje i celkovou výnosnost. Naopak hodnoty ukazatele okamžité likvidity se pohybují níže, než je doporučováno. V roce 2014 dokonce pod kritickou hodnotou 0,2 udávanou Ministerstvem průmyslu a obchodu. K této hodnotě se pak podnik blížil i v účetním roce 2016. Tento stav může naznačovat problém s platební schopností. Nicméně nedodržení těchto doporučených hodnot neznamena nutně finanční problémy. Na grafu 8 lze vidět hodnoty ukazatelů likvidity podniku Podzimek a synové v porovnání s oborovým průměrem.



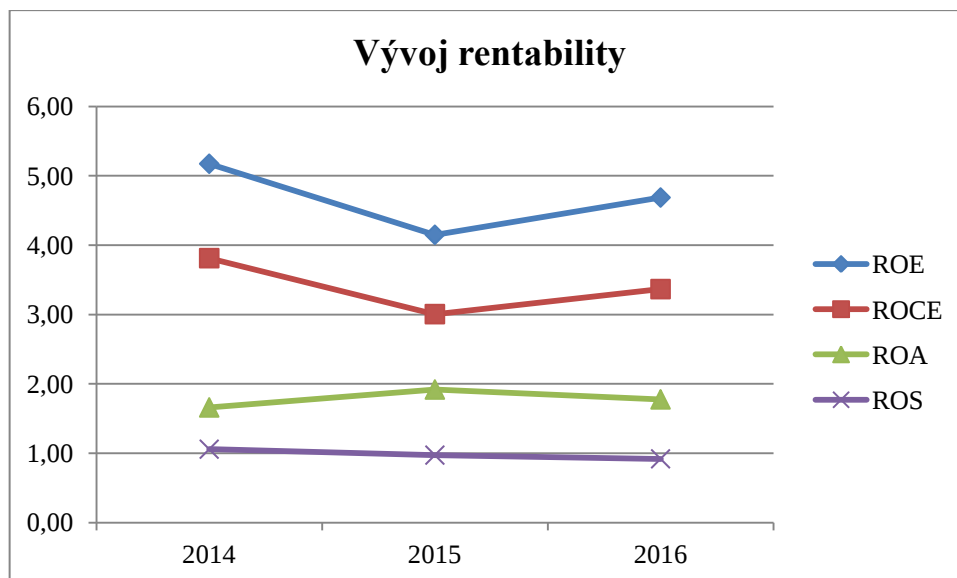
Graf 8: Vývoj ukazatelů likvidity
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů a 17)

3.4.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability ukazují schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

Tabulka 5: Ukazatele rentability
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel [%]	2014	2015	2016
ROA	1,66	1,92	1,78
ROCE	3,81	3,01	3,37
ROE	5,17	4,15	4,69
ROS	1,06	0,97	0,92



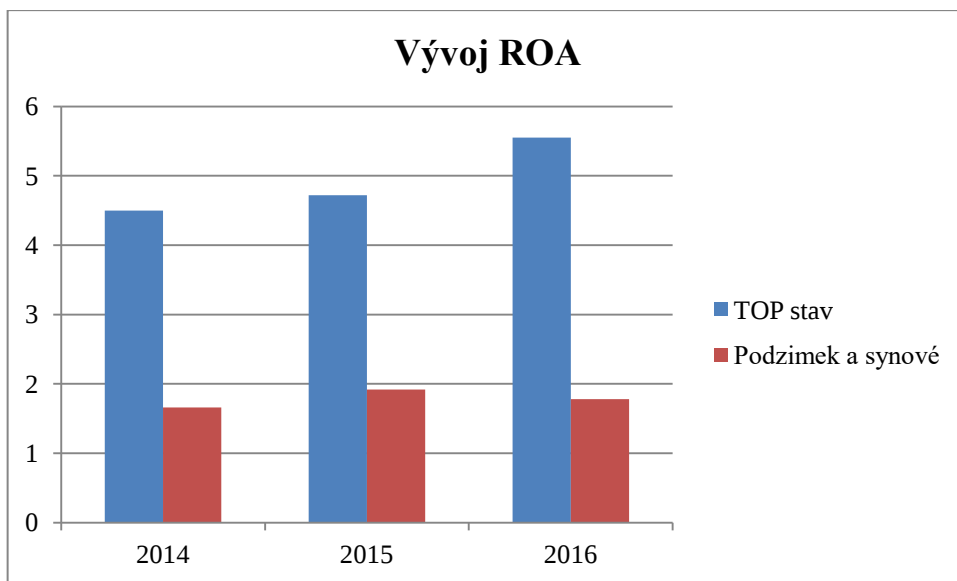
Graf 9: Vývoj ukazatelů rentability
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Výsledky ukázaly, že vývoj hodnot ukazatelů rentability vlastního kapitálu a rentability celkového investovaného kapitálu ve sledovaných letech prokázal stejný trend. Nejnižších hodnot dosáhly v roce 2015, což bylo zapříčiněno nižším ziskem. Vlastní kapitál podniku se každoročně navyšoval.

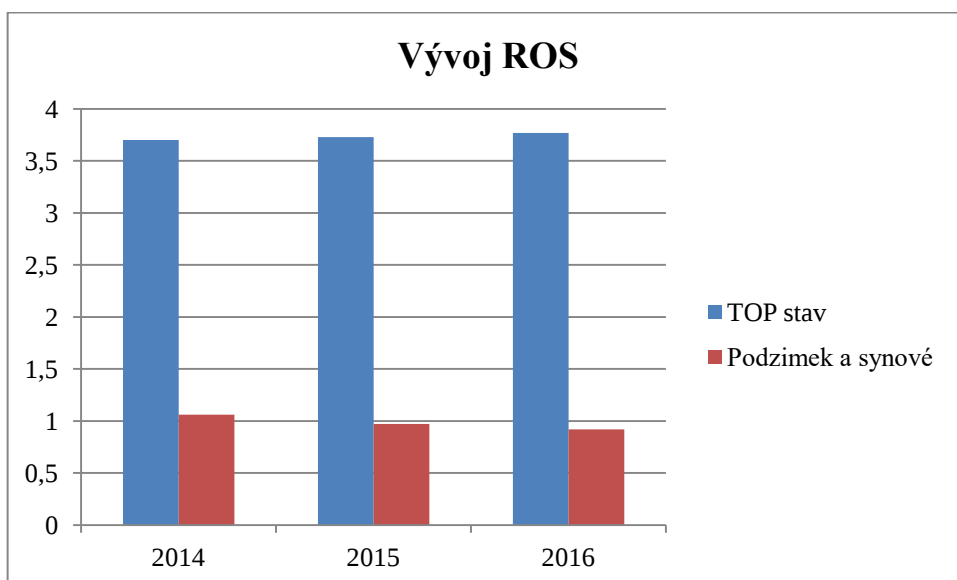
Velmi nízké jsou hodnoty rentability aktiv (ROA) a rentability tržeb (ROS). Jak lze vidět na grafech 10 a 11, hodnoty obou těchto ukazatelů jsou o poznání nižší než průměrné hodnoty, kterých dosahují podniky účastníci se ankety TOP STAV. Rentabilita tržeb podniku má navíc v posledních 3 sledovaných letech klesající trend. V letech 2015 a 2016 klesly tyto hodnoty dokonce pod 1 %.

Hlavním důvodem nízké rentability podniku je nadměrné využívání subdodávek. Podnik je nucen je využívat i na některé klíčové činnosti jako například výstavba železobetonových konstrukcí, které tvoří zhruba 15 % obrátu ze zakázky.

Na rentabilitu tržeb ve stavebnictví, která se dle výsledků TOP STAV pohybuje na úrovni okolo 3 %, má negativní vliv zejména ceny stavebních prací. Hodnocení ekonomických faktorů v rámci PESTLE analýzy přineslo zjištění, že ceny stavebních prací se v analyzovaných letech pohybovaly na téměř totožné úrovni jako v roce 2008. V porovnání s tímto rokem ale vzrostly náklady na vstupy jako materiál a mzdy.



Graf 10: Porovnání vývoje rentability aktiv
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů a 18)



Graf 11: Porovnání vývoje rentability tržeb
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů a 18)

3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Přehled o využívání cizích zdrojů poskytují ukazatele zadluženosti.

Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel [%]	2014	2015	2016
Debt ratio	62,58	50,93	60,40
Equity ratio	32,08	46,23	37,90

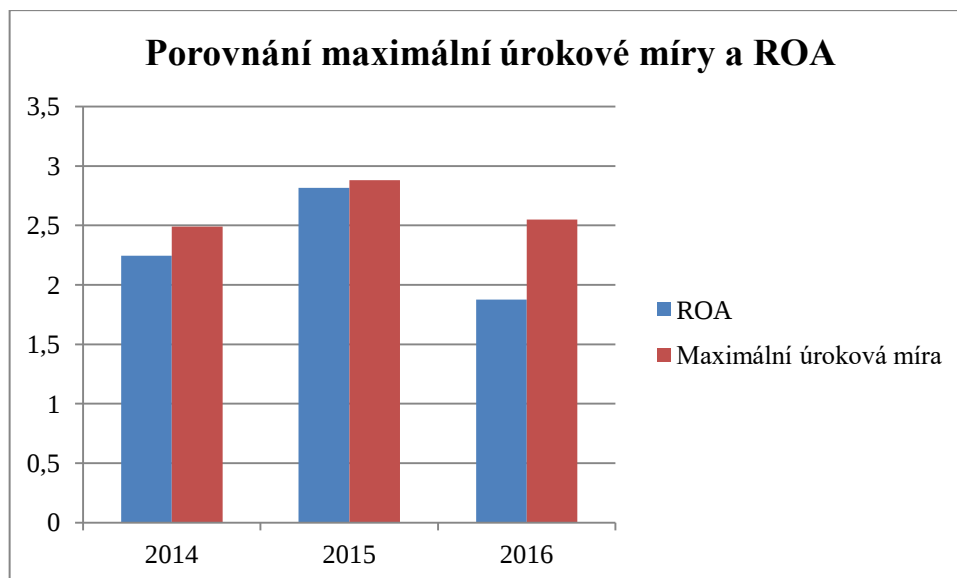
V roce 2015 klesla zadluženost podniku na necelých 51 %. Těsně se tak přiblížil hodnotě 50 %, tedy hodnotě, kterou má podnik definován jako strategický cíl. V roce 2016 se zadluženost opět zvýšila, když si podnik vzal úvěr z důvodu realizace developerského projektu, který nebylo možné pokrýt pouze z vlastních zdrojů. Zbývající část pasiv, která dotváří 100 % je dána časovým rozlišením pasiv. Ty jsou výhradně tvořeny výdaji příštích období. V roce 2014 tyto výdaje dosáhly úrovně přesahující 5 % pasiv podniku. Vlastní kapitál se rok od roku zvyšuje, neboť vyprodukovaný zisk se ponechává v podniku.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel	2014	2015	2016
Úrokové krytí [krát]	6,79	20,18	23,34
Maximální úroková míra [%]	2,49	2,88	2,55

Hodnoty ukazatele úrokového krytí naznačují, že podnik je schopen platit úrokové platby ze svého zisku. Z tohoto pohledu nabízí velký bezpečnostní polštář pro věřitele. Naopak z pohledu ukazatele maximální úrokové míry podnik nedisponuje ideálními podmínkami pro další zadlužování. Tento ukazatel totiž dosahuje vyšších hodnot než ukazatel ROA, který byl pro tyto účely vypočten jako podíl EBIT k celkovým aktivům. Toto srovnání je graficky zobrazeno prostřednictvím grafu 12.



Graf 12: Porovnání maximální úrokové míry a ukazatele ROA
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

3.4.4 Ukazatele aktivity

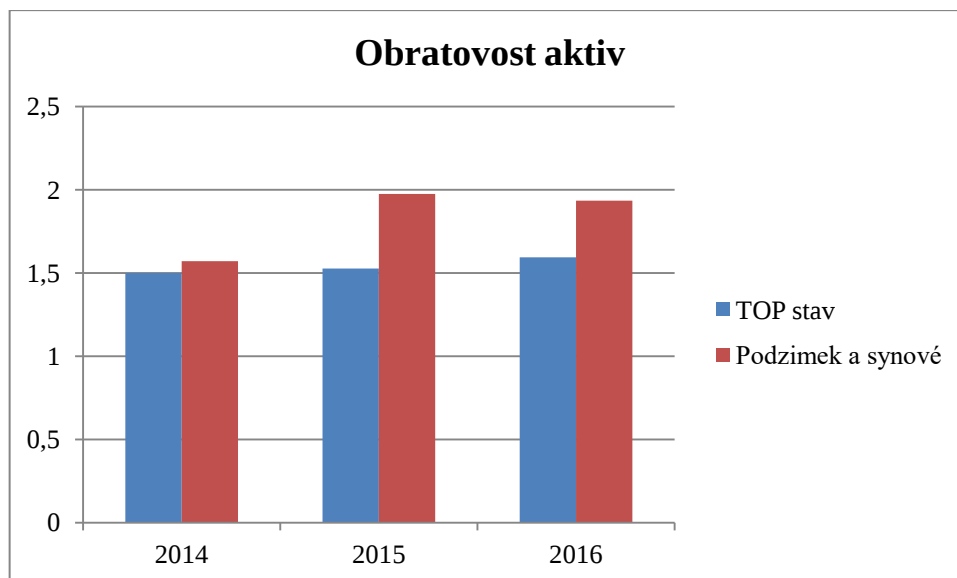
Ukazatele aktivity zobrazují, jak podnik hospodaří s aktivy a jejich jednotlivými složkami.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel [krát]	2014	2015	2016
Obratovost aktiv	1,57	1,97	1,93
Obratovost zásob	50,81	62,10	44,56
Obratovost pohledávek	2,08	3,01	2,80
Obratovost závazků	3,09	3,94	3,23

Ve všech sledovaných letech dosáhl Podzimek a synové vyšší obratovosti aktiv než byla průměrná obratovost aktiv podniků zapojených do srovnávací ankety TOP STAV. V roce 2015 se aktiva podniku obrátila 1,97 krát.



Graf 13: Obratovost aktiv
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů a 18)

Tabulka 9: Ukazatele doby obratu

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel [dny]	2014	2015	2016
Doba obratu aktiv	232,53	184,91	188,76
Doba obratu zásob	7,18	5,88	8,19
Doba obratu pohledávek	175,67	121,07	130,16
Doba obratu závazků	118,01	92,67	112,88

Z výsledků ukazatele doby obratu zásob vyplývá, že podnik velmi dobře manipuluje se svými zásobami a nedrží jich zbytečně mnoho. V roce 2015 hodnota tohoto ukazatele dosáhla 5,88 dní.

Stavebnictví je specifické tzv. pozastávkami. Ty obvykle tvoří 10 % z celkové ceny zakázky. Polovina takto vzniklé pohledávky je hrazena po předání stavby. Zbýlých 5 % se však hradí až po záruční době, která bývá obvykle 5 let. Podnik si takto vzniklé pohledávky nechává proplatit výměnou za vystavení bankovní záruky. Tím se snaží předcházet možnému problému s nedostatkem finančních prostředků a problému s neplacením. Navzdory využití tohoto nástroje, převyšuje doba obratu pohledávek poměrně výrazně dobu obratu závazků. Je to dáno především situací na trhu, kdy kromě ceny hraje velkou roli při výběrových řízeních doba splatnosti. Podnik je tak nucen v určitých případech prodloužit dobu splatnosti, aby zvýšil své šance na získání velké zakázky. V roce 2014 dosáhla hodnota ukazatele doby obratu pohledávek skoro 176

dní, zatímco doba obratu závazků dní 118. Toto zjištění také potvrzuje hodnota okamžité likvidity, která ve stejném roce klesla pod kritickou hodnotu.

3.4.5 Provozní ukazatele

Provozní ukazatele pomáhají analyzovat činnost podniku a dávat informace mimo jiné i o vynakládání nákladů.

Tabulka 10: Provozní ukazatele
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel	2014	2015	2016
Produktivita z přidané hodnoty	612,2143	653,3893	474,3385
Nákladovost výnosů	0,989406	0,979351	0,991093

Produktivita z přidané hodnoty po nárůstu z roku 2014 na rok 2015 zaznamenala výrazný pokles v roce 2016 a nepokračovala tak ve vzrůstající tendenci, když přidaná hodnota byla nižší přestože vzrostly tržby. Ukazatel nákladovosti výnosů ukázal, že výnosy jsou výrazně zatíženy náklady. Největší nákladovou položkou podniku jsou náklady na služby. Tyto náklady jsou tvořeny především subdodávkami, které podnik využívá při realizaci zakázek. Podíl nákladů na služby na celkových nákladech podniku ve sledovaných letech narůstal a v roce 2016 tento podíl činil 76 %. Tyto údaje potvrzují fakt, že podnik je výrazně závislý na subdodavatelích.

3.4.6 Ukazatele cash flow

Ukazatele cash flow na rozdíl od předchozích ukazatelů vychází z finančních toků.

Tabulka 11: Ukazatele cash flow
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel [%]	2014	2015	2016
Obratová rentabilita	záporné CF	1,54	záporné CF
Stupeň oddlužení	záporné CF	6,09	záporné CF

Hodnoty ukazatelů cash flow bylo možné vypočítat pouze pro rok 2015, kdy ukazatel obratové rentability dosáhl 1,54 % a stupeň oddlužení 6,09 %. V letech 2014 a 2016 podnik totiž podnik zaznamenal záporné provozní cash flow. To naznačovaly už výsledky okamžité likvidity, které se v těchto letech pohybovaly okolo kritické hodnoty.

Podnik tak nedisponuje dostatečnou hotovostí, což je způsobeno i tím, že doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků.

3.5 Souhrnné hodnocení současné finanční situace

Souhrnné hodnocení finanční situace podniku Podzimek a synové s.r.o. je velmi podobné tomu, které vzešlo před dvěma lety v rámci bakalářské práce. Je třeba mít na paměti, že stavebnictví je odvětvím specifickým a i když podnik v posledních dvou letech reagoval na vzniklé problémy, výsledky (především ty ekonomické) se neprojevují okamžitě. V některých aspektech tak podnik nadále prokazuje nedobré ekonomické výsledky, což je částečně zapříčiněno celkovou situací v odvětví. Z výsledků finanční analýzy za sledované roky pak tedy vyplývá následující hodnocení.

Ukazatel běžné likvidity se pohybuje v obecně doporučených hodnotách a podnik by tak byl schopen uspokojit věřitele, kdyby svá oběžná aktiva přeměnil na hotovost. Na druhou stranu pohotová likvidita se pohybuje nad doporučenou hranicí, což napovídá, že podnik nedostatečně efektivně využívá vložené prostředky. To ovlivňuje i jeho celkovou výnosnost, jak také potvrdily ukazatele rentability. Navíc těchto výsledků běžné a pohotové likvidity bylo dosaženo i díky vysokým pohledávkám z obchodních vztahů, které do těchto ukazatelů, vstupují jako součást oběžných aktiv.

Na rozdíl od výše zmiňovaných ukazatelů likvidity, hodnota okamžité likvidity, která zahrnuje pouze platební prostředky, se v roce 2016 blížila kritické spodní hranici a v roce 2014 byla dokonce pod ní. Tyto výsledky naznačují problém s platební schopností. K tomu se váže problém, že doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků. Tento problém vychází ze situace na trhu, kdy při výběrových řízeních je významným faktorem u rozhodování doba splatnosti. Záporných hodnot pak v letech 2014 a 2016 dosáhla hodnota provozního cash flow, které pomáhá sledovat trend výsledku hospodaření z výdělečné činnosti firmy. Naopak dobrých hodnot dosáhl ukazatel doby obratu zásob. To dává podniku signál, že má dobře nastavený systém zásobování.

Nadále přetrvává problém s nízkou rentabilitou podniku, především rentabilitou aktiv a tržeb, když výsledky těchto ukazatelů jsou výrazně nižší než je průměrná hodnota stavebních podniků zapojených do benchmarkingové ankety TOP STAV. Na druhou

stranu v těchto výsledcích se ještě neprojevalo dokončení developerského projektu, od kterého je očekáváno zlepšení v tomto směru díky dosažení vysokých tržeb. Nicméně zmíněného zlepšení se dosáhne pouze díky jednorázovému projektu. Dlouhodobý problém s nízkou rentabilitou je však zapříčiněn především vysokým zatížením výnosů náklady. Dominantní položkou nákladů jsou náklady na služby, do kterých spadají především subdodávky.

Poměr vlastního k cizímu kapitálu v procentech se ve sledovaných letech vyvíjel následovně: 32 ku 63, 46 ku 51 a 38 ku 60. Zbývající část, která dává dohromady 100 % je tvořena časovým rozlišením pasiv, ve všech letech výhradně výdaji příštích období. Časové rozlišení aktiv je pak z převážné části tvořeno příjmy příštích období. Tyto časová rozlišení jsou způsobena zejména tím, že podnik používá jako účetní období hospodářský rok (1. 4. až 31. 3.) a nikoliv kalendářní. Vlastní kapitál se každoročně navyšoval o výsledek hospodaření z minulého období. Z tohoto pohledu se jeví podnik jako finančně stabilní. Tento poměr se tak měnil především v závislosti na velikosti závazků, především závazků z obchodních vztahů a bankovních úvěrů. Cílem podniku je pohybovat se dlouhodobě okolo zadluženosti 50 %. Bankovní úvěry podnik využívá za účelem realizace zakázek, které by jinak realizovat nemohl.

Závěrem hodnocení je třeba zdůraznit, že výsledky finanční analýzy jsou také ovlivněné tím, v jaké části se zrovna nachází realizace nejvýznamnějších zakázek na konci účetního období. Proto mohou být její výsledky do jisté míry zkreslené. Přesto dávají podniku poměrně jasný signál o jeho finanční situaci.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce obsahuje popis navrhovaného opatření, které má za cíl zlepšit současnou finanční situaci podniku Podzimek a synové s.r.o.

Na základě komplexní strategické analýzy bylo jako největší nedostatek podniku identifikováno nadměrné využívání subdodavatelů. Toto zjištění potvrdily i výsledky finanční analýzy, když náklady na subdodávky nadměrně zatěžují výnosy podniku. Tento problém je také hlavní příčinou toho, že podnik dosahuje nízké úrovně rentability v porovnání s konkurencí.

Jako řešení tohoto problému se tedy logicky nabízí zvýšení realizování vlastní činnosti, které sníží využívání subdodávek a sníží tak závislost na subdodavatelích. Tato změna v podstatě znamená diverzifikaci výrobní činnosti. Po důkladném zvážení všech možností, bylo nakonec jako zavedení vlastní činnosti, vybrána realizace železobetonových konstrukcí. Toho bude docíleno zavedením střediska železobetonových konstrukcí. Tato změna se musí i projevit i při tvorbě nových strategických cílů, které budou sestavovány pro období 2021 - 2025.

4.1 Podmínky realizace

Úspěšné zavedení výše popsané změny vyžaduje splnění několika hlavních podmínek realizace. Zavedení nového střediska vyžaduje počáteční investici do vybavení nutného pro jeho bezproblémové fungování. Podnik potřebuje zakoupit dva osobní automobily, jednu dodávku a jeden autojeřáb. Odhad pořizovacích nákladů na tento majetek zachycuje následující tabulka. Další vybavení nutné pro realizaci činnosti střediska, jako je například bednění, již podnik drží ve vlastnictví.

Tabulka 12: Pořizovací ceny majetku
(zdroj: vlastní zpracování)

Vybavení	Počet	Pořizovací cena bez DPH (Kč)
Osobní automobil	2	600 000
Dodávka	1	350 000
Autojeřáb	1	2 000 000
Celkem		2 950 000

Nákup tohoto vybavení bude financován z 32,2 % (950 tis. Kč) vlastními zdroji a 67,8 % částky (2 000 tis. Kč) bude získáno prostřednictvím střednědobého úvěru se splatností 4 roky. Úvěr bude poskytnut společností Komerční banka, a.s., se kterou podnik dlouhodobě spolupracuje. Úvěr tohoto rozsahu je podnik schopen získat za úrok 2,5 % p.a. a poplatek zahrnující podání žádosti a její vyřízení za 20 000 Kč. Úvěr pak bude veden za poplatek ve výši 700 Kč měsíčně. Všechny náklady související s pořízením dlouhodobého majetku jsou přehledně zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 13: Celkové náklady na pořízení majetku

(zdroj: vlastní zpracování)

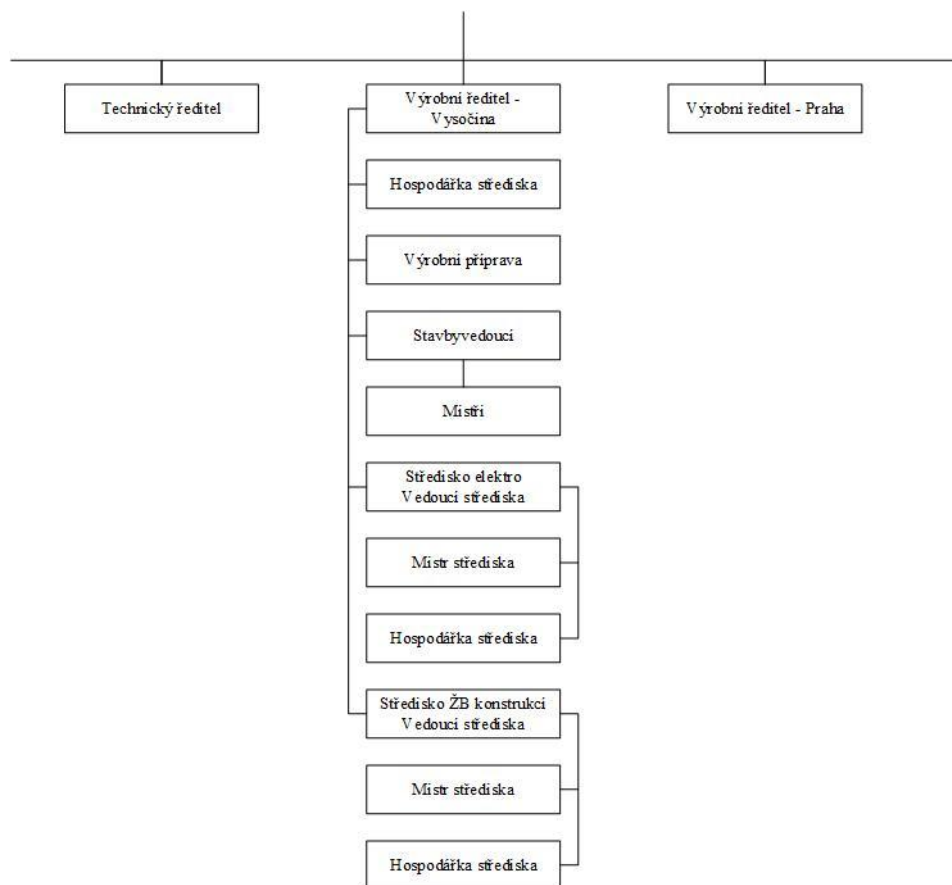
Výše úvěru	2 000 000 Kč
Doba splácení úvěru (měsíce)	48
Úroková sazba (% p.a.)	2,50
Zaplacené úroky celkem	103 747 Kč
Bankovní poplatek za poskytnutí úvěru	20 000 Kč
Poplatek za vedení (měsíčně)	700 Kč
Poplatky za vedení celkem	33 600 Kč
Celkové výdaje na úvěr	2 157 347 Kč
Vlastní financování	950 000 Kč
Celkové výdaje na pořízení majetku	3 107 347 Kč

Další podmínkou, kterou je třeba splnit pro provoz střediska, je zajištění lidských zdrojů. Provoz tohoto střediska vyžaduje zaměstnat tři režijní zaměstnance, kterými jsou vedoucí střediska, mistr střediska (stavbyvedoucí) a hospodář/ka střediska. Další pracovníci nutní pro provoz střediska jsou stavební dělníci, jejichž počet se může v průběhu času měnit. V některých případech jsou najímání pouze pro účely konkrétních zakázek. Pro kalkulaci mzdových nákladů tohoto střediska je počítáno s osmi stavebními dělníky. Osobní náklady na pracovníky střediska železobetonových konstrukcí jsou zobrazeny v následující tabulce. Výše hrubých mezd pracovníků je stanovena dle mezd pracovníků ostatních středisek podniku Podzimek a synové s.r.o.

Tabulka 14: Odhad osobních nákladů na provoz střediska
(zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Počet pracovníků	Mzda (Kč/měsíc)	Osobní náklady (Kč/rok)
Vedoucí střediska	1	50 000	804 000
Mistr (stavbyvedoucí)	1	40 000	643 200
Hospodář	1	25 000	402 000
Dělník	8	25 000	3 216 000
Celkem	11		5 065 200

Vzhledem k tomu, že bude vytvořeno nové středisko, musí se tato změna nutně projevit i do organizačního řádu a organizační struktury podniku. Středisko železobetonových konstrukcí bude spadat do Výrobního oddělení - Vysočina. Proto zavedení této změny, tedy přípravu nového střediska, bude mít na starosti právě výrobní ředitel pro Vysočinu. Spolupracovat na projektu této změny bude především s finančním ředitelem, který zajistí finanční stránku věci, co se týče vyjednání podmínek úvěru, a personálním oddělením, jehož úkolem bude zajištění lidských zdrojů. Přípravy této změny se samozřejmě bude účastnit více zaměstnanců, jejichž zapojení je konkrétněji specifikováno v harmonogramu činností. Vliv zavedení nového střediska na organizační strukturu podniku je pak zobrazen na následujícím obrázku.



Obrázek 7: Zavedení střediska do organizační struktury
(zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Přínosy návrhu

Od tohoto návrhu je očekáván ekonomický přínos v podobě zvýšení zisku podniku. Železobetonové konstrukce jsou významnou součástí činnosti na zakázkách, když obvykle tvoří kolem 15 % z jejich obrátu. Za subdodávky na železobetonové konstrukce Podzimek a synové s.r.o. v posledních letech pravidelně vydával téměř 40 milionů Kč ročně.

Tabulka 15: Odhad přínosu střediska
(zdroj: vlastní zpracování)

	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Roční obrat střediska (Kč)	35 000 000	40 000 000	45 000 000
Zisk střediska – marže 8 % (Kč)	2 800 000	3 200 000	3 600 000
Zisk střediska – marže 7 % (Kč)	2 450 000	2 800 000	3 150 000
Zisk střediska – marže 6 % (Kč)	2 100 000	2 400 000	2 700 000

Očekávaný roční obrat tohoto střediska je odhadován na 40 milionů Kč, přičemž v tabulce 15, jsou zpracovány i pesimistické a optimistické varianty tohoto obratu. Plánovaná marže střediska činí 8 %. V tabulce jsou propočítány i varianty i pro případ, že by podnik byl nucen snížit marži z důvodu růstu nákladů vinou zvýšení ceny práce nebo ostatních vstupů. V případě plánované marže za středisko, tedy 8 % marže, by toto zavedení při dosažení očekávaného ročního obratu přineslo do podniku zisk přesahující 3 miliony Kč. To by znamenalo významný přínos pro podnik, vzhledem k tomu, že za účetní rok 2016 dosáhl celkového zisku necelých 5 a půl milionu Kč.

4.3 Analýza rizik

V této podkapitole jsou v rámci analýzy rizik identifikovány, ohodnoceny a graficky znázorněny rizika, které mohou nastat při realizaci navrhované změny. Dále jsou zde uvedeny opatření, které snižují pravděpodobnost výskytu identifikovaných rizik.

4.3.1 Identifikace rizik

Rizika vázající se k této změně, se týkají především dvou oblastí a to oblasti personální a oblasti ekonomické. Jak je zmíněno v analýze současného stavu, ve stavebnictví je problém s nedostatkem pracovní kapacity. Proto největším rizikem tohoto návrhu je možný problém sehnat kvalifikované zaměstnance na trhu práce. V takovém případě by nebylo možné zahájit provoz středisko a podnik by tak při výstavbě monolitů dál zůstal závislý na subdodávkách. Dalším rizikem, které by mohlo nastat už při fungování střediska, je nevyužití zaměstnanců při nedostatku práce. Podnik by tak musel platit zaměstnance, pro které ovšem nemá využití. Další hrozící riziko při fungování střediska je nárůst ceny práce. Zvýšení režijních nákladů, při přetrvávajícím tlaku na nízké ceny od zákazníků, by znamenalo snížení ziskovosti střediska a nedosáhnutí očekávaného přínosu změny.

Tabulka 16: Identifikace rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

	Hrozba	Scénář
R1	Nedostatek pracovní kapacity	Nemožnost realizovat projekt
R2	Nedostatek vlastních zakázek	Nevyužití střediska
R3	Růst ceny práce	Nedosažení očekávaného přínosu změny

4.3.2 Ohodnocení rizik

Následující tabulka zobrazuje klasifikační stupnici rizika, ve které jsou varianty pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika bodově ohodnocena na stupnici od 1 do 5.

Tabulka 17: Klasifikační stupnice rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

	Pravděpodobnost	Dopad	
1	velmi nepravděpodobné	bezvýznamné	1
2	výjimečně možné	málo významné	2
3	běžně možné	významné	3
4	velmi pravděpodobné	velmi významné	4
5	bezmála jisté	kritické	5

Pro posouzení závažnosti rizik daného projektu byly stanoveny tři kategorie, rozdělené dle intervalu jejich hodnoty. Běžné riziko je přijatelné a pouze se monitoruje. U závažného rizika je třeba zvýšené pozornosti a naplánovat protipatření. Kritické riziko pak ohrožuje projekt a vyžaduje tomu odpovídající řešení.

Tabulka 18: Závažnost rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

Závažnost rizika	Interval
běžné	1-5
závažné	6-14
kritické	15-25

Na základě předchozích dvou tabulek (klasifikační stupnice a závažnosti rizika) byly ohodnoceny rizika ohrožující realizaci navrhované změny. Při nedostatku pracovní kapacity by podnik nemohl zavést nové středisko, případně ne v plánovaném rozsahu a jeho situace by se pohybovala na podobné úrovni jako v současnosti. Nedostatek

zakázek po zavedení nového střediska by znamenal pouze zvýšení režijních nákladů, neboť by středisko bylo nevyužité a nepřinášelo by podniku požadovaný efekt. Dopad nárůstu ceny práce by podobně jako předchozí riziko, snížilo očekávaný přínos, když by nepřineslo zvýšení rentability v plánovaném rozsahu.

Tabulka 19: Ohodnocení rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Nedostatek pracovní kapacity	4	4	16
R2	Nedostatek zakázek	3	4	12
R3	Nárůst ceny práce	4	4	16

Rizika s hrozícím nedostatkem pracovní kapacity a nárůstem ceny práce byla ohodnocena jako kritická. Riziko spojené s nedostatkem zakázek bylo vyhodnoceno jako závažné. Všechny tyto rizika je zapotřebí eliminovat, a proto je nutné formulovat a provést taková opatření, která sníží pravděpodobnost jejich výskytu, případně jejich dopad na podnik.

4.3.3 Opatření ke snížení rizik

Pro snížení rizika spojeného s nedostatkem pracovní kapacity je možné využít již zahájené spolupráce s odbornými školami, kdy si podnik může sám vychovat vhodné pracovníky. Toto opatření nevyřeší problém okamžitě, ale bude snižovat riziko v rámci dlouhodobého charakteru. V případě, že se nepodaří získat již kvalifikované zaměstnance, musel by podnik najmout pracovníky, do kterých by musel investovat čas a finance prostřednictvím školení a jejich vzdělávání. Častým jevem za současné situace ve stavebnictví je najímání pracovníků z ciziny, především z východní Evropy. Toto opatření se nabízí i pro podnik Podzimek a synové. I při získání potřebných zaměstnanců, by však nadále přetrvával problém s jejich nahrazením, v případě jejich ztráty.

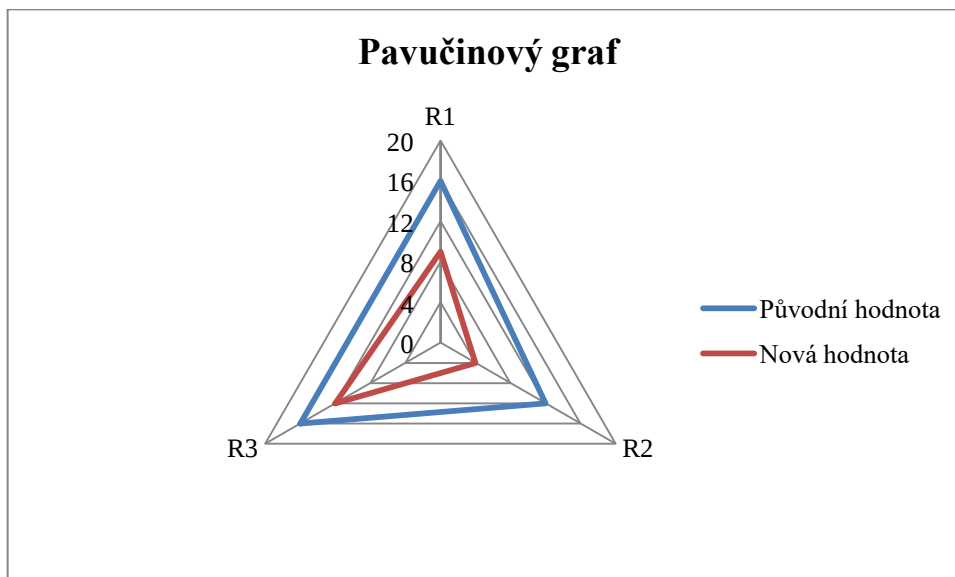
Pokud by nastala situace, že podnik nemá dostatek vlastních zakázek, nebo aktuálně nemá využití pro pracovníky střediska, řešil by vzniklou situaci prostřednictvím nabídky subdodávek pro jiné stavební podniky. Pravděpodobnost nárůstu cen práce, případně jiných vstupů jako je například materiál, podnik nemůže nijak ovlivnit. Proto

v případě, že by skutečně takto vzrostly náklady a zároveň si situace na trhu vyžadovala udržení cen zakázek na stávající úrovni, musel by podnik tento stav řešit snížením marže či zvýšením objemu práce.

Tabulka 20: Opatření snižující rizika
(zdroj: vlastní zpracování)

	Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Nedostatek pracovní kapacity	Spolupráce se školami, školení	3	3	9
R2	Nedostatek zakázek	Nabídka subdodávek pro stavební podniky	2	2	4
R3	Nárůst ceny práce	Snížení marže	4	3	12

Na následujícím grafu je zobrazen rozdíl mezi původními hodnotami rizik a hodnotami při zavedení opatření vedoucích k jejich snížení.



Graf 14: Pavučinový graf rizika
(zdroj: vlastní zpracování)

Rizika týkající se problému s kvalifikovaným personálem a nárůstem ceny práce, i přes opatření snižující jejich pravděpodobnost výskytu a výši dopadu, jsou stále významná. Realizace této změny však i přes tyto rizika mělo přinést zlepšení stávajícího stavu.

4.4 Harmonogram činností

K zahájení provozu střediska je nutné realizovat několik činností. Tyto činnosti lze rozdělit do dvou oblastí dle povahy jejich charakteru. První typ činností je spojen s lidskými zdroji a organizací podniku, kdy je třeba nejdříve vymezit povinnosti a pravomoci nových pracovních pozic a začlenit nové středisko do organizačního řádu a struktury. Dále je nutné získat pro nové pozice zaměstnance a tyto zaměstnance proškolit. Kromě školení týkající se kvalifikace a schopností pracovníků, je také nutné školení o povinnostech a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Zbývající činnosti souvisí se získáním majetku nutného pro provoz. Kromě samotného nákupu vhodného majetku, je nutné získat úvěr, kterým bude nákup z větší části financován. Níže v tabulce jsou popsány veškeré činnosti včetně jejich účastníků a osob za ně zodpovídajících. Uvedené činnosti jsou prováděny souběžně, pouze školení personálu je podmíněno získáním pracovníků.

Tabulka 21: Harmonogram činností
(zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Účastníci	Zodpovědný pracovník	Doba trvání
Hledání a získání personálu	Personální oddělení	Personalista	3 měsíce
Organizační činnost - vytvoření norem, specifikace pracovních úkolů a vymezení pravomocí	Představitel vedení pro jakost, Výrobní ředitel	Výrobní ředitel	2 týdny
Školení personálu	BOZP, Výrobní ředitel	BOZP	3 týdny
Vyjednání podmínek úvěru a získání úvěru nutného pro nákup vybavení	Ekonomické oddělení	Finanční ředitel	3 týdny
Nákup vybavení	Správa majetku	Správa majetku	4 týdny

ZÁVĚR

Tato diplomová práce pojednává o stavební společnosti Podzimek a synové s.r.o. a v rámci dlouhodobé spolupráce tak navazuje na práci bakalářskou, která se zabývala stejnou tematikou a společností. Práce je rozčleněna do třech hlavních kapitol, ve kterých byly postupně naplněny všechny stanovené cíle, když primárním cílem bylo, jak vyplývá ze samotného názvu práce, zhodnotit finanční situaci podniku a formulovat návrhy na její zlepšení.

V teoretické části práce je zpracován teoretický rámec, který je východiskem pro další části práce, kterými jsou analýza současného stavu a vlastní návrhy řešení. Tento teoretický rámec je zaměřen na vnější i vnitřní metody strategické analýzy, vybrané ukazatele finanční analýzy a řízení změn a rizik.

Z hlediska rozsahu největší část práce se věnuje analýze současného stavu. V této části je postupně popsán a charakterizován analyzovaný podnik, zhodnocena realizace návrhů formulovaných v bakalářské práci a provedena strategická analýza. V jejím rámci je zanalyzováno oborové i obecné prostředí, které přímo či nepřímo ovlivňuje činnost podniku. Dále jsou zhodnoceny interní faktory podniku, identifikovány silné a slabé stránky, stejně tak jako a příležitosti a hrozby. Následně je provedena finanční analýza podniku, na jejímž základě je v samém závěru provedeno zhodnocení současné finanční situace.

Na základě komplexní analýzy byla za největší slabinu podniku identifikována příliš vysoká závislost na subdodavatelích. Proto navrhnutým opatřením, mající za cíl tento nedostatek eliminovat je diverzifikace výrobní činnosti, konkrétně zavedení střediska na železobetonové konstrukce. Tyto železobetonové konstrukce tvoří významnou část obratu většiny zakázek, které podnik realizuje a doposud pro ně využíval subdodávky. Od tohoto zavedení se slibuje zvýšení zisku a rentability podniku, když právě nízká rentabilita byla identifikována za největší nedostatek, který vyplynul z výsledků finanční analýzy. Pro zavedení nového střediska je nutné splnit podmínky realizace, které jsou v návrhové části rovněž popsány. Kromě počáteční investice do vybavení, je samozřejmě nutné sehnat lidské zdroje. K tomu se váže největší riziko této změny, když vzhledem k situaci na trhu práce, může být problém sehnat dostatek

kvalifikovaných zaměstnanců. Jedním z řešení, které sníží toto zmiňované riziko, může být již započatá spolupráce s odbornými školami, kterou podnik zahájil na základě návrhů z bakalářské práce. Zavedení nového střediska je poměrně výrazný zásah do podniku, a proto na tuto změnu musí být brán zřetel při stanovování nových strategických cílů pro následující období.

Vzhledem k rychle se vyvíjejícímu prostředí a pravděpodobnému zvyšujícímu se vlivu průmyslu 4.0 ve stavebnictví, musí podnik nadále detailně sledovat nejen interní faktory, ale i situaci na trhu a být schopen pružně reagovat na jeho změny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- (2) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Biz.Books, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (3) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- (4) JEFFERSON STATE UNIVERSITY OF NEW YORK. *Hard & Soft Skills* [online]. 2018 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: https://www.sunyjefferson.edu/sites/default/files/Hard_and_Soft_Skills_Booklet.pdf.
- (5) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- (6) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8
- (7) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (8) PODZIMEK A SYNOVÉ. *Podzimek.cz*. [online]. 2018 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://podzimek.cz/synove>
- (9) *Radotínské vyhlídky* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.radotinskevyhlidky.cz/>
- (10) MAREČKOVÁ, Martina. Českému stavebnictví chybí odborníci. Zájem o stavební a technické obory má podpořit vláda. *Hospodářské noviny* [online]. 2014 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-61915250-ceskemu-stavebnictvi-chybi-odbornici-zajem-o-stavebni-a-technicke-obory-ma-podporit-vlada>

- (11) BOHUTÍNSKÁ, Jana. Stavebnictví 4.0 je na obzoru. *BusinessInfo* [online]. 2017, 14.4. 2017 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stavebnictvi-40-je-na-obzoru-89665.html>
- (12) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Stavebnictví - časové řady* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr
- (13) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Bytová výstavba, stavební povolení a stavební zakázky - časové řady* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr
- (14) BOŘÍKOVÁ, Hana. Od roku 2022 musí být státní zakázky zpracovány digitálně. *BusinessInfo* [online]. 2017, 23.2.2018 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stavebnictvi-40-je-na-obzoru-89665.html>
- (15) MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Stavební zákon a jeho prováděcí vyhlášky* [online]. 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/cs/Uzemni-a-bytova-politika/Uzemni-planovani-a-stavebni-rad/Pravo-a-legislativa-\(1\)/Stavebni-zakon](https://www.mmr.cz/cs/Uzemni-a-bytova-politika/Uzemni-planovani-a-stavebni-rad/Pravo-a-legislativa-(1)/Stavebni-zakon)
- (16) NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. 2018 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/>
- (17) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analytické materiály a statistiky. [online]. 2018 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- (18) STATISTIKY A ANALÝZY VE STAVEBNICTVÍ. TOP-STAV – 100 a MID TOP-STAV. *Urspraha.cz*. [online]. 2018 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.urspraha-stavebnictvi.cz/top-stav-100-a-mid-top-stav/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model.....	18
Obrázek 2: Model 7S	20
Obrázek 3: Logo společnosti Podzimek a synové s.r.o.	38
Obrázek 4: Developerský projekt Radotínské vyhlídky	40
Obrázek 5: Strategie podniku pro období 2016-2020.....	51
Obrázek 6: Organizační struktura	52
Obrázek 7: Zavedení střediska do organizační struktury.....	70

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Stavební práce v ČR.....	42
Graf 2: Vývoj zakázek a jejich hodnoty	43
Graf 3: Vývoj cen stavebních prací 2005-2017	43
Graf 4: Vývoj počtu vydaných stavebních povolení	44
Graf 5: Počet vydaných stavebních povolení pro budovy bytové dle krajů	45
Graf 6: Počet vydaných stavebních povolení pro budovy nebytové dle krajů	45
Graf 7: Stavební práce v ČR dle kraje místa stavby	46
Graf 8: Vývoj ukazatelů likvidity	58
Graf 9: Vývoj ukazatelů rentability	59
Graf 10: Porovnání vývoje rentability aktiv	60
Graf 11: Porovnání vývoje rentability tržeb	60
Graf 12: Porovnání maximální úrokové míry a ukazatele ROA	62
Graf 13: Obratovost aktiv	63
Graf 14: Pavučinový graf rizika.....	74

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nejvýznamnější odběratelé podniku za období 1.4. 2016 až 31.3. 2017	48
Tabulka 2: Nejvýznamnější dodavatelé podniku za období 1.4. 2016 až 31.3. 2017.....	49
Tabulka 3: SWOT analýza.....	56
Tabulka 4: Ukazatele likvidity.....	57
Tabulka 5: Ukazatele rentability.....	58
Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti	61
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti	61
Tabulka 8: Ukazatele aktivity	62
Tabulka 9: Ukazatele doby obratu	63
Tabulka 10: Provozní ukazatele.....	64
Tabulka 11: Ukazatele cash flow	64
Tabulka 12: Pořizovací ceny majetku.....	67
Tabulka 13: Celkové náklady na pořízení majetku	68
Tabulka 14: Odhad osobních nákladů na provoz střediska	69
Tabulka 15: Odhad přínosu střediska	70
Tabulka 16: Identifikace rizik.....	72
Tabulka 17: Klasifikační stupnice rizik	72
Tabulka 18: Závažnost rizik	72
Tabulka 19: Ohodnocení rizik	73
Tabulka 20: Opatření snižující rizika.....	74
Tabulka 21: Harmonogram činností	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha aktiv.....	I
Příloha 2: Rozvaha pasiv	V
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty	VIII
Příloha 4: Výkaz cash flow	XI

Příloha 1: Rozvaha aktiv

označ a	AKTIVA (tis. Kč) b	řád c	2014	2015	označ a	AKTIVA (tis. Kč) b	řád c	2016
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	331 598	239 864		AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	306 250
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	32 017	35 211	B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 28)	003	30 706
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	343	93	B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)	004	435
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	2.	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	435
3	Software	007	343	93	2.1.	Software	007	435
4	Ocenitelná práva	008	0	0	2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0
5	Goodwill	009	0	0	3.	Goodwill	009	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0
					5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	31 524	34 968	B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)	014	30 121
B. II. 1	Pozemky	014	6 055	5 772	B. II. 1.	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	21 767
2	Stavby	015	16 415	15 875	1.1.	Pozemky	016	5 772
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	6 498	7 056	1.2.	Stavby	017	15 995
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	5 820
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	1 047	1 036	4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	1 025
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 509	5 229	4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	1 025

označ a	AKTIVA (tis. Kč) b	řád c	2014	2015	označ a	AKTIVA (tis. Kč) b	řád c	2016
					5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokon. DHM (ř. 25 + 26)	024	1 509
					5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0
					5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	1 509
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	150	150	B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	150
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	150	150	3.	Podíly - podstatný vliv	030	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	150
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0
					7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0
					7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	289 070	198 600	C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	257 950
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	10 244	7 624	C. I.	Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	13 291
C. I. 1	Materiál	033	1 304	1 387	C. I. 1.	Materiál	039	2 091
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	8 940	2 737	2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	7 843
3	Výrobky	035	0	0	3.	Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	041	3 357
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	3.1	Výrobky	042	0
5	Zboží	037	0	3 500	3.2	Zboží	043	3 357
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0
					5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	211 173
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0

označ a	AKTIVA (tis. Kč) b	řád c	2014	2015	označ a	AKTIVA (tis. Kč) b	řád c	2016
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0
4	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	1.3	Pohledávky - podstatný vliv	050	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	1.4	Odložená daňová pohledávka	051	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	1.5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	1.5.1	Pohledávky za společníky	053	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	250 510	157 053	1.5.3	Dohadné účty aktivní	055	0
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	237 992	151 706	1.5.4	Jiné pohledávky	056	0
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050	0	0	2.	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	211 173
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	202 009
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	50	2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	2.3	Pohledávky - podstatný vliv	060	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	108	861	2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	9 164
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	9 750	4 067	2.4.1	Pohledávky za společníky	062	3 485
8	Dohadné účty aktivní	056	1 076	317	2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0
9	Jiné pohledávky	057	1 584	52	2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	1 612
					2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	3 809
					2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	49
					2.4.6	Jiné pohledávky	067	209
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	28 316	33 923	C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 +70)	068	0
C. IV. 1	Peníze	059	236	560	C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0
2	Účty v bankách	060	28 080	33 363	2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 +73)	071	33 486
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	112

označ a	AKTIVA (tis. Kč) b	řád c	2014	2015	označ a	AKTIVA (tis. Kč) b	řád c	2016
					2.	Peněžní prostředky na účtech	073	33 374
D I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	10 511	6 053	D.	Časové rozlišení aktiv (ř. 75 až 77)	074	17 594
D I. 1	Náklady příštích období	064	675	654	D. 1.	Náklady příštích období	075	763
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	2.	Komplexní náklady příštích období	076	0
3	Příjmy příštích období	066	9 836	5 399	3.	Příjmy příštích období	077	16 831

Příloha 2: Rozvaha pasiv

označ a	PASIVA (tis. Kč) b	řád c	2014	2015	označ a	PASIVA (tis. Kč) b	řád c	2016
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	331 598	239 864		PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	306 250
A	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	106 366	110 890	A	Vlastní kapitál (ř 80 + 84 + 92 + 95 + 99 - 101)	079	116 054
A I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	10 000	10 000	A I	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	10 000
1	Základní kapitál	070	10 000	10 000	A I 1	Základní kapitál	081	10 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	2	Vlastní podíly (-)	082	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0	3	Změny základního kapitálu	083	0
A II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0	A II	Ážio a kapitálové fondy (ř. 85 + 86)	084	0
A II. 1	Emisní ážio	074	0	0	A II 1	Ážio	085	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	2	Kapitálové fondy (ř 87 až 91)	086	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	2.1	Ostatní kapitálové fondy	087	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0	2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	0
5	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0	2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch korporací	089	0
					2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0
					2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0
A III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	586	609	A III	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	583
A III 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	350	350	A III 1	Ostatní rezervní fondy	093	350
2	Statutární a ostatní fondy	081	236	259	2	Statutární a ostatní fondy	094	233
A IV	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 83 + 84)	082	90 277	95 680	A IV	Výsledek hospodářství minulých let (+/-) (ř. 96 až 98)	095	100 032
A IV 1	Nerozdělený zisk minulých let	083	90 277	95 680	A IV 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	100 032
2	Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0	2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0
					3	Jiný výsledek hospodářství minulých let (+/-)	098	0

označ a	PASIVA (tis. Kč) b	řád c	2014	2015	označ a	PASIVA (tis. Kč) b	řád c	2016
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 82 + 86 + 119)/	085	5 503	4 601	A V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)/	099	5 439
					A VI	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku (-)	100	0
B	Cizí zdroje (ř. 86 + 92 + 103 + 115)	086	207 523	122 164	B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	184 980
B I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	1 673	1 949	B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	1 835
B I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0	B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0	2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0
3	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0	3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0
4	Ostatní rezervy	091	1 673	1 949	4.	Ostatní rezervy	106	1 835
					C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	183 145
B II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	36 436	40 374	C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 až 119)	108	45 547
B II. 1	Závazky z obchodních vztahů	093	34 950	38 880	C. I. 1.	Vydané dluhopisy (ř. 110 + 111)	109	0
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0	1.1	Vyměnitelné dluhopisy	110	0
3	Závazky - podstatný vliv	095	0	0	1.2	Ostatní dluhopisy	111	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0	2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	1 419
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0	3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0
6	Vydané dluhopisy	098	0	0	4.	Závazky z obchodních vztahů	114	42 707
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0	5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0
8	Dohadné účty pasívní	100	0	0	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0
9	Jiné závazky	101	0	0	7.	Závazky - podstatný vliv	117	0
10	Odložený daňový závazek	102	1 486	1 494	8.	Odložený daňový závazek	118	0
					9.	Závazky - ostatní (ř. 120 - 122)	119	1 421
					9.1	Závazky ke společníkům	120	0
					9.2	Dohadné účty pasívní	121	0

označ a	PASIVA (tis. Kč) b	řád c	2014	2015	označ a	PASIVA (tis. Kč) b	řád c	2016
					9.3	Jiné závazky	122	1 421
B III	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	131 848	77 999	C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 až 133)	123	137 598
B III 1	Závazky z obchodních vztahů	104	97 931	65 230	C. II. 1.	Vydané dluhopisy (ř. 125 + 126)	124	0
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	105	0	0	1.1	Vyměnitelné dluhopisy	125	0
3	Závazky - podstatný vliv	106	0	0	1.2	Ostatní dluhopisy	126	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	667	667	2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	12 000
5	Závazky k zaměstnancům	108	3 005	2 885	3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	1 375
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 577	1 583	4.	Závazky z obchodních vztahů	129	112 430
7	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 661	836	5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0
8	Krátkodobé přijaté zálohy	111	13 407	500	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0
9	Vydané dluhopisy	112	0	0	7.	Závazky - podstatný vliv	132	0
10	Dohadné účty pasivní	113	13 356	6 228	8.	Závazky - ostatní (ř. 134 až 140)	133	11 793
11	Jiné závazky	114	244	70	8.1	Závazky ke společníkům	134	667
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	37 566	1 842	8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0
B IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	1 566	0	8.3	Závazky k zaměstnancům	136	3 128
2	Krátkodobé bankovní úvěry	117	36 000	0	8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 768
3	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0	8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138	428
					8.6	Dohadné účty pasivní	139	5 541
					8.7	Jiné závazky	140	261
C I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	17 709	6 810	D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 142 + 143)	141	5 216
C I. 1	Výdaje příštích období	120	17 709	6 810	D. 1.	Výdaje příštích období	142	5 216
2	Výnosy příštích období	121	0	0	2.	Výnosy příštích období	143	0

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty

Označení	TEXT	Číslo řádku	2014	2015	Označení	TEXT	Číslo řádku	2016
a	b	c			a	b	c	
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	111	I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	592 198
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	101	II.	Tržby za prodej zboží	02	116
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	0	10	A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	527 092
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	507 715	468 126	A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	111
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	520 499	473 479	2.	Spotřeba materiálu a energie	05	61 175
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-13 686	-6 203	3.	Služby	06	465 806
3	Aktivace	07	902	850	B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-5 106
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	422 005	382 542	C.	Aktivace (-)	08	-1 548
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	61 503	33 949	D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	66 778
B. 2	Služby	10	360 502	348 593	D. 1.	Mzdové náklady	10	49 145
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	85 710	85 594	2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	17 633
C.	Osobní náklady	12	70 051	71 220	2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	16 623
C. 1	Mzdové náklady	13	52 221	52 999	2. 2.	Ostatní náklady	13	1 010
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	-1 093
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	16 911	17 282	E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	2 466
C. 4	Sociální náklady	16	919	939	1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	2 466
D.	Daně a poplatky	17	542	616	1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 594	2 704	2.	Úpravy hodnot zásob	18	-4 662
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu (ř. 20+21)	19	1 796	1 486	3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	1 103
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	701	388	III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	16829
2	Tržby z prodeje materiálu	21	1 095	1 098	III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	5 372
F.	Zůstatková cena prodaného DM a mat. (ř. 23+24)	22	1 581	1 335	2	Tržby z prodaného materiálu	22	1 573

Označení	TEXT	Číslo řádku	2014	2015	Označení	TEXT	Číslo řádku	2016
a	b	c			a	b	c	
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	543	283	3	Jiné provozní výnosy	23	9 884
F. 2	Prodaný materiál	24	1 038	1 052	F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	15 437
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	3 405	2 652	F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	4 019
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	8 432	5 518	2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	1 544
H.	Ostatní provozní náklady	27	8 239	5 530	3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	686
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-114
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	5.	Jiné provozní náklady	29	9 302
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	9 526	8 541	*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	7 583
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0	2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	50
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého FM - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým fin. majetkem	38	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	1 456
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1 456
X.	Výnosové úroky	42	1 270	1 364	I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0

Označení	TEXT	Číslo řádku	2014	2015	Označení	TEXT	Číslo řádku	2016
a	b	c			a	b	c	
N.	Nákladové úroky	43	810	228	J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	233
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	232	92	J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 777	3 016	2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	233
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	VII.	Ostatní finanční výnosy	46	65
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	K.	Ostatní finanční náklady	47	3 074
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	48	-2 085	-1 788	*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 +46 - 47)	48	-1 836
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	1 938	2 152	**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	5 747
Q. 1	-splatná	50	1 843	2 144	L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	308
Q. 2	-odložená	51	95	8	L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	381
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	5 503	4 601	2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-73
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 53)	53	5 439
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	5 439
S. 1	-splatná	56	0	0	*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	610 664
S. 2	-odložená	57	0	0				
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55)	58	0	0				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0				
***	VH za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	5 503	4 601				
****	VH před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	7 441	6 753				

Příloha 4: Výkaz cash flow

Přehled o peněžních tocích (tis. Kč)			2014	2015	2016
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období			38 183	28 316	33 923
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)					
Z.		Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	7 441	6 753	5 747
A.	1	Úpravy o nepeněžní operace	1 874	1 639	-473
A.	1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	2 594	2 704	2 466
A.	1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	-2	276	-114
A.	1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-158	-105	-1 353
A.	1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0
A.	1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-460	-1 136	-1 223
A.	1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-100	-100	-249
A.	*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mim.položkami	9 315	8 392	5 274
A.	2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-15 381	63	-13 323
A.	2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-45 829	97 915	-65 661
A.	2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	16 777	-100 472	58 005
A.	2 3	Změna stavu zásob	13 671	2 620	-5 667
A.	2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0
A.	**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	-6 066	8 455	-8 049
A.	3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-810	-228	-233
A.	4	Přijaté úroky	1 270	1 364	1 456
A.	5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-1 938	-2 152	-308
A.	6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	0
A.	***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-7 544	7 439	-7 134
Peněžní toky z investiční činnosti					
B.	1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1 867	-5 898	2 039

B.	2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	158	105	1 353
B.	3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 709	-5 793	3 392
Peněžní toky z finančních činností					
C.	1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-675	3 938	3 331
C.	2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	61	23	-26
C.	2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0
C.	2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
C.	2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
C.	2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C.	2 5	Přímé platby na vrub fondů	61	23	-26
C.	2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0
C.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-614	3 961	3 305
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků		-9 867	5 607	-437
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období		28 316	33 923	33 486