ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza výkonnosti strategického plánu organizace

Performance Analysis of the Strategic Plan of an Organization

Bc. Michaela Valková

Plzeň 2014

Zadání

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza výkonnosti strategického plánu organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne: …….

Bc. Michaela Valková

Poděkování

Na tomto místě by chtěla poděkovat všem, kteří mi byli při tvorbě diplomové práce nápomocni. Děkuji paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné rady a vedení práce.

Paní Bc. Janě Šafářové a panu Karlu Šafářovi děkuji za možnost využít podnikové informace společnosti Š+H Bohunice, s.r.o. a za vstřícný přístup při řešení problémů.

Obsah

Obsah 5
Úvod 7
1 Charakteristika podniku 9
1.1 Základní identifikační údaje 9
1.2 Popis produktů 9
1.3 Historický vývoj společnosti do roku 2013 10
1.4 Hodnocení ekonomické výkonnosti s ohledem na vývoj v oboru stavitelství . 10
2 Vymezení strategického záměru společnosti 14
2.1 Poslání společnosti 14
2.2 Vize společnosti 14
2.3 Struktura vize 14
2.4 Stanovení dlouhodobých cílů 16
2.4.1 Ekonomické cíle 17
2.4.2 Sociální cíle 17
2.4.3 Tržní cíle 17
2.5 Strategie pro dosažení cílů 18
2.5.1 Ekonomické cíle 18
2.5.2 Sociální cíle 19
2.5.3 Tržní cíle 19
3 Analýza prostředí – SWOT analýza 20
3.1 Analýza OT 20
3.1.1 Analýza vlivu makroprostředí 20
3.1.2 Analýza vlivu mezoprostředí 26
3.2 Matice EFE 29
3.3 Analýza SW 30
3.3.1 Analýza vlivu mikroprostředí – interní analýza 30
3.4 Matice IFE 38
4 Strategická analýza 40
4.1 Matice IE 41
4.2 Matice TOWS 42
4.3 Matice SPACE 43
4.4 Zhodnocení strategické analýzy 45
5 Finanční plán 47
5.1 Plán tržeb 2014 - 2016 47

5.2 Plán investic 2014 – 2016 ... 48
5.3 Personální plán 2014 - 2016 ... 51
5.4 Plán výnosů, nákladů a hospodářského výsledku 2014 – 2016 ... 51
5.5 Plán aktiv 2014 - 2016 ... 56
5.6 Plán pasiv 2014 - 2016 ... 58
5.7 Plán výkazu Cash Flow 2014 – 2016 ... 60
6 Rizika a scénáře ... 62
6.1 Identifikace rizik ... 62
6.2 Analýza citlivosti posouzením vlivu jednotlivých významných faktorů rizika na tvorbu EBT ... 65
6.3 Nepřímé stanovení rizika ... 70
6.4 Strategické scénáře ... 74
6.4.1 Optimistický scénář ... 75
6.4.2 Realistický scénář ... 76
6.4.3 Pesimistický scénář ... 76
6.4.4 Nejpravděpodobnější strategický scénář ... 77
6.5 Cesty k ošetření rizika ... 78
6.6 Zhodnocení analýzy rizik ... 81
7 Analýza výkonnosti strategického plánu, klíčové ukazatele výkonnosti ... 82
7.1 Finanční analýza – poměrové ukazatele ... 82
7.1.1 Ukazatele rentability ... 83
7.1.2 Ukazatele likvidity ... 83
7.2 Finanční výkonnost z hlediska tvorby hodnoty ... 84
7.2.1 Výpočet hodnoty EVA pro roky 2014 - 2016 ... 85
7.3 Nefinanční ukazatele ... 89
7.4 Závěry analýzy výkonnosti ... 91
8 Dispozice pro implementaci strategické plánu ... 92
8.1 Parametrizace krátkodobých cílů ... 92
8.2 Organizování a vedení zaměstnanců ... 95
Závěr ... 100
Seznam tabulek ... 103
Seznam obrázků a grafů ... 105
Seznam použitých zkratek ... 106
Seznam použité literatury ... 107
Seznam příloh ... 110

Úvod

Základním principem existence každého podniku je vytvářet hodnotu. Hodnotu mohou jednotliví podnikatelé chápat různě, protože vždy záleží na záměru, se kterým do podnikání vstupují. V této diplomové práci je hodnota chápana jako dosahování zisku, vysoké úrovně kvality práce a ochrany životního prostředí.

Pro svou diplomovou práci jsem si dohodla spolupráci se společností Š+H Bohunice, s.r.o., kterou znám již dlouhou dobu, protože se nachází nedaleko mého bydliště. Na základě konzultací jsem si zvolila za cíl vytvořit pro tuto společnost strategický plán, který bude moci využít ve svém podnikání, protože jsem zjistila, že za dobu své existence tam nikdy strategické řízení v takovéto formě nebylo zavedeno.

Obecně je strategický plán odrazovým můstkem pro úspěšné podnikání zaměřené na budoucnost. Pomáhá podniku v rozhodování, prezentuje možné směry vývoje a využívá všech dostupných zdrojů pro zajištění růstu produktivity s ohledem na rizika, která na podnik mohou působit.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat a vyhodnotit výkonnost strategického plánu společnosti Š+H Bohunice, která podniká v oboru stavebního průmyslu[1].

Práce je pro účely vyhodnocení jednotlivých ucelených celků rozdělena do osmi kapitol. V první kapitole představím společnost Š+H Bohunice, včetně jejího historického vývoje a nabízených služeb. Část první kapitoly bude věnována také stručnému zhodnocení výkonnosti za minulá období.

Podstatou druhé kapitoly bude vymezení strategického záměru společnosti na základě popsání jejího poslání, vize, strategických cílů a strategií pro dosažení cílů. Tato kapitola bude výchozí kapitolou k celé další práci. Na ni bezprostředně naváže třetí kapitola, kde se budu věnovat analyzování současného a budoucího vývoje prostředí popsaného pomocí SWOT analýzy. Tato kapitola bude rozčleněna na prozkoumání externího prostředí pro stanovení externích faktorů a interního prostředí pro stanovení interních faktorů.

[1] Pro práci bylo rozhodující vyjít z interních údajů a dokumentů společnosti, které byly pro zachování důvěrnosti upraveny.

Ve čtvrté kapitole se budu věnovat strategické analýze, jejíž výsledky zhodnotí vhodnost zvolených strategií na základě faktorů prostředí a doporučí případná opatření.

V rámci páté kapitoly vytvořím pro společnost finanční plán, který bude obsahovat střednědobý plán rozvahy, výsledovky a čistých peněžních toků na roky 2014 až 2016.

Šestá kapitola se bude zabývat analyzováním a vyhodnocením faktorů rizik, která mohou ovlivnit strategický plán společnosti. Analýza bude provedena na základě analýzy citlivosti a analýzy bodu zvratu. Následně vytvořím základní varianty strategického plánu s ohledem na možný budoucí vývoj rizik. V závěru kapitoly vyhodnotím rizika a doporučím společnosti opatření pro zmírnění jejich dopadu.

V sedmé kapitole vyhodnotím výkonnost strategického plánu společnosti. Zde využiji významné poměrové ukazatele klasické finanční analýzy, ekonomickou přidanou hodnotu a některé nefinanční ukazatele.

Poslední osmá kapitola se zaměří na prozkoumání interní pozice společnosti pro implementaci strategického plánu. Proto zde bude rozhodující provést stanovení a parametrizaci krátkodobých cílů pro jednotlivé roky plánu, stanovení metrik a klíčových ukazatelů výkonnosti. V další části budu zkoumat organizační strukturu společnosti a systém vedení zaměstnanců.

1 Charakteristika podniku

Tato kapitola je zaměřena na popis podnikatelského subjektu z hlediska nabízených služeb, historického vývoje a hodnocení výkonnosti s ohledem na sektor, ve kterém působí.

1.1 Základní identifikační údaje

Název společnosti:	Š+H Bohunice, s.r.o.
Sídlo:	Temelín 3, 373 01 Temelín
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČ:	45022313
DIČ:	CZ45022313

Předmět podnikání:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- zednictví, pokrývačství, tesařství,
- přípravné práce pro stavby, poskytování technických služeb,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení.

Základní kapitál: 200 000 Kč

Společnost byla založena 16. 3. 1992.

Zapsaná v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích odd. C, vložka 1187[2].

1.2 Popis produktů

Základním produktem je činnost v oboru pozemního stavitelství – zemní práce, demolice, pokládky střešních krytin, rekonstrukce rodinných domků a panelových domů včetně zateplování, úpravy veřejných prostor a zpevněných ploch (dětská hřiště). Dále má velké zkušenosti z oblasti výstavby vodohospodářských staveb – vodovody, kanalizace, čistírny odpadních vod, rekonstrukce a odbahňování rybníků. V neposlední řadě se zaměřuje také na provádění stavební činnosti v oboru dopravního stavitelství – opravy komunikací a cest.

[2] www.justice.cz

Činnost betonárky byla zahájena firmou Š+H Bohunice, s.r.o. v roce 2010, a to v oboru výroba stavebních hmot.

A závěrem firma provozuje ve svých prostorách pneuservis nejen pro svoji potřebu, ale i pro potřebu veřejnosti.

1.3 Historický vývoj společnosti do roku 2013

Firma Š+H Bohunice, s.r.o. byla založena zapsáním do Obchodního rejstříku ze dne 16. 3. 1992. V počátcích se firma zabývala především instalací zdravotní techniky a ústředního vytápění, postupně rostla a rozšířila svoji činnost do dalších oborů stavitelství uvedených výše. V průběhu měsíce dubna 2007 se přestěhovala do nově zrekonstruovaných prostor v Temelíně.

V nedaleké obci Všemyslice zahájila činnost betonárky 1. 5. 2010. Kvalitu výroby kontroluje nezávislá akreditovaná laboratoř Technický a zkušební ústav stavební Praha, s. p., pobočka České Budějovice, kterou byly vydány potřebné Certifikáty. Firma v roce 2011 vybudovala Areálovou čerpací stanici, kterou pronajala dceřiné firmě Š+H oil, s.r.o., a která byla uvedena do provozu dne 17. 10. 2011.

Firma Š+H Bohunice, s.r.o. v roce 2003 zavedla a používá systém managementu kvality, který odpovídá revidované normě ČSN EN ISO 9001 kvalita č. 05 326 753. Tento certifikát je platný pro obory činností pozemní stavby a demolice, vodohospodářské stavby a dopravní stavby. V průběhu roku 2008 firma splnila požadavky na systém environmentálního managementu, na jehož základě obdržela certifikát, který odpovídá ČSN EN ISO 14001 EMS - ŽP č. 05 326 758.

V průběhu roku 2008 firma doplnila stávající systémy o systém managementu bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, na jehož základě obdržela certifikát, který odpovídá ČSN OHSAS 18001 BOZP č. 05 326 761.

Za zavedení integrovaného systému managementu ve firmě a za jeho používání v praxi obdržela firma "CERTIFIKÁT VÝJIMEČNOSTI".

1.4 Hodnocení ekonomické výkonnosti s ohledem na vývoj v oboru stavitelství

Společnost se zaměřuje na získávání veřejných i soukromých zakázek. Veřejné zakázky jsou pro ni z hlediska přínosu lukrativnější, protože představují zhruba 65 % obratu.

Zbylých 35 % tvoří soukromé zakázky a další služby, které společnost poskytuje. Tyto doplňkové služby představují možnost, jak si zvýšit reputaci a získat nové zákazníky pro hlavní činnost firmy.

Zhotovení zakázky má několik základních fází:

1. Obchodní fáze – dochází ke sledování příležitostí a rozhodování o jejich realizaci
2. Přípravná fáze
    a. Získání stavební zakázky
    b. Specifikace požadavků zákazníka
    c. Vypracování nabídky
3. Realizační fáze – cílem je dosáhnout stanoveného ekonomického výsledku, dodržet termín výstavby, kvalitu po celou dobu výstavby, bezpečnost a ohled na životní prostředí
    a. Zpracování stavebních dokumentů, zajištění dodavatelů, školení BOZP a PO
    b. Průběh vlastní realizace, vedení stavebního deníku
    c. Kontrola stavby, předání a následné vyúčtování realizace

Segment trhu, na kterém společnost působí je stavební trh, kde v současné době existuje velké množství konkurentů. V České republice zaujímá stavební průmysl 6,2 % podíl trhu. Ovšem trend celého sektoru stavební produkce je za poslední roky klesající, propad se hodnotí o – 8,3 % za rok 2013. Na letošní rok ale stavební firmy predikují stagnaci českého stavebnictví s propadem nejvýše o 0,6 % a s mírným růstem sektoru o 1,8 % v roce 2015. V roce 2014 se očekává stabilizace tržeb, které by měly být na úrovni roku 2013, a rok 2015 by měl vzhledem k očekávaným zlepšením v sektoru přinést mírný nárůst tržeb o 2,3 %. Ceny stavebních zakázek klesly asi o jednu pětinu. Ovšem toto snížení cen je důsledkem snižování ziskových marží společností, v některých případech, aby si společnosti udržely zakázky, dochází i k jejich dotování z vlastních zdrojů. V případě soukromých zakázek se však ukazuje, že může dojít i ke zvýšení cen v případě úprav projektů, které si vyžádá sám zákazník (až 23 %). Vytížení kapacit stavebních firem je v průměru na 72 %. Na rok 2014 mají společnosti smluvené

zakázky v průměru na 7,5 měsíců. Celkově se situace vyvíjí o něco lépe v oblasti pozemního inženýrství než v pozemním stavitelství[3].

V České ekonomice chybějí investiční pobídky. Nedostatek investičních zakázek navíc ztěžují problémy související s jejich zadáváním.

Společnost se proto chce zaměřit na individuální přístup, kdy bude vytvářet projekty na míru zákazníkům. Cílem bude zabezpečit dodanou kvalitou spokojenost zákazníků. Navíc se chce více angažovat v oblasti ekologických staveb a využít program „Nová zelená úsporám."

Pro hodnocení finanční výkonnosti společnosti jsou zde uvedeny výsledky hospodaření v absolutních hodnotách v letech 2009 až 2013. Další výstupy finanční analýzy jsou dostupné v kapitole 3.3.

Tabulka 1 Tržby a VH v letech 2009 - 2013 v tis. Kč

	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	162 688	162 323	125 257	119 814	164 375
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	7 001	11 727	-4 120	1 273	1 677

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf 1 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2009 – 2013 v tis. Kč.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

[3] Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2014 www.ceec.eu

Graf 2 Výsledek hospodaření v letech 2009 – 2013 v tis. Kč.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Do roku 2010 vykazovaly tržby stabilní charakter, který pomáhal společnosti tvořit významný zisk. V roce 2011 došlo k hlubokému propadu tržeb o 22,83 % v důsledku ekonomické krize, kdy došlo k výraznému poklesu zakázek, a také z důvodu investic do zakoupené betonárky. Společnost v tomto roce utrpěla ztrátu, která ale nepředstavovala ohrožení podnikání. V dalším roce došlo k dalšímu mírnému poklesu tržeb o 4,35 % a společnost generovala zisk, který byl významně nižší než v letech 2009 a 2010. Za rok 2013 se společnosti podařilo vygenerovat tržby na úrovni, která byla před nástupem krize, avšak za cenu nízkých marží, která se odráží i v dosaženém zisku.

2 Vymezení strategického záměru společnosti

Tato kapitola je věnována strategickému plánu společnosti na střednědobé období, kde je formulováno poslání, vize, strategické cíle společnosti a strategie k jejich dosažení.

2.1 Poslání společnosti

„Poslání (*mission*) je stručné vyjádření (obvykle jedna až dvě věty), které vysvětluje, proč společnost existuje. Poslání by mělo popisovat hlavní záměr podniku, obzvláště v tom, co poskytuje svým zákazníkům a klientům. Poslání by mělo informovat vedení podniku a zaměstnance o celkovém cíli, o jehož naplnění budou společně usilovat. Poslání a hodnoty společnosti většinou zůstávají stabilní v čase.“ (Kaplan, Norton, 2008, s. 37-38)

Posláním společnosti Š+H Bohunice je poskytovat profesionální stavební práce, kde je kladen důraz na jejich kvalitu a ochranu životního prostředí. Svým zákazníkům zaručuje individuální přístup se zajištěním komplexních služeb pro uspokojení jejich potřeb.

2.2 Vize společnosti

Vize (vision) je ve strategickém managementu chápána jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Časový horizont plánování je obvykle střednědobý (3 – 5 let), ale musíme brát ohled na charakter podnikání či vývoj ekonomického cyklu. Vize se skládá z komponent, které následně umožňují formulaci strategických cílů a cest k jejich dosažení. (Fotr, 2012, s. 33 - 35)

Zajistit společnosti stabilitu a prosperitu, která představuje dlouhodobou konkurenceschopnou pozici poskytovaných služeb na trhu. Klást důraz na bezpečnost práce a spokojenost zaměstnanců a jejich prostřednictvím poskytovat kvalitní služby s ohledem na použité materiály, ochranu životního prostředí a spokojenost zákazníků a dosáhnout tak dlouhodobého růstu podniku.

Vize je vytvářena ve střednědobém časovém horizontu na roky 2014 – 2016.

2.3 Struktura vize

Zákazníci strategického záměru

Zákazníky společnosti tvoří soukromé fyzické osoby, kterým firma poskytuje soukromé zakázky, a velkou část její činnosti tvoří veřejné zakázky, které získává prostřednictvím výběrových řízení od firem a veřejných institucí. Společnost by se chtěla zaměřit

na udržení takto rozloženého portfolia zakázek a dosáhnout zvýšení celkového počtu zakázek.

Produkt a jeho výjimečnost

Společnost poskytuje široký okruh stavebních prací. Hlavní výhodou, kterou zákazníkům nabízí, je především komplexnost jejích služeb a důraz na kvalitu. Proto by chtěla dál prohlubovat tuto svou přednost a dostat ji do povědomí zákazníků.

Popis trhu a jeho segmentů

Společnost působí na trhu stavebnictví, který se vyznačuje velkým počtem konkurentů. Zaměřuje se hlavně na český trh, především pak Jihočeský kraj. V dalších letech by proto chtěla posílit svou pozici v tomto regionu.

Technické, technologické a užitné vlastnosti produktu

Společnost se vyznačuje svým záměrem poskytovat kvalitní služby za použití kvalitních materiálů od renomovaných dodavatelů. Pečlivě spravuje svůj strojový park a dbá na to, aby měla k dispozici co nejmodernější strojové zařízení a využívala moderní technologie při výstavbě. Tento trend si chce udržet i v následujících letech.

Strategie záměru

Záměrem společnosti je zvyšování výkonnosti, proto od roku 2007, kdy firma přesídlila do větších prostor, je jejím stěžejním cílem neustále tyto prostory modernizovat prostřednictvím investic do výstavby a rekonstrukce budov a skladů na materiály. Další investice jsou zaměřeny na obnovu strojního parku společnosti, které jsou prováděny v pravidelných intervalech dle možností společnosti. Firma tak chce dosáhnout růst kvality nabízených služeb, zvýšit úroveň bezpečnosti práce a optimalizovat provozní náklady. V dalších letech chce investovat do výstavby nových boxů na sypké materiály a využít nové pozemky společnosti.

Filozofie záměru

Hlavním cílem společnosti je poskytovat kvalitní služby a klást důraz na ochranu životního prostředí, které by mohla svým působením poškodit. V tomto záměru bude pokračovat i nadále.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Společnost se vyznačuje svým zaměřením na kvalitu prováděných služeb a používaných materiálů, dbáním na bezpečnost práce a ohledem na životní prostředí. Tento postoj si chce udržet i nadále a uplatnit ho ve své strategii zvyšování výkonnosti, aby dokázala obstát v silně konkurenčním prostředí, kterým stavebnictví bezesporu je.

Veřejná image

Veřejná image je obecně důležitým aspektem pro úspěch firmy. V případě stavební společnosti se musí prezentovat jako odpovědný dodavatel stavebních služeb, který dbá na kvalitu provedení, aby si dokázal získat další zákazníky.

Dalším aspektem, kterým se firma prezentuje, je snaha o ochranu životního prostředí. Stavební firma má na životní prostředí významný dopad, a proto se soustředí na bezpečné nakládání s odpady a nebezpečnými látkami.

Společnost také buduje svou image prostřednictvím sponzoringu sportovních klubů. V tomto duchu se chce firma prezentovat i nadále a v plánovaném rozvoji tuto stránku posílit.

Sociální koncepce

Zaměstnanci jsou pro společnost klíčovým faktorem úspěchu. Proto se firma zavazuje zajišťovat pravidelná školení a pracovní setkání zaměstnanců s cílem osvojení si cílů politiky BOZP a ochrany životního prostředí se zvláštním zaměřením na řidiče přepravující nebezpečné zboží a nabytí teoretických znalostí a praktických dovedností a návyků, které přispějí k prevenci možných rizik a prohloubení schopností pracovníků optimálně řešit případné nehody či mimořádné situace.

2.4 Stanovení dlouhodobých cílů

„Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovávaná vize. Cíle jsou orientovány výsledkově a vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, musí být popsány jasně v měřitelných ukazatelích, které vypovídají o stupni dosažení cíle.“ (Fotr, 2012, s. 36)

Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, tj.:

- *Specific – specifický*,
- *Measurable – měřitelný*,

- *Achievable – dosažitelný,*
- *Result oriented – realistický, orientovaný na výsledek,*
- *Time framed – časově vymezený,*
- *Ethical – v souladu s etickým přístupem k podnikání,*
- *Resourced – zaměřený na zdroje*. (Fotr, 2012, s. 37)

Cíle stanovené společností Š+H Bohunice, s.r.o. popisují budoucí stav společnosti na konci plánovaného období, tedy k 31. 12. 2016.

2.4.1 Ekonomické cíle

1. Společnost si uvědomuje současné problémy stavebního sektoru, proto očekává v roce 2014 výši tržeb na podobné úrovni roku 2013 s poklesem o 1,5 % následovanou postupným zvyšováním tržeb o 3,5 % v roce 2015 a o 4,5 % v roce 2016.
2. Investice do rekonstrukce areálu, kam bude spadat výstavba železobetonových boxů na sypké materiály a postavení mycí rampy, bude probíhat ve dvou etapách v letech 2014 – 2015. Celkové investiční náklady budou 4 300 tis. Kč.[4]
3. Zvyšování rentability vlastního kapitálu. Cílem je postupně zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu, v rámci udržitelného rozvoje podniku, aby na konci roku 2016 dosahovala minimálně hodnot průměrných pro odvětví stavitelství 6,76 %.

2.4.2 Sociální cíle

4. Navyšovat mzdy zaměstnancům o 1,5 % ročně.
5. Rozvíjet systém vzdělávání za účelem zlepšování odborných znalostí a kvalifikace zaměstnanců na všech úrovních společnosti. Splnění tohoto cíle se prokáže přezkoušením zaměstnanců dvakrát do roka za podmínky získání hodnocení minimálně 80 % z celkového množství bodů.

2.4.3 Tržní cíle

6. Upevnit svoji konkurenční pozici v Jihočeském kraji, kde je stavební aktivita ve srovnání s celorepublikovým průměrem obecně vyšší, posílením marketingových výdajů o 20 % do konce roku 2016 s cílem nárůstu počtu

[4] Podrobný investiční plán je uveden v páté kapitole.

zakázek pro zajištění plánovaných tržeb. Podíl na trhu představuje přibližně 0,07 %.

2.5 Strategie pro dosažení cílů

„Cíle ukazují, čeho chtějí podnikatelské jednotky dosáhnout. Strategie je hrací plán, jak se k nim dostat.“ (Kotler, Keller, 2009)

V následujících odstavcích jsou vymezeny jednotlivé postupy, které společnost využije k dosažení svých cílů. Hlavní strategií, na kterou se společnost bude zaměřovat je penetrace trhu.

2.5.1 Ekonomické cíle

Společnost vychází ze současného stavu zakázek, které uzavřela na následující rok. Jejich počet oproti loňskému roku mírně poklesl, přesto má smluvené zakázky na období 6,7 měsíců roku 2014. V dalších letech společnost očekává, že dojde k určité formě nastartování vývoje na poli veřejných zakázek ze strany státu, který by měl pomalu otočit celkový vývoj sektoru, z toho důvodu očekává zvýšení svých tržeb, protože veřejné zakázky jsou pro stavební podnik obecně výnosnější. Dále se bude společnost angažovat v programu ekologických staveb, kde se zaměří na program Nová zelená úsporám, který povede k růstu poptávky. V rámci tohoto programu mohou zákazníci na realizaci obdržet dotaci v oblasti zateplení domů, koupě solárních panelů, snížení nákladů na vytápění či ohřev vody, tedy přispění ke zlepšení životního prostředí.

Investice jsou jedním z cílových postojů, jak posílit svoji konkurenceschopnost. Díky investicím dochází k postupné obnově celého areálu společnosti, který se nachází v Temelíně. Zároveň s novými prostory na skladování materiálu očekává pokles nákladů, které souvisí s jejich pořizováním a možnost uspokojit snáze větší počet zákazníků v budoucnu. Společnost na financování investice použije úvěr od ČSOB v hodnotě 3 600 tis. Kč v roce 2014. Osobní automobil bude financován z vlastních zdrojů společnosti.

Zajištění požadované rentability vlastního kapitálu společnost plánuje pomocí postupného růstu dosahovaného zisku a využití strategie stabilizace pozice na trhu.

2.5.2 Sociální cíle

Společnost motivuje své zaměstnance zajištěním růstu mezd a rozvojem systému vzdělávání, aby vznikla snaha odvádět kvalitní práci, která je vizitkou společnosti. Zaměstnanci budou rozděleni do skupin dle svých současných odborných kvalifikací. Každá skupina má vypracovaný plán vzdělávání formou kurzů odborných znalostí i praktických zkušeností. Přezkoušení bude probíhat dvakrát ročně.

2.5.3 Tržní cíle

Svoji tržní pozici chce společnost podpořit kvalitní propagací. K tomuto cíli využije marketingové nástroje, jako je sponzoring a vizuální reklama, kde by chtěla zvýšit výdaje na propagaci o 20 % do konce roku 2016. Vzhledem k tomu, že společnost je zaměřena na stavební výrobu, která představuje individuální přístup ke každému zákazníkovi, musí být i její strategie orientovaná na zákazníky. Společnost uplatňuje strategii realizace zakázek dle požadavků zákazníka s vysokou kvalitou a ohledem na životní prostředí, kterou doporučuji dále rozvíjet. Také se bude snažit udržet stávající zákazníky a jejich prostřednictvím získat kladné reference pro přilákání nových zákazníků. Aby uspěla v tomto konkurenčním prostředí, zaměří se na dosahování co nejlepší úrovně kvality, dodržování termínů a neustálého zlepšování firemních procesů.

3 Analýza prostředí – SWOT analýza

SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb.

Jakubíková uvádí, že cílem SWOT analýzy je identifikace síly současné strategie firmy definováním silných a slabých míst, které vypovídají o schopnosti vyrovnat se se změnami prostředí, které nastanou. (Jakubíková, 2008, s. 59)

Obrázek 1 Podnikatelské prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Fotr, 2012, s. 39), 2014

3.1 Analýza OT

Zde dochází k porovnání vlivů vnějšího prostředí. Vnější prostředí představuje makroprostředí a mezoprostředí.

3.1.1 Analýza vlivu makroprostředí

Legislativa

Společnost Š+H Bohunice, s.r.o. je stejně jako každá jiná společnost fungující na českém trhu ovlivněna celou řadou zákonů. V první řadě bude v následujících obdobích vycházet ze zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který platí od 1. 1. 2014 a nahrazuje obchodní zákoník. Jednou z významných změn je usnadnění vstupu do podnikání, kdy u společností s ručením omezeným je základní kapitál stanoven na 1 Kč místo stávajících 200 000 Kč. Zároveň ale ustanovuje povinnost

tzv. testu insolvence, který zabrání vyplácení zisku aj. v případě, že by to mělo vést k úpadku společnosti[5].

Dalším důležitým dokumentem, který také nabyl platnosti dnem 1. 1. 2014 je nový občanský zákoník, popsaný zákonem č. 89/2012 Sb. Zde jsou pak pro firmy změny v uzavírání smluv, řešení obchodních podmínek, či vypořádávání reklamací.

Protože společnost zaměstnává zaměstnance, musí se také řídit zákoníkem práce č. 262/2004 Sb. V neposlední řadě také musí jednat v souladu s daňovými zákony, kam patří zákon o DPH č. 235/2004 Sb. a zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. Tyto zákony podléhají neustálým změnám a novelám, které je třeba pravidelně sledovat. V České republice jsou v současné době v platnosti dvě sazby DPH, snížená ve výši 15 % a základní ve výši 21 %, které jsou platné od 1. 1. 2013 a měly by platit i v následujících dvou letech a v roce 2016, pokud nedojde k další novele zákona o DPH, by mělo dojít ke sjednocení obou sazeb na 17,5 %[6]. Tyto změny v DPH jsou pro společnost významným externím faktorem, který bude s největší pravděpodobností přenesen na koncové zákazníky. Jedná se ale o faktor, který se dotkne celého sektoru, proto by neměl nijak výrazně ovlivnit strategii společnosti.

Dále musí sledovat zákony, které souvisí se stavebním průmyslem. Patří sem celá řada zákonů, z nichž nejdůležitější je zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (jinak také stavební zákon), ten upravuje např. povolování staveb a jejich změn, povinnosti a odpovědnosti osob při přípravě a provádění staveb, dohled a zvláštní pravomoci stavebních úřadů, obecné požadavky na výstavbu apod.

Z hlediska kvality poskytovaných služeb a výroby musí společnost respektovat celou řadu norem řady ISO 9000 třídy 72 – 75. Dále normy týkající se kvality, BOZP a ochrany životního prostředí. Všechny jsou ve společnosti zavedeny a dodržovány.

A v neposlední řadě musí sledovat a respektovat normy a nařízení EU a sledovat operační programy, které může při uskutečňování některých projektů využívat. Například Regionální operační program (ROP) Jihozápad, který podporuje projekty

[5] http://finance.idnes.cz/zmeny-v-zivote-obchodnich-spolecnosti-od-1-ledna-2014-fwk-/pravo.aspx?c=A130317_222652_pravo_vr

[6] http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-pridane-hodnoty-v-evropske-unii-29141.html

hospodářského a sociálního rozvoje dotacemi z Evropského fondu pro regionální rozvoj.

Další faktor, který má vliv na činnost firmy, je dnes často kritizované zadávání veřejných zakázek, které se řídí Zákonem o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. Zadávání bývá neprůhledné a v častých případech je dopředu vytipován vítěz, který zakázku získá. V tomto směru proběhly určité legislativní změny na konci roku 2013 a vzhledem k novým evropským směrnicím se dají další změny očekávat. Celkově je očekáván přínos především pro malé a střední firmy.

Demografie

Společnost sídlí v Jihočeském kraji, který je charakteristický nejnižší hustotou zalidnění v rámci České republiky. Část zakázek je uzavírána v rámci soukromého sektoru, kde cílovou skupinu pro společnost představuje především ekonomicky aktivní obyvatelstvo, které se významně podílí na výstavbě a rekonstrukci domů a bytů pro zlepšení vlastních životních podmínek. Tato skupina obyvatel disponuje dostatkem finančních prostředků, které rozšiřuje nabídka hypotečních bank, jejichž úrokové sazby na hypotéky jsou dlouhodobě na nízkých úrovních kolem 3 %. Na druhou stranu se vývoj projevuje stárnutím obyvatel, tedy dlouhodobým nárůstem ekonomicky neaktivních obyvatel, především důchodců[7]. Tím by mohl být způsoben postupný pokles soukromých zakázek v rámci dlouhodobého časového horizontu.

Politika a ekonomika

Politika a ekonomika má v České republice pro vývoj podnikatelského prostředí zásadní vliv, protože utváří podmínky a principy, na kterých funguje. Jedná se především o míru zdanění, míru inflace, úrokové sazby, měnový kurz a další. Všechny tyto veličiny mají na podnikání významný vliv, který sama společnost nemůže nijak ovlivnit. Vývoj jednotlivých ukazatelů za minulá období je znázorněn v následující Tabulce 2 a jejich vývoj pak vychází z predikce institucí ČNB, Ministerstva financí a Komerční banky, které tyto dokumenty zpracovávají a pravidelně zveřejňují.

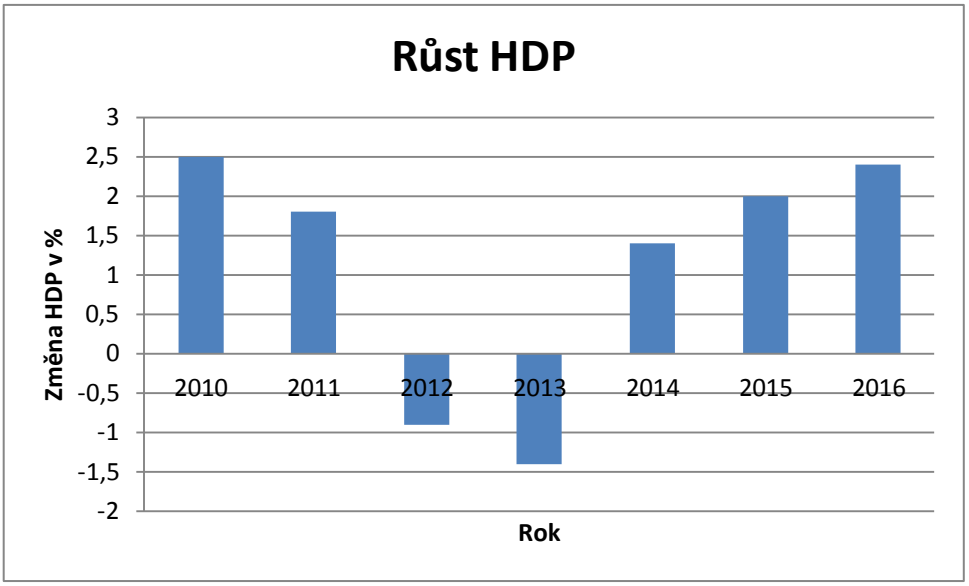
[7] Zdroj: ČSÚ

Tabulka 2 Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů

Údaje v %	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP reálné	2,5	1,8	-0,9	-1,4	1,4	2,0	2,4
Průměrná míra inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	1,0	2,4	0,9
Míra nezaměstnanosti	7,3	6,7	7,0	7,0	7,0	6,9	6,5
Mzdy nominální	2,2	2,5	2,7	0,8	2,5	2,8	3,0
Dlouhodobé úrokové sazby	3,7	3,7	2,8	2,1	2,4	2,5	3,1
Stavební produkce	-7,4	-3,6	-7,7	-9,1	6,5	4,7	3,6
Směnný kurz CZK/EUR	25,3	24,6	25,1	24,0	27,3	27,2	26,8
DPPO	19	19	19	19	19	19	19

Zdroj: Česká národní banka, Český statistický úřad, Ministerstvo financí ČR, Trading KB[8], vlastní zpracování, 2014

Graf 3 Růst HDP v letech 2010 – 2016 v %



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Podle představitelů ČNB, se vývoj ukazatele HDP za třetí čtvrtletí roku 2013 pohyboval na nižší úrovni, než bylo očekáváno. Predikce vývoje HDP byly vesměs pozitivní, zvláště poté, co se ve druhém čtvrtletí 2013 ukázal nárůst ukazatele o 0,6 %, což by znamenalo překonání recese, ale v následujícím období opětovně klesl o 0,5 %

[8] http://trading.kb.cz/ibweb/analysisDetail.do?ID=10668

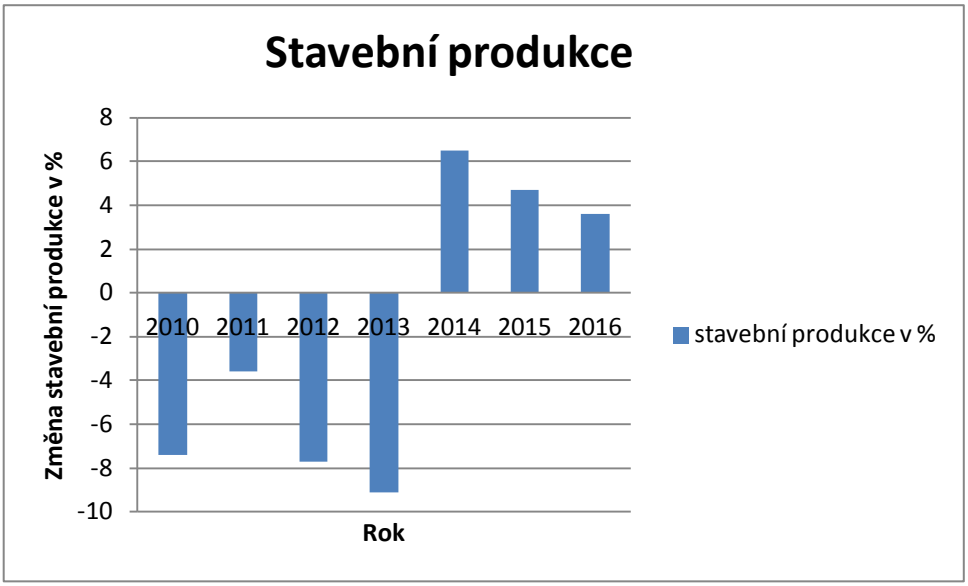
mezikvartálně. Takže ekonomika se stále pohybovala na hraně recese a její oživení bude delší, než se původně očekávalo[9].

V listopadu 2013 zahájila ČNB devizové intervence poté, co projevily dezinflační tendence ve vývoji ekonomiky s hrozbou deflace. ČNB chce udržovat kurz CZK/EUR nad hladinou 27 Kč/EUR minimálně do posledního čtvrtletí roku 2014. Poté se opět očekává posílení koruny, které by ale mělo být postupné. Součástí této politiky je posílení exportu domácí produkce.

Fiskální politika by se měla zaměřit na podporování růstu ekonomiky a deficit veřejných financí by se měl pohybovat pod úrovní 3 %.

V Tabulce 2 je znázorněn vývoj jednotlivých makroekonomických ukazatelů. Je vidět, že díky cílené měnové i fiskální politice by se měl propad ekonomiky konečně zlomit a nastartovat ekonomický růst v roce 2014. Tento růst by se měl odrazit i na poli stavební produkce, která je dlouhodobě v poklesu. Řešením bude především zvýšení množství veřejných zakázek a vyřešení problémů souvisejících s jejich zadáváním.

Graf 4 Stavební produkce v letech 2010 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V každém případě je třeba počítat s riziky vyplývajícími z politické situace v ČR, která by mohla v budoucnu přinést problémy, například pozdržení některých zákonů, procesy

[9] http://www.denik.cz/ekonomika/guverner-cnb-singer-data-o-hdp-za-3-ctvrtleti-ukazuji-na-pohyb-po-dne-20131122.html

schvalování a úprav zákonů, tvorba státního rozpočtu, problematika veřejných zakázek apod. Dalším rizikem je pak situace v EU, kde ekonomický růst už dlouhodobě zaostává za očekáváním a nižší poptávka po produktech našich exportérů úzce souvisí s plánovaným oživením ekonomiky ČR, které by pak mohlo selhat, či probíhat mnohem pomaleji.

Technologie

Technologie ve stavebnictví představují významný vliv, který firmě může poskytnout důležitou konkurenční výhodu. V tomto odvětví dochází k neustálému zlepšování technických vlastností materiálů a stavebních postupů, které představují přínosy především pro koncové uživatele. Nejčastějším přínosem nových technologií je ochrana životního prostředí a úspora nákladů. Podnik sám se na vývoji nových technologií nepodílí, ale aktivně se zajímá o studium odborných časopisů a účastní se odborných výstav a veletrhů, kde jsou nové technologie představovány.

Ekologie

Na stavební společnosti je vyvíjen tlak ohledně jejich vlivu na životní prostředí, do kterého svou činností zasahují. Stavební činnost je jen jedním článkem v celém řetězci činností, kam patří zpracování materiálů, doprava, výstavba, případně i demolice staveb. Častým problémem je nakládání se stavebním odpadem. Proto je na toto téma zpracována celá řada norem, které společnosti musí dodržovat. S rozšiřováním obecného povědomí o vlivu různých materiálů a postupů výstavby na životní prostředí, a také o finančním přínosu nízkoenergetických opatření staveb, se mění i požadavky zákazníků, kteří často vyžadují jejich zahrnutí do projektů. Š+H Bohunice si ochranu životního prostředí vytyčuje jako jeden z hlavních cílů svého fungování.

Sociologie a kultura

Sociální faktory nejsou ve stavebnictví příliš pozitivní. Jak vyplývá z analýzy Svazu podnikatelů ve stavebnictví[10], počet pracovníků řemeslných profesí klesá. Zájem mladých lidí je velmi nízký a v tomto důsledku roste věkový průměr řemeslných zaměstnanců, v současné době je mezi 40 – 45 lety.

[10] http://www.casopisstavebnictvi.cz/clanek.php?detail=582

Pro zaměstnávání pracovníků se firmy musí řídit zákoníkem práce, který neustále prochází změnami. Společnost u určitého počtu zaměstnanců využívá možnost opakovaného zaměstnání na dobu určitou. Od 1. 8. 2013 je možné na základě § 39 odst. 4 opakovaně uzavírat pracovní smlouvy na dobu určitou u zaměstnavatelů, u nichž jsou dány vážné provozní důvody nebo důvody spočívající ve zvláštní povaze práce (například zaměstnávání sezónních pracovníků, což je i případ stavební společnosti)[11]. Tímto způsobem může snáze kontrolovat počet zaměstnanců, které bude potřebovat pro naplnění plánu a předejít problémům v případě jejich nadbytku či dočasnému nedostatku.

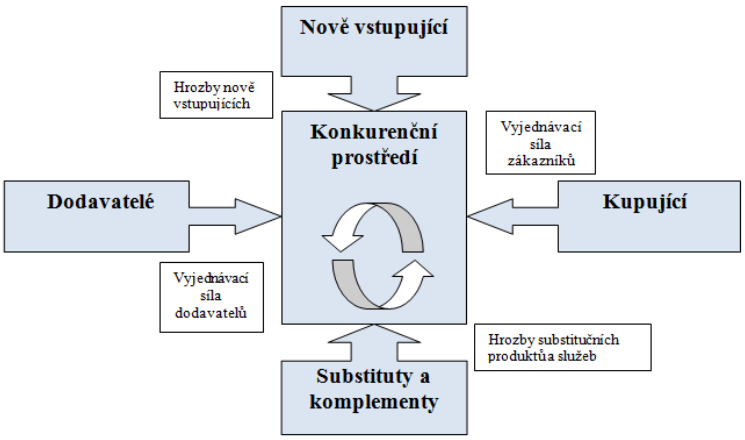
3.1.2 Analýza vlivu mezoprostředí

Základem analýzy mezoprostředí je obvykle Porterův model pěti sil. Jedná se o souhrn konkurenčních vlivů, které působí na výnosnost odvětví.

Strategická pozice firmy vychází z jejího působení v určitém podnikatelském prostředí, kde působí tyto základní vlivy:

- konkurence v oboru,
- potenciální noví konkurenti,
- substituční výrobky,
- zákazníci,
- dodavatelé. (Vacík, 2005, s. 29 – 30)

Obrázek 2 Porterův model pěti sil



Zdroj: *Vlastní zpracování dle (Wheelen, 2012, s. 110), 2014*

[11] http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB012

Konkurence v oboru

Konkurence v oboru stavebnictví je velmi silná. Konkurenty v Jihočeském kraji jsou pro společnost Š+H Bohunice všechny společnosti, které se zabývají stavebními pracemi a zaměstnávají 20 a více zaměstnanců. Například MANE Stavební, s.r.o. (0,15 %)[12], Jihospol, a.s. (0,06 %), Dolmen – CB, s.r.o. (0,01 %), AGkonstrukt, s.r.o. (0,01 %), STABO CR, s.r.o. (0,01 %), CB STAV, s.r.o. (0,01 %) a mnoho dalších v rámci Jihočeského kraje. A pak samozřejmě také velké společnosti, které působí v rámci celé České republiky, kam patří například Metrostav, a.s. (11,7 %), SKANSKA, a.s. (7,1 %), STRABAG a.s. (7,1 %), OHL ŽS, a.s. (4,9 %), HOCHTIEF CZ a.s. (2,3 %) a celá řada dalších. Tyto společnosti patří mezi lídry oboru, kteří významně investují do vlastního marketingu a společnost Š+H Bohunice by jim mohla jen těžko konkurovat.

Potenciální noví konkurenti

Trh stavebnictví je volně přístupným trhem. Navíc zavedením nového zákona o korporacích bude snadnější začít podnikání. Přesto pokud se podíváme na obor jako celek je vidět dlouhodobý propad celého sektoru stavebnictví za poslední rok asi o 8 %, v celém oboru dochází k poklesu tržeb, počtu i cen zakázek. Z tohoto důvodu se tento trh nejeví jako právě atraktivní, aby mohl přitáhnout nové zájemce, proto v tomto ohledu nejsou očekávány žádné velké změny, které by mohly ohrozit strategický záměr podniku. Navíc je v tomto oboru potřeba vynaložit vysoké počáteční náklady na pořízení techniky, jejichž získání bude v současné době pro nově vstupující firmy obtížné.

Substituty

Ve stavebnictví se nedají popsat substituty jako takové. Všechny společnosti ve své podstatě nabízejí tytéž služby. Hlavní rozdíl a výhodu pak představuje nastavení přístupu k zákazníkům, komplexnost služeb, dosahovaná kvalita nebo poskytované záruky. Jedná se tedy o charakteristiky, které mohou být ovlivněny marketingovými nástroji firem. Naše společnost poskytuje zákazníkům komplexní služby šité na míru a záruku 60 měsíců.

[12] V závorce jsou uvedeny přibližné tržní podíly jednotlivých stavebních firem.

Zákazníci

Zákazníky společnosti můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Veřejné subjekty
- Soukromé subjekty

Společnost se účastní výběrových řízení zadávaných podnikatelskými subjekty a státem. Sledování těchto nabídek mají na starosti zaměstnanci společnosti, kteří pravidelně sledují a kontaktují jednotlivé obce v okolí. Soukromí investoři většinou přicházejí se svými požadavky sami. Společnost jim na základě jejich žádosti vystaví nabídku. Společnost se o své zákazníky stará, protože si uvědomuje, jak jsou pro její budoucí vývoj důležití. Co do množství zakázek polovinu tvoří soukromé a polovinu veřejné zakázky. Ale veřejné zakázky zpravidla převažují výší celkových tržeb.

Nejvýznamnější investory společnosti představují především okolní města a obce (Týn nad Vltavou, Olešník, Neznašov, Temelín, Albrechtice nad Vltavou, Protivín, Vodňany, Všemyslice, Písek, Putim a další) a také JE Temelín. Jedná se o výstavbu skladových hal, výstavba a opravy bytových a rodinných domů, rekonstrukce škol, opravy komunikací, čističky odpadních vod, kanalizace apod.

Obecně vyjednávací síla zákazníků v tomto oboru roste, protože pro podniky je stále problematičtější zabezpečit dostatek zakázek, musí přijímat i zakázky, které jsou méně ziskové. Některé společnosti dokonce musí své zakázky dotovat. Dalším faktorem je v podstatě nediferencovaný produkt. Různé firmy dokážou postavit stejné a stejně kvalitní stavby, proto si zákazník může vybírat z velkého počtu stavitelů.

Dodavatelé

Výběr dodavatelů je pro společnost klíčovým faktorem pro dosahování požadované kvality. Společnost provádí pravidelné hodnocení dodavatelů, na jehož základě dodavatelské firmy kontaktuje. Společnost má smlouvy s více dodavateli stavebních materiálů, které využívá na základě výběrového řízení na jednotlivých zakázkách, a to z hlediska ceny, kvality, podmínek dodání a dalších služeb. Nejvýznamnějšími dodavateli společnosti jsou Bramac, Tondach, Heluz, Lyalit, Weber, Ekokom, Ytong a další. Dodavatelů stavebních materiálů je více, a proto mají nižší vyjednávací sílů. Společnost tedy může o cenách vyjednávat, pokud se nejedná o specifické materiály, kde je situace zcela opačná.

Významným faktorem jsou také dodavatelé elektrické energie a vody. Ceny těchto energií se neustále zvyšují a představují růst nákladů společnosti, který by mohl mít vliv na cíle podniku. V tomto případě je vyjednávací síla dodavatelů značná a společnost nemá příliš možností, jak výsledné ceny ovlivnit (jednou z možností je získání výhodného tarifu apod.).

3.2 Matice EFE

K hodnocení výsledků externí analýzy se používá matice EFE (External Factor Evaluation Matrix), která je prostředkem k sumarizaci a zhodnocení ekonomických, sociálních, kulturních, demografických, environmentálních, politických, vládních, právních, technologických a konkurenčních informací. (David, 2011, s. 80 – 81)

Matice EFE vyjadřuje citlivost strategického záměru na externí prostředí. Z analýzy vyvodíme faktory příležitostí a hrozeb. Ke každému faktoru jsou přiděleny váhy dle důležitosti pro úspěšnost v oboru obecně, přičemž suma všech vah příležitostí i hrozeb je rovna jedné. Jednotlivé faktory ohodnotíme stupněm vlivu, který určuje vliv na náš konkrétní strategický záměr. (Šulák, 2005, s. 29)

Tabulka 3 Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Příznivé úrokové sazby hypoték	0,1	3	0,3
Zprůhlednění zadávání zakázek	0,09	2	0,18
Plánované nastartování ekonomiky a budoucí růst stavebního trhu	0,12	4	0,48
Vývoj nových technologií	0,1	2	0,2
Snadné získávání pracovních sil	0,08	1	0,08
Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Pokles investic do stavebnictví	0,11	3	0,33
Zvýšení cen surovin, materiálu, energií	0,09	2	0,18
Silná konkurence v oboru	0,13	3	0,39
Závislost na dodavatelích	0,06	1	0,06
Silná vyjednávací pozice zákazníků	0,12	2	0,24
suma vah / suma vážených poměrů	**1,0**		**2,44**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkový vážený poměr ukazuje citlivost záměru na externí prostředí. Vysoká citlivost = 4, střední citlivost = 2,5, nízká citlivost = 1.

Celkový vážený poměr vyšel 2,44. To znamená, že strategický plán je středně citlivý na externí prostředí. Společnost by měla kontrolovat dění ve vnějším prostředí a pružně se mu přizpůsobovat.

3.3 Analýza SW

Při identifikaci silných a slabých stránek se provádí hodnocení interního prostředí podniku podle jednotlivých útvarů. Jejich spolupráce je často podmíněna fungující kulturou podniku.

Hodnocení se provádí minimálně v těchto oblastech: management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj a informační systémy. (Šulák, 2005, s. 30 - 44)

3.3.1 Analýza vlivu mikroprostředí – interní analýza

Management

Plánování

Plánovací činnost společnosti Š+H Bohunice je na poměrně nízké úrovni. Plány vytváří ve střednědobém horizontu 3 let a jsou zpracovány do papírové podoby, ale z dostupných informací jsem zjistila, že postrádají větší hloubku a jsou spíše jen zjednodušeným odhadem vývoje. Každoročně pak vytváří a aktualizuje finanční plán na následující rok, který vychází z minulých výsledků a zkušeností podniku.

Organizování

Organizační struktura, viz Příloha A, je funkcionální. Celkový počet zaměstnanců se pohybuje kolem 80. Plány zakázek zpracovává vedení společnosti, které je představováno majiteli. Provedení jejich realizace pak připadá na stavbyvedoucí, kteří mají za úkol připravit postupy práce a úkoly delegovat na podřízené pracovníky. Vedení společnosti také zodpovídá za rozhodování v oblasti financí a investic.

Personální řízení a motivace

Společnost je poměrně významným zaměstnavatelem ve svém okolí. Zaměstnanci pocházejí především z okolních měst a obcí do vzdálenosti 20 km. Strukturu zaměstnanců můžeme rozdělit na dvě části:

1. Zaměstnanci se smlouvou na dobu neurčitou, kam spadá TOP management společnosti a zaměstnanci, které si společnost chce udržet (mistři, řidiči, nakladači) – cca 30 lidí
2. Zaměstnanci se smlouvou na dobu určitou, protože je to pro stavební firmu výhodnější (realizace staveb je sezónní záležitostí) – až 60 lidí, které společnost najímá na základě plánované potřeby práce.

Mzda je stanovena hodinovou sazbou. Na dodržování pracovní doby dohlíží stavbyvedoucí. Další část mzdy tvoří prémiové složky, o kterých rozhoduje stavbyvedoucí či majitelé. Zároveň může dojít ke srážkám ze mzdy v případě špatně odvedené práce (tyto případy se podnik snaží eliminovat). Jednou ročně, obvykle na konci roku, je zaměstnancům vyplácena odměna odvislá od zásluh a kvality jejich práce.

Ve společnosti jsou dodržována pravidla ohledně BOZP a PO, ke kterým patří i pravidelná školení v této oblasti. Zaměstnanci jsou také školeni v používání firemních vozidel či strojů a školení ohledně správného používání materiálů, nových technologií a postupů práce. Toto školení je prováděno majitelem společnosti, stavbyvedoucím, či přímo dodavatelem (na základě smluv). Další školení probíhají na základě aktualizace legislativy. O jiné druhy školení a vzdělávání není mezi zaměstnanci zájem, výjimečně se další kurzy týkají především TOP managementu a jedná se o jazyky.

Ohledně motivace zaměstnanců společnost pravidelně pořádá různé sportovní akce (fotbal, nohejbal apod.) a pak vždy na konci roku taneční zábavu.

Marketing

Marketing ve společnosti není prosazován v přílišné míře. Není stanoveno konkrétní oddělení, které by ho mělo na starosti. Společnost využívá standardní kanály, jako jsou internetové stránky www.shbohunice.cz, tištěné reklamy na autech, billboardy (nejčastěji na sportovištích, které společnost sponzoruje) a sponzoring různých sportů, především se jedná o fotbalová mužstva v okolí a hokejový tým HC ČEZ Motor České Budějovice.

Pro společnost je důležité ohlídat si své dobré jméno v okolí, kde se jí podařilo za dobu své existence vybudovat dobrou pověst, která také působí jako marketingový prostředek.

Finance a účetnictví

Hodnocení finančního zdraví je významnou složkou posuzování interního prostředí společnosti. K hodnocení byly použity finanční výkazy z let 2009 – 2013. Výstupem hodnocení jsou informace o hospodaření, výkonech, solventnosti nebo finanční síle podniku. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou dále posouzeny z hlediska oborového srovnání. Od roku 2008 byla zavedena Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)[13], podle které společnost Š+H Bohunice spadá do skupiny 41 – 43. Z hlediska Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) patří společnost do skupiny 450000 – Stavebnictví. Finanční výkazy společnosti za uplynulé roky jsou k dispozici v Příloze D a E. Finanční analýzy podnikové sféry jsou dostupné na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO)[14]

Ukazatele rentability

Tabulka 4 Ukazatele rentability 2009 – 2013

Položka	Rok				
(údaje v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Vlastní kapitál	17 099	28 846	24 726	25 999	27 676
VH za účetní období	7 001	11 727	-4 120	1 273	1 677
Celková aktiva	43 319	42 528	42 798	47 343	60 913
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	162 688	162 323	125 257	119 814	164 375
Daň z příjmu za běžnou činnost	1 944	2 798	71	20	27
VH před zdaněním	8 945	14 525	-4 049	1 293	1 704
Nákladové úroky	645	532	588	800	465
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	9 590	15 057	-3 461	2 093	2 169
ROE = EAT/VK*100	41 %	41 %	-17 %	5 %	6,06 %

[13] Klasifikace CZ-NACE byla vypracována podle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností, v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1893/2006. Klasifikace CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) nahrazuje Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ) a je dostupná na internetových stránkách ČSÚ.

[14] www.mpo.cz

ROA = EBIT/A*100	22 %	35 %	-8 %	4 %	3,56 %
ROS = EBT/T*100	5 %	9 %	-3 %	1 %	1,04 %

Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z Výročních zpráv společnosti Š+H Bohunice, s.r.o., 2014

Ukazatele rentability vypovídají o intenzitě využívání prostředků vložených do společnosti. Výpočet jednotlivých ukazatelů je již naznačen v tabulce dle (Šulák, 2005). Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je podíl čistého zisku a vlastního kapitálu. Jeho hodnota by měla být vyšší nežli výnosnost dlouhodobých státních dluhopisů, resp. úroková sazba, kterou banky úročí vklady. Z tabulky vyplývá, že v letech 2009 a 2010 dosahovala rentabilita vlastního kapitálů vysokých hodnot. V roce 2011 je kvůli dosažené ztrátě záporná a další roky se pohybuje na poměrně nízké úrovni, která je přesto vyšší, než je stanovená dlouhodobá úroková sazba. Ukazatel rentability aktiv (ROA) je určen jako podíl zisku před úroky a zdaněním a celkových aktiv a informuje o produkční síle podniku, tedy jaký zisk přinese každá jednotka majetku. Jeho hodnota by obecně měla dosahovat alespoň hodnoty 0,2 %. A ukazatel rentability tržeb (ROS) je podíl hospodářského výsledku před zdaněním a celkových tržeb. Důvodem minimálních hodnot ukazatelů v posledních letech je především situace v celém stavebním sektoru, kdy došlo k razantnímu poklesu ziskových marží. (Šulák, 2005)

Pro účely analýzy je důležité i oborové srovnání, které vychází z Finanční analýzy podnikové sféry, která je dostupná do roku 2012 a rok 2013 je dán pouze odhadem, kdy se očekává jen mírný pokles oproti roku 2012.

Tabulka 5 Oborové porovnání rentability 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
ROE (CZ – NACE)	19,39	12,46	9,2	6,76	6,5
ROA (CZ – NACE)	9,49	5,93	4,55	3,32	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních analýz MPO, 2014

Z výše uvedeného vyplývá, že rentabilita společnosti ROE byla do roku 2010 na velmi vysoké úrovni nad průměrem odvětví. V roce 2011 dosáhla společnost ztráty, takže jsou hodnoty záporné. Od roku 2012 jsou hodnoty rentability vlastního kapitálu mírně pod průměrem oboru, avšak rentabilita aktiv je mírně nad průměrem.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují platební schopnost podniku.

Tabulka 6 Ukazatele likvidity 2009 – 2013

Položka	Rok				
(údaje v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	32 474	29 889	23 966	29 290	43 355
Zásoby	3 856	1 702	512	5 364	4 005
Pohotové platební prostředky	6 791	2 683	8 178	3 075	15 318
Krátkodobé závazky	21 285	9 945	11 293	8 117	29 346
Běžná likvidita	1,53	3,01	2,01	3,39	1,48
Pohotová likvidita	1,34	2,83	1,96	2,73	1,34
Okamžitá likvidita	0,32	0,27	0,72	0,38	0,52

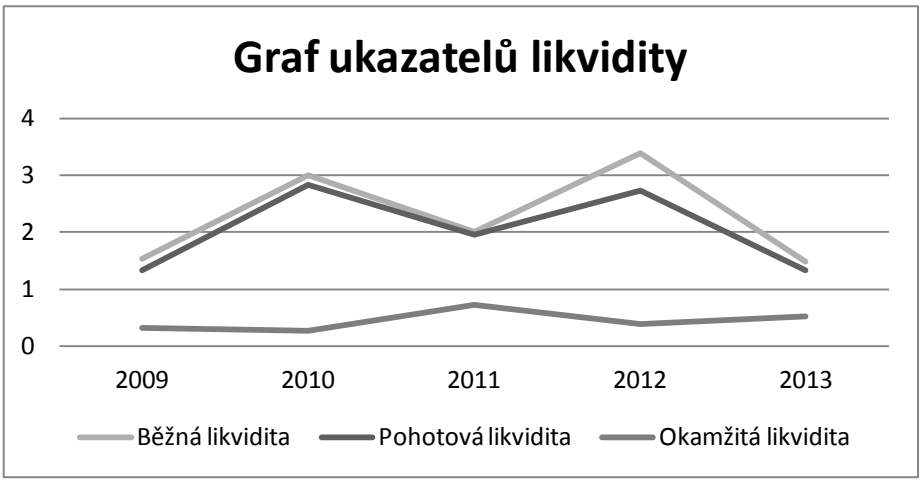
Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z Výročních zpráv společnosti Š+H Bohunice, s.r.o., 2014

Běžná likvidita (current ratio): $\frac{\text{oběžná akiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$ vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Vypočítá se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Měla by dosahovat hodnot 1,5 – 2,5, ale tyto hodnoty jsou jen obecné, také se můžeme setkat s hodnocením čím vyšší, tím lépe je zachována platební schopnost společnosti. Naše společnost v roce 2013 dosahuje prakticky dolní hranice doporučeného rozmezí.

Pohotová likvidita (quick ratio): $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$. Tento ukazatel je přísnějším měřítkem, které vyjadřuje podíl oběžných aktiv snížených o zásoby a krátkodobých závazků. Její hodnota by měla být větší než 1, ale ne příliš vysoká, aby nedocházelo k neproduktivnímu využívání majetku. Společnost má dlouhodobě dobré výsledky.

Okamžitá likvidita (cash-position ratio): $\frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$ měří schopnost hradit své právě splatné závazky, tedy podílem peněžních prostředků a krátkodobých závazků. Hodnota by měla být vyšší než 0,2, čehož společnost dosahuje. (Šulák, 2005)

Graf 5 Vývoj ukazatelů likvidity 2009 – 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro účely analýzy je důležité i oborové srovnání, které vychází z Finanční analýzy podnikové sféry, která je dostupná do roku 2012 a rok 2013 je dán pouze odhadem, kdy se očekává jen mírný pokles oproti roku 2012.

Tabulka 7 Oborové porovnání likvidity 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita L3 (CZ – NACE)	1,59	1,67	1,77	1,85	1,8
Pohotová likvidita L2 (CZ – NACE)	1,39	1,47	1,57	1,62	1,6
Okamžitá likvidita L1 (CZ – NACE)	0,36	0,39	0,44	0,39	0,35

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních analýz MPO, 2014

Podle těchto výsledků podnik dosahoval lepších hodnot běžné a pohotové likvidity než je průměr odvětví do roku 2012. V roce 2013 došlo k výraznému nárůstu krátkodobých závazků, které se odráží v nižší likviditě. U okamžité likvidity je hodnota přibližně na odvětvovém průměru. Přesto se i přes určité výkyvy hodnoty likvidity pohybují v pozitivních hodnotách a solventnost podniku můžeme hodnotit na dobré úrovni.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka 8 Ukazatele zadluženosti 2009 – 2013

Položka	Rok				
(údaje v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Vlastní kapitál	17 099	28 846	24 726	25 999	27 676
Cizí kapitál	24 634	13 194	18 072	21 344	33 237
Dlouhodobé závazky	27	105	176	196	223
Aktiva	43 319	42 528	42 798	47 343	60 913
Celková zadluženost	57 %	31 %	42 %	45 %	54 %
Finanční páka	2,53	1,47	1,73	1,82	2,2
Koeficient samofinancování	0,39	0,68	0,58	0,55	0,46

Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z Výročních zpráv společnosti Š+H Bohunice, s.r.o., 2014

Ukazatele zadluženosti vyjadřují určitý stupeň rizika, které společnost podstupuje, pokud financuje své projekty strukturou vlastních a cizích zdrojů. Ukazatele porovnávají použití vlastního a cizího kapitálu. Společnost používá cizí kapitál za předpokladu, že je výnosnost celkového kapitálu vyšší, než náklady spojené s jeho použitím. Základním ukazatelem je celková zadluženost: $\frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}}$, která se určí jako poměr celkového cizího kapitálu a celkového kapitálu vyjádřený v procentech. S růstem jeho hodnoty roste i finanční riziko. Jako optimální se doporučuje udržovat tento ukazatel pod hodnotou 50 %. (Šulák, 2005)

Finanční páka: $\frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$ představuje efekt zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu zapojením cizího kapitálu. Hodnota finanční páky roste s rostoucí zadlužeností, kdy je vyšší výnosnost vlastního kapitálu, ale také se zvyšuje rizikovost a finanční nestabilita. (Fotr, 2012, s. 350)

Koeficient samofinancování: $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$ vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům a je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti, jejich součet je roven jedné. (Valach, 1999, s. 106)

Z tabulky vyplývá, že společnost využívá k financování cizí kapitál a udržuje přibližně doporučený poměr vlastního a cizího kapitálu. Výrazná změna je vidět v roce 2010, kdy společnost radikálně snížila hodnotu závazků z obchodního styku oproti roku 2009

a zároveň v těchto letech dosáhla vysokého zisku, který zůstal ve společnosti jako nerozdělený. V dalších letech se začala projevovat ekonomická krize a zadluženost podniku opět postupně rostla, tentokrát ale formou bankovních úvěrů.

Oborové srovnání opět vychází z Finanční analýzy podnikové sféry, která je dostupná do roku 2012 a rok 2013 je dán pouze odhadem, kdy se neočekávají velké změny oproti roku 2012.

Tabulka 9 Oborové porovnání celkové zadluženosti 2009 – 2013

v %	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	61,93	60,66	49,29	57,34	58

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních analýz MPO, 2014

Z výše uvedeného vyplývá, že zadlužení podniku v žádném roce nepřekročilo průměr zadluženosti v odvětví.

Poskytování služeb

V této oblasti si společnost zakládá na kvalitě, kterou dosahuje vlastním postupem zpracování a používáním kvalitních materiálů od renomovaných dodavatelů, s nimiž udržuje dlouhodobě a oboustranně prospěšné vztahy. Budování těchto vztahů následně přispívá omezení rizik plynoucích z opožděných či neúplných dodávek.

Samotné zakázky jsou zpracovávány na základě požadavků zákazníka, který je do procesu aktivně zapojen za účelem co nejvyšší spokojenosti s výsledkem a minimalizace nákladů na případné změny. Společnost pracuje komplexně od počátečního plánování projektu přes jeho realizaci až k následnému servisu.

Společnost má dostatečné kapacity, které díky investicím neustále rozšiřuje. Technické vybavení společnosti je udržováno na vysoké úrovni, kdy jsou jednotlivé stroje pravidelně obnovovány, aby nedocházelo k prodlevám v důsledku poruch zařízení. Provádění samotných staveb probíhá pod dohledem stavbyvedoucích.

Výzkum a vývoj

Společnost neprovádí, ani se nijak nepodílí na výzkumu a vývoji nových technologií. Přesto se o jeho výsledky aktivně zajímá a posuzuje jejich vhodnost pro zavedení ve firmě.

Informační systémy

Společnost využívá některé základní informační systémy:

- EPIS – legislativa ČR
- ENVY – nakládání s odpady, jejich evidence a hlášení
- RTS BUILT POWER – systém na zpracování nabídek
- Programy na BOZP

Tyto informační systémy pomáhají sledovat změny ve vyhláškách a zákonech. Slouží ke zpracování nabídek. V případě, že společnost plánuje růst, je pro ni rozhodně přínosem investice do kvalitního informačního systému, který obsáhne všechny oblasti stavebního podnikání a usnadní plánování, řízení a kontrolu řady činností. Sleduje náklady a výnosy, průběh jednotlivých zakázek, řízení dodávek od subdodavatelů, nebo archivuje důležité dokumenty.

3.4 Matice IFE

Pro hodnocení výsledků interní analýzy se používá matice IFE (Internal Factor Evaluation Matrix). Tento nástroj strategické formulace sumarizuje a hodnotí hlavní silné a slabé stránky funkčních útvarů společnosti, a také poskytuje základ pro identifikaci a hodnocení vztahů mezi těmito útvary. (David, 2011, s. 122)

V první řadě opět určíme hlavní faktory silných a slabých stránek, ke kterým jsou stejně jako v případě matice EFE přiřazeny váhy podle důležitosti pro úspěch v oboru obecně. Suma všech vah je rovna jedné. Ohodnocení silných stránek: 4 (největší S) nebo 3 (malé S) a slabých stránek 2 (malé W) nebo 1 (největší W). (Šulák, 2005, s. 44)

Tabulka 10 Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Ukazatele likvidity	0,09	3	0,27
Stálé a dobré vztahy s dodavateli	0,09	4	0,36
Individuální přístup k zákazníkovi	0,11	4	0,44
Dobrá pověst a dlouholetá tradice	0,08	4	0,32
Technické vybavení	0,09	3	0,27
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nižší hodnoty rentability	0,12	1	0,12
Závislost téměř všech procesů na majiteli společnosti	0,21	1	0,21
Neexistence marketingového oddělení	0,08	2	0,16
Nedostatečný informační systém	0,07	2	0,14
Chybějící motivace na vzdělávání zaměstnanců	0,05	2	0,1
Suma vah / suma vážených poměrů	**1**		**2,39**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkový vážený poměr hodnotí interní pozici podniku, či strategického záměru. Nejlepší hodnocení = 4, střední = 2,5, nejhorší = 1. (Šulák, 2005, s. 44)

Hodnota matice IFE vyšla 2,39, tedy podnikatelský záměr společnosti se odvíjí od středně silné interní pozice podniku. Pokud společnost nepodcení rizika, má předpoklady dosáhnout stanoveného strategického záměru.

4 Strategická analýza

Pomocí strategické analýzy generujeme alternativní strategie pro naplnění strategických cílů, které budou vycházet z původního záměru společnosti, ale navíc vezmou v úvahu i vlivy prostředí, které na tento záměr budou působit. Výsledkem je zhodnocení stanovených cílů a nejefektivnější strategie pro jejich naplnění.

Rámec strategické analýzy je rozdělen na tři části:

1. Zpracování vstupních údajů – jedná se o výsledky analýzy prostředí, popsané v předchozí kapitole
    a. Hodnocení externích faktorů – matice EFE,
    b. Hodnocení interních faktorů – matice IFE;
2. Generování alternativních strategií
    a. Matice TOWS,
    b. Matice SPACE,
    c. Matice BCG,
    d. Matice strategického hodnocení,
    e. Matice strategické pozice - GE,
    f. Matice hodnocení interních a externích faktorů IE;
3. Výběr konečné optimální strategie – zhodnocení zvažované strategie a zvážení její případné korekce nebo změny. (Šulák, 2005, s. 45 – 80)

Existuje ale ještě další možnost jak hodnotit strategický záměr společnosti, který se prvotně neodvíjí od analýzy externího a interního prostředí. Sem patří i obecná typologie strategií:

1. Ofenzivní strategie – růstové strategie, které často vedou k integraci (dopředná, zpětná, horizontální);
2. Intenzivní strategie – penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu;
3. Strategie diverzifikace – koncentrická, horizontální, složená;
4. Defenzivní strategie – společný podnik, omezení, odprodej, likvidace;
5. Marketingové strategie – minimalizace nákladů, diferenciace, strategie zaostření. (Fotr, 2012, s. 67 – 69)

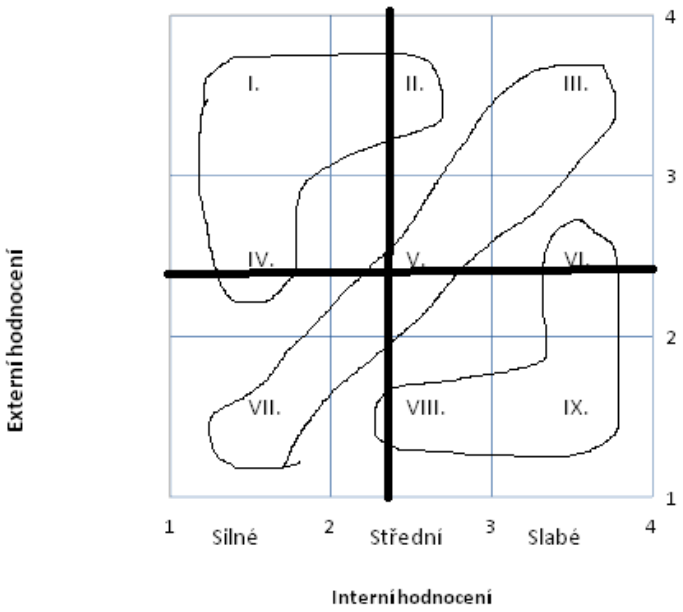
V praxi si společnosti nevybírají jen jedinou cestu jak dosáhnout svých cílů, proto je výsledná strategie jakousi kombinací vhodných definovaných strategií, které dohromady povedou k dosažení podnikatelského záměru.

Společnost Š+H Bohunice pro dosažení svých cílů použije marketingové intenzivní strategie, a to zejména strategii penetrace na trh, která jí umožní posílit její konkurenční pozici v rámci zvýšení kvality a posílení marketingových aktivit. V dalším období se chce soustředit na potřeby svých zákazníků, které bude podporovat informacemi o možných dotacích z programu „Zelená úsporám." Navíc jsou v současné době příznivé sazby hypoték, které také mohou přilákat nové zájemce o stavební zakázky.

4.1 Matice IE

Pro hodnocení Matice IE je použita suma vážených poměrů, které vyplývají z analýzy EFE, znázorněná na ose *y*, a IFE, znázorněná na ose *x*. Matici můžeme rozdělit na tři různé oblasti, kde každá znázorňuje jinou doporučenou strategii pro podnik. První, kam spadá pole I, II a IV doporučuje strategii *„Stavěj a zajisti růst."* Druhá, kam patří III, V a VII pak *„Udržuj a potvrzuj."* A třetí, kde zbývají pole VI, VIII a IX doporučuje strategii *„Sklízej a zbavuj se."* (David, 2011, s. 189)

Graf 6 Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Průsečík hodnot matice EFE a IFE spadá do V. kvadrantu oblasti s heslem „Udržuj a potvrzuj," kde se jako vhodná jeví penetrace na trh a vývoj produktu. Z toho můžeme vyvodit, že strategie společnosti Š+H Bohunice, je vhodně zvolená.

4.2 Matice TOWS

Tato matice rovněž vychází ze závěrů analýzy prostředí. Princip této metody spočívá v posouzení vzájemných vlivů externích faktorů (O, T) a interních faktorů (S, W) dle zvolené strategie. Pak je možné se rozhodnout mezi čtyřmi možnými strategiemi:

1. Strategie Maxi – Maxi (S, O), kde podnik uplatní své silné stránky při využití příležitostí prostředí.
2. Strategie Mini – Maxi (W, O), která je zaměřená na rozvoj, kdy se firma zaměří na zlepšení svých slabých stránek a přitom využije externí příležitosti.
3. Strategie Maxi- Mini (S, T), která se orientuje na využití silných stránek a vyhne se, nebo omezí hrozby.
4. Strategie Mini – Mini (W, T), kde se jedná o defenzivní strategii s redukcí slabých stránek a vyhýbání se hrozbám. (Fotr, 2012, s. 53 – 55)

Tabulka 11 Matice TOWS

	Silné stránky S Ukazatele likvidity Stálé a dobré vztahy s dodavateli Individuální přístup k zákazníkovi Dobrá pověst a dlouholetá tradice Technologické vybavení	Slabé stránky W Nižší hodnoty rentability Závislost téměř všech procesů na majiteli společnosti Neexistuje marketingové oddělení Nedostatečný informační systém Zaměstnanci nejsou motivovaní vzdělávat se
Příležitosti O Příznivé úrokové sazby hypoték Zprůhlednění zadávání zakázek Plánované nastartování ekonomiky a budoucí růst stavebního trhu Vývoj nových technologií Snadné získávání pracovních sil	Investovat do rozvoje firmy, získat nové zakázky, podporovat loajalitu a motivovanost zaměstnanců se zaměřením na růst produktivity a kvality práce. Využít své stávající pozice na trhu a pomocí marketingových cest získávat nové zákazníky.	Zavést systém většího delegování pravomocí, zvýšit podíl zdrojů na marketing, které rozšíří povědomí o společnosti, využít příležitostí v rámci oživení ekonomiky a být připraven na nárůst zakázek při motivování zaměstnanců.
Hrozby T Pokles investic do stavebnictví Zvýšení cen surovin, materiálu, energií Silná konkurence v oboru Závislost na dodavatelích Silná vyjednávací pozice zákazníků	Přizpůsobit se trendu poklesu zakázek, snižovat rovnoměrně náklady, zvyšovat konkurenceschopnost na poli kvality a přístupu k zákazníkům. Uzavřít vhodné smlouvy s dodavateli, motivovat zaměstnance.	Silná konkurence a vysoké riziko poklesu zakázek. Soustředit se na optimalizaci procesí s důrazem na snižování nákladů, omezit se na perspektivní investice.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jako vhodná strategie se jeví možnost SO, kdy společnost pro svůj záměr využije svých silných stránek při identifikovaných příležitostech externího prostředí. Strategie je na tomto základě zaměřena především na získávání nových zakázek, které povedou k růstu tržeb jako k hlavnímu strategickému cíli. Přesto bych doporučila zaměřit se na ošetření nejvýraznějších slabých stránek, které by tento cíl mohly ohrozit (důslednější řízení marketingu a motivování zaměstnanců v oblasti vzdělávání). Výsledek matice TOWS podporuje dosažení strategických cílů společnosti.

4.3 Matice SPACE

Matice SPACE znázorňuje, která ze strategií *(agresivní, konzervativní, defenzivní* či *konkurenční)* je vhodná daný pro podnik. Jednotlivé osy znázorňují:

- Dvě interní charakteristiky – finanční síla (FS), konkurenční vlastnosti (KV);
- Dvě externí charakteristiky – stabilita prostředí (SP), síla oboru (SO). (David, 2011, s. 181)

Postup sestrojení matice SPACE:

1. Definování množiny proměnných, které charakterizují sílu odvětví, konkurenční vlastnosti, finanční sílu a stabilitu prostředí.
2. K jednotlivým proměnným přiřadíme váhy, jejichž suma je rovna jedné.
3. Jednotlivé proměnné ohodnotíme stupněm vlivu na počátku a na konci sledovaného období:
    a. FS a SO nejhorší +1 a nejlepší +6
    b. SP a KV nejhorší -6 a nejlepší -1
4. Spočteme celkové vážené poměry v jednotlivých letech. Výsledná hodnota na ose x=∑ (SO, KV) a y=∑ (FS, SP).
5. Sestrojíme vektor, který vychází z nuly a končí v určeném bodě. (Fotr, 2012, s. 55 – 56)

Tabulka 12 Tabulka hodnocení SO a KV, pozice na ose x

Pozice na ose x							
Faktor		Váha		Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2013	2016	2013	2016	2013	2016
SO	Potenciál ziskovosti	0,13	0,14	2	4	0,26	0,56
	Finanční stabilita	0,14	0,08	3	4	0,42	0,32
	Úroveň technologie	0,08	0,07	2	3	0,16	0,21
	Bariéry vstupu	0,04	0,06	1	1	0,04	0,06
	Dynamika růstu odvětví	0,12	0,13	6	4	0,72	0,52
KV	Kvalita produktů	0,15	0,16	-1	-1	-0,15	-0,16
	Technické parametry produktů	0,09	0,09	-3	-2	-0,27	-0,18
	Podíl na trhu	0,05	0,08	-4	-3	-0,2	-0,24
	Kvalifikace zaměstnanců	0,12	0,09	-3	-3	-0,36	-0,27
	Úroveň marketingu	0,08	0,1	-5	-3	-0,4	-0,3
		1	1			0,22	0,52

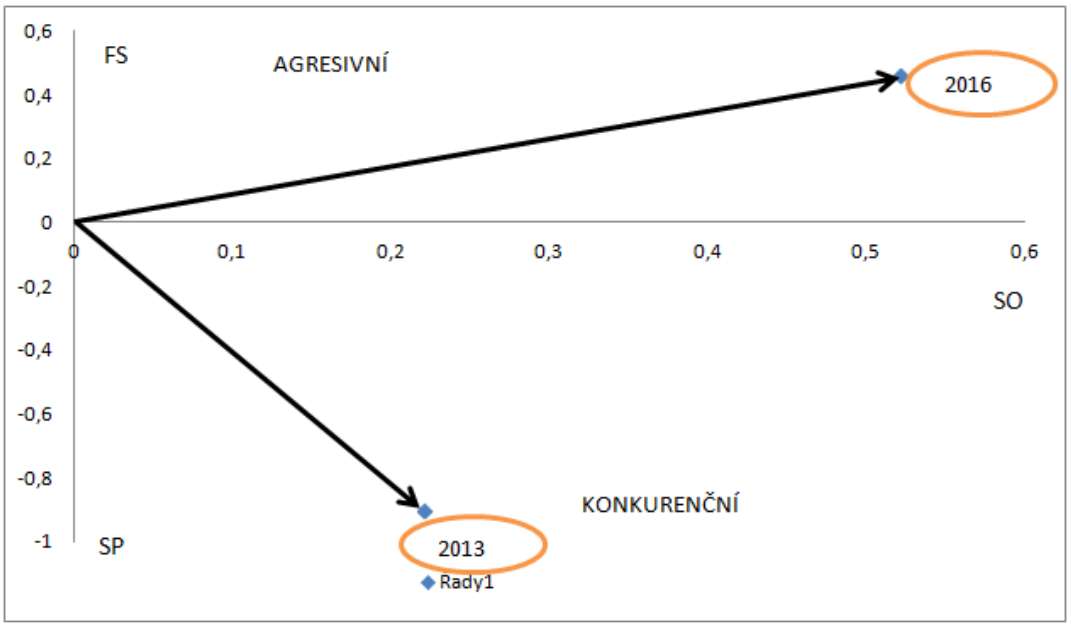
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 13 Tabulka hodnocení charakteristik FS a SP, pozice na ose y

Pozice na ose y							
Faktor		Váha		Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2013	2016	2013	2016	2013	2016
FS	ROE	0,08	0,1	3	3	0,24	0,3
	Výsledná likvidita	0,11	0,11	4	5	0,44	0,55
	Celková zadluženost	0,05	0,07	2	2	0,1	0,14
	Hospodářský výsledek	0,13	0,14	4	5	0,52	0,7
	Srovnání s konkurencí	0,1	0,07	3	2	0,3	0,14
SP	Úroveň inflace	0,04	0,05	-2	-2	-0,08	-0,1
	Vyjednávací síla zákazníků	0,18	0,13	-6	-4	-1,08	-0,52
	Náročnost na inovace	0,09	0,09	-4	-3	-0,36	-0,27
	Legislativní opatření	0,06	0,06	-3	-2	-0,18	-0,12
	Vývoj poptávky	0,16	0,18	-5	-2	-0,8	-0,36
		1	1			-0,9	0,46

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf 7 Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V roce 2013 společnost působí v nestabilním odvětví, které se projevuje problémy stavebního sektoru, kde dochází k propadu tržeb a poklesu zakázek. Přesto se jedná o odvětví s růstovým potenciálem, který se projeví na základě prorůstových opatření státu. Firma má uspokojivé konkurenční vlastnosti, které jí pomohou prosadit se na tomto trhu. Doporučované strategie pro tento kvadrant: dopředná integrace, zpětná integrace, penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku, Joint Venture, vhodné jsou i konkurenční strategie – minimalizace nákladů, diferenční strategie a strategie zaostření.

Strategie dalšího pronikání na trh a posilování konkurenční pozice, kterou si společnost určila, se proto jeví jako vhodná.

Tyto strategie pomohou zlepšit finanční situaci ve společnosti a na konci predikovaného období se dostane do kvadrantu s agresivním profilem jako finančně silná firma, která dosáhla konkurenčních výhod v rostoucím a stabilním oboru. (David, 2011, s. 183)

4.4 Zhodnocení strategické analýzy

Současná vize společnosti definovaná na roky 2014 – 2016 je zajistit společnosti stabilní pozici na stávajícím trhu a zvyšovat její konkurenceschopnost postupným zvyšováním výkonnosti, zajištěné postupným růstem tržeb. Pro splnění tohoto cíle chce společnost využít strategii dalšího pronikání na trh, využít marketingové nástroje

pro získání nových zákazníků, dále klást důraz na kvalitu a brát ohled na životní prostředí.

Faktory, které společnosti pomohou k naplnění této vize, jsou její silné stránky, kam patří zejména její dobrá pověst a dlouholetá tradice, individuální přístup k zákazníkům, nabídka služeb zajišťující kvalitu a kompletní servis. Pro tyto účely jsou pro společnost důležití také motivovaní zaměstnanci, protože jejich prostřednictvím jsou zakázky prováděny. Firma má ve vedení svých zaměstnanců vytvořený dobrý systém, který je flexibilní z hlediska jejích potřeb. Jako motivace zaměstnanců slouží především přístup k nim, zajištění růstu mezd včetně ročních odměn a podpora společenských sportovních akcí.

Společnost bude investovat více prostředků do marketingových nástrojů, aby dokázala obstát v silné konkurenci a získat další potřebné zakázky, které pomohou k cíli zvyšování tržeb. Toto vyplynulo i z matice TOWS, kde bylo výsledkem využití silných stránek a tržních příležitostí, aby společnost dokázala zvyšovat svou výkonnost.

Samozřejmě se společnost nemůže zaměřit jen na jeden přístup jak dosáhnout svých cílů. Zároveň bych jí doporučila, aby se soustředila na posílení slabých stránek, kde je důležitým hlediskem nedostatečná organizace marketingu. Pro tento účel by měla jmenovat alespoň jednoho pracovníka, který se bude věnovat výhradně této problematice a pomůže tak k růstu povědomí o společnosti následovaném růstem počtu zakázek a tedy i tržeb společnosti.

Z dalšího hlediska strategická analýza ukázala, že zvolené postupy k naplnění strategií jsou vhodné a nemusí být nijak výrazně upravovány.

5 Finanční plán

Společnost Š+H Bohunice je stavební společností působící na trhu České republiky. Obor stavebnictví postihla krize v letech 2008 a 2009. Ve společnosti se tento propad projevil až v roce 2011, kdy došlo k razantnímu poklesu tržeb. V roce 2013 ovšem společnost překonala negativní vývoj a tržby se opět dostaly na úroveň před krizí, přesto tohoto úspěchu dosáhla na úkor ziskových marží, které jsou stále výrazně nízké. Plánování vychází z účetních výkazů minulého období a přihlíží k vlivům externího a interního prostředí. V této kapitole bude proveden výpočet střednědobého plánu finančních výkazů společnosti.

5.1 Plán tržeb 2014 - 2016

V tabulce 14 jsou uvedeny plánované zakázky společnosti vycházející z obchodního plánu společnosti, které bude provádět v roce 2014. Díky těmto získaným zakázkám má společnost zajištěné stavební práce přibližně na 6,7 měsíce[15], ze kterých dosáhne na hodnotu tržeb 111 775 tis. Kč, které představují přibližně 68 % objemu celkových tržeb za rok 2014. Během první poloviny roku společnost plánuje získání dalších zakázek v hodnotě 48 127 tis. Kč. Další tržby plynou z prodejů betonárky a pneuservisu v hodnotě 2 600 tis. Kč, jejichž rozpočet pro rok 2014 (viz Příloha C) se plánuje v obdobné výši jako v roce 2013.

Tabulka 14 Plánované zakázky na rok 2014 v tis. Kč

Zakázka	Dokončení projektu	Tržby 2014 v tis. Kč
Bytové domy Týn nad Vltavou	2012 – 2014	5 534
Rekonstrukce skladových prostor JE Temelín	2011 – 2014	12 077
Čistička odpadních vod Všemyslice	2014	10 569
Obchodní a servisní pobočka BMW Písek	2013 – 2014	11 450
Tělocvična Vodňany	2014	16 330
Bytové domy Písek	2013 - 2014	12 250
Obchodní dům Strakonice	2014 - 2015	17 346

[15] Jedná se o odhad v případě, že by nezískala žádné další zakázky, jinak práce budou probíhat, dle stavebních plánů v průběhu celého roku.

Rekonstrukce pavilonu výstaviště	2014	16 000
Ostatní zakázky	2014	10 219
Celkem		111 775

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V Tabulce 15 jsou stanoveny plány tržeb společnosti na roky 2014 – 2016. Plánované tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb vycházejí v roce 2014 z předchozí tabulky a jejich celková výše odpovídá cíli vývoje tržeb, kdy jejich celková hodnota zaznamená pokles o nejvýše 1,5 % oproti roku 2013 a následně poroste o 3,5 % v roce 2015 a o 4,5 % v roce 2016. Kdyby společnost neměla dostatek předem smluvených zakázek, tak by došlo k poklesu její produkce, a tedy i tržeb, vzhledem k problémům se zadáváním zakázek, které ve stavebním sektoru panují.

Tabulka 15 Plán tržeb 2014 - 2016 v tis. Kč

(v tis. Kč)	**2014**	**2015**	**2016**
Tržby	161 909	167 576	175 117
Přírůstek o	-1,5 %	3,5 %	4,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2 Plán investic 2014 – 2016

V plánovaném období společnost uskuteční soubor investic, které slouží k jejímu záměru postupně rekonstruovat celý areál společnosti.

- Výstavba železobetonových boxů na sypké materiály v hodnotě 2 800 tis. Kč v letech 2014 (1 550 tis. Kč) – 2015 (1 250 tis. Kč), které budou k 1. 1. 2016 uvedeny do provozu.
- Výstavba mycí rampy za 800 tis. Kč v roce 2014, která bude uvedena do provozu k 1. 1. 2015.
- Nákup automobilu značky Škoda v hodnotě 700 tis. Kč v roce 2014, který bude financován z interních zdrojů společnosti.

Celkové investiční náklady budou 4 300 tis. Kč a z toho 3 600 tis. Kč bude pokryto střednědobým úvěrem od ČSOB, a.s. se splatností 3 roky, s měsíčními splátkami a úrokovou sazbou 3,18 % p. a.

Měsíční splátka se vypočte ze vzorce pro kapitálovou obnovu:

$$K = U \times \frac{(1+i)^n \times i}{(1+i)^n - 1}$$

K = roční splátka, U = velikost úvěru, i = úroková sazba, n = počet let splácení (Valach, 1999, s. 46)

Měsíční splátka tedy bude: 104 978,17 Kč

Tabulka 16 Kalendář celkových ročních splátek úvěru v Kč

Rok	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Konečná hodnota	Roční náklady na úvěr
2014	3 600 000	97 639,52	1 162 098,55	2 437 901,46	1 259 738,07
2015	2 437 901,46	60 141,40	1 199 596,67	1 238 304,79	1 259 738,07
2016	1 238 304,79	21 433,29	1 238 304,79	0	1 259 738,08
Celkem		179 214,22			3 779 214,22

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 17 Investiční náklady v tis. Kč

Položka	Náklady v tis. Kč
Investice na výstavbu železobetonových boxů:	2 800
Zpevnění plochy	300
Oplocení	150
Propojení s prostorem dvora	400
Železobetonové boxy	1 800
SW pro řízení skladu materiálu	80
Počítačové vybavení	70
Mycí rampa	800
Automobil	700
Celkem	**4300**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Odpisy investic

Projekt výstavby železobetonových boxů bude probíhat v letech 2014 – 2015 a uveden bude do provozu až na počátku roku 2016, kdy začne i odpisování této investice. Druhý investiční projekt je plánován na výstavbu a instalaci v roce 2014 a odpisování bude

probíhat až od jeho uvedení do provozu počátkem roku 2015. Automobil bude zařazen do provozu počátkem roku 2014.

V následující tabulce je majetek zařazen do odpisových skupin na základě zákona o dani z příjmů, kde je také stanovena doba odepisování, která je využita pro účetní i daňové odpisy. Způsob odepisování je v obou případech rovnoměrný. Jak můžeme vidět, daňové a účetní odpisy se nerovnají a účetní odpisy jsou vždy vyšší.

Tabulka 18 Odpisy investičního majetku 2014 - 2016 v tis. Kč

Pořízený DM	Hodnota (v tis. Kč)	Odpisová skupina	Počet let	Daňové odpisy			Účetní odpisy		
				2014	**2015**	**2016**	**2014**	**2015**	**2016**
Stavba	2 500	5	30			35			84
Oplocení	150	4	20			4			8
Rampa	800	2	5		88	178		160	160
Os. automobil	700	2	5	77	156	156	140	140	140
Počítače	70	1	3			14			24
SW	80	1	3			16			27
Celková hodnota odpisů za rok				**77**	**244**	**403**	**140**	**300**	**443**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na základě plánu odpisů společnosti budou celkové daňové odpisy v jednotlivých letech 839 tis. Kč, 1 006 tis. Kč a 1 165 tis. Kč.

Tabulka 19 Hodnota účetních odpisů 2014 – 2016 v tis. Kč

(v tis. Kč)	**2014**	**2015**	**2016**
Odpisy nově pořízeného majetku	140	300	443
Setrvačný stav odpisů ostatního DHM	968	968	968
Celkové odpisy	**1 108**	**1 268**	**1 411**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkový rozdíl daňových a účetních odpisů pak bude v jednotlivých letech 269 tis. Kč, 262 tis. Kč a 246 tis. Kč.

Plánování investičního majetku se následně promítne do vývoje dlouhodobého majetku v aktivech plánované rozvahy. Vychází ze vzorce: Stávající DM + nově pořízený DM – Odprodej DM – odpisy.

Tabulka 20 Plán investičního majetku 2014 – 2016 v tis. Kč

(v tis. Kč)	2014	2015	2016
Počáteční stav investičního majetku	16 596	16 188	15 717
Nově pořízený investiční majetek	700	800	2800
Odprodej investičního majetku	0	3	6
Odpisy	**1 108**	**1 268**	**1 411**
Konečný stav investičního majetku	16 188	15 717	17 100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.3 Personální plán 2014 - 2016

Plánovaný počet zaměstnanců je znázorněn v následující tabulce. Mzdové náklady se budou podle stanoveného cíle meziročně zvyšovat o 1,5 %, čímž zároveň porostou i náklady na zákonné sociální a zdravotní pojištění, které je 34 % z hrubé mzdy. Sociální náklady, které představují zaměstnanecké benefity, se budou také zvyšovat o 1,5 %, protože jsou součástí mzdy a významným zdroje motivace zaměstnanců.

Tabulka 21 Personální plán 2014 - 2016

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Přepočtený počet zaměstnanců	78	78	80	81
Výše osobních nákladů	29 854	30 509	30 967	31 432
Z toho: mzdové náklady	21 138	21 455	21 777	22 104
Zákonné SP a ZP	6 991	7 295	7 404	7 515
Sociální náklady	1 726	1 759	1786	1 813

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.4 Plán výnosů, nákladů a hospodářského výsledku 2014 – 2016

Výnosy

Výše tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb vychází z plánu tržeb v kapitole 5.1. Společnost plánuje přírůstek zásob vlastní výroby v roce 2014 o 7 %, v roce 2015 o 8 % a v roce 2016 o 10 %. Společnost využívá aktivaci majetku, proto uvažuje další výnosy prostřednictvím aktivace, které se budou zvyšovat o 12 % ročně.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku vychází z plánu prodeje investičního majetku a jsou stanoveny na základě předpokládané ceny, kterou společnost očekává za daný majetek. Tržby budou 5 tis. Kč v roce 2015 a 7 tis. Kč v roce 2016. Tržby z prodeje materiálu jsou určeny na základě trendu. Prodaný materiál představuje nevyužitý materiál, který zůstává na skladě nevyužit po určitou dobu a jeho skladování nepřináší žádný výnosný efekt, protože dochází ke změně jeho vlastností, a nemůže už být zapojen k dalšímu zpracování. Tržby z prodeje materiálu chce společnost postupně snižovat, to znamená efektivněji plánovat potřebný materiál a jeho využití.

Ostatní provozní výnosy společnosti tvoří především inventarizační rozdíly a pojistná plnění, jejichž hodnota se nedá racionálně předvídat a jsou proto stanoveny na úrovni posledního sledovaného období. Společnost s výnosovými úroky, ani ostatními finančními výnosy nepočítá, proto jsou tyto položky nulové. Společnost nevlastní žádné cenné papíry ani podíly.

Tabulka 22 Plán výnosů 2014 – 2016 v tis. Kč

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej vlastních výr. a služeb	164 375	161 909	167 576	175 117
Změna stavu zásob vlastní činností	-1 450	263	342	461
Aktivace	167	187	210	235
Tržby z prodeje DM a materiálu	132	125	125	122
Tržby z prodeje DM	2	0	5	7
Tržby z prodeje materiálu	130	125	120	115
Ostatní provozní výnosy	18	18	18	18
Celkové výnosy	163 374	162 627	168 396	176 075

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Náklady

Následující tabulka znázorňuje plánovanou spotřebu materiálu a energie a vychází z obchodního plánu společnosti. Položka spotřeby materiálu a energie se bude měnit v závislosti na změnách objemů produkce. Navíc jednotlivé položky se budou měnit v závislosti na změnách cen vstupů. Velkou část zakázek tvoří především výstavby a rekonstrukce budov, proto je materiál tvořen z velké části stavebními materiály.

Jednotlivé položky jsou rozčleněny v tabulce. V roce 2014 se očekává mírný pokles cen materiálu o 0,5 %, protože už nyní jsou ceny na velmi nízké úrovni a dodavatelé už nemůžou tlačit ceny dál dolů. V dalších letech se ale očekává nárůst cen stavebních materiálů o 2,2 % a v dalším roce o 5,0 %. Spotřeba energií na rok 2013 byla 7 751 tis. Kč a její výše se bude měnit v závislosti na objemu produkce.

Tabulka 23 Plán výkonové spotřeby 2014 – 2016 v tis. Kč

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu a energie	**68 993**	**67 923**	**71 092**	**76 718**
Spotřeba materiálu	61 242	60 323	63 108	68 414
Elektroinstalační materiál	3 474	3 422	3 620	3 922
Voda-plyn-topení	7 961	7 840	8 295	9 001
Stavební hmoty	12 426	12 240	12 646	13 706
Spojovací materiál	4 249	4 185	4 427	4 808
Zdivo	15 896	15 658	16 262	17 573
Střešní materiál	7 498	7 386	7 712	8 472
Izolace	6 105	6 013	6 361	6 779
Dřevo	3 633	3 579	3 785	4 153
Spotřeba energie	7 751	7 600	7 984	8 304

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Další položkou výkonové spotřeby jsou náklady vynaložené na služby. Tato položka je tvořena především náklady na reklamaci, náklady na opravy, náklady na propagaci, náklady na školení, úklidové služby, údržbu, externí služby a výdaji na cestování, jak znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 24 Plán služeb 2014 – 2016 v tis. Kč

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Služby celkem	**57 992**	**57 828**	**59 755**	**60 656**
Náklady na reklamace	4 109	4 066	4 210	4 402
Náklady na opravy	8 589	8535	8 686	8 665
Náklady na propagaci	3 109	3 316	3 627	3 879
Náklady na vzdělávání	3 283	3265	3 531	3 743
Úklidové služby	389	389	401	405

Údržba	4 026	4057	4 213	4 288
Doprava	7 198	7 168	7 674	8 096
Ostatní služby	27 289	27 032	27 413	27 178

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Náklady na reklamaci tvoří 2,5 % z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a společnost si přeje tento trend udržet. Náklady na opravy jsou stanoveny na základě trendu, kdy tato položka v posledních letech klesá meziročně o 1,2 %. Náklady na propagaci se budou dle cíle společnosti zvyšovat o 20 % do konce roku 2016, tedy ročně vynaložit o 207 tis. Kč více. Náklady na vzdělávání se budou zvyšovat v závislosti na stanoveném cíli zvýšení kvalifikace a odbornosti zaměstnanců. Kurzy budou probíhat v závislosti na profesním zařazení jednotlivých pracovníků. Další náklady pak plynou na povinné školení ohledně BOZP a PO. Náklady na dopravu porostou v závislosti na růstu množství zakázek. Údržba majetku je stanovena na základě rostoucího trendu. Roční náklady na úklid činí 389 tis. Kč a předpokládá se, že se nebude měnit. V ostatních službách jsou zahrnuty náklady na externí účetní a daňové poradenství, auditorské služby, externí služby IT, právní poradenství, telefonní poplatky apod. Tyto náklady jsou stanoveny na základě aktuální plánované potřeby společnosti.

Osobní náklady jsou stanoveny na základě personální plánu v kapitole 5.3. Společnost Š+H Bohunice bude hradit silniční daň, daň z nemovitosti a daň z elektřiny. Daně a poplatky zůstávají na stejné úrovni jako v roce 2013. Odpisy vyplývají z plánu odpisů v Tabulce 18.

Zůstatková cena prodaného DM je stanovena na základě plánu prodeje dlouhodobého majetku a na základě zůstatkové ceny zjištěné jako rozdíl pořizovací ceny a oprávek. U materiálu se jedná o hodnotu, která je násobkem množství prodaného materiálu a jeho kupní ceny.

Ostatní provozní náklady tvoří částky vynaložené na úhradu bolestného při pracovních úrazech, pojištění automobilů a pojistné škod na technologiích, pokuty, penále, hodnota inventarizačních rozdílů a další položky, jejichž suma se nedá přesně odhadnout a proto je jejich hodnota stanovena na základě minulého vývoje na hodnotě 800 tis. Kč v roce 2014, 754 tis. Kč v roce 2015 a 662 tis. Kč v roce 2016, protože zájmem společnosti je

tyto náklady snižovat. Nákladové úroky vyplývají z čerpání úvěru na pořízení investic, dále úroky z krátkodobých úvěrů. Ostatní finanční náklady společnosti tvoří bankovní poplatky za vedení účtů a operacemi na nich, náklady spojené se získáním bankovních záruk. Jsou stanoveny na základě trendu minulosti.

Tabulka 25 Plán nákladů 2014 – 2016 v tis. Kč

Náklady v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Výkonová spotřeba	**126 985**	**125 751**	**130 847**	**137 374**
Spotřeba materiálu a energie	68 993	67 923	71 092	76 718
Služby	57 992	57 828	59 755	60 656
Osobní náklady	**29 854**	**30 509**	**30 967**	**31 432**
Mzdové náklady	21 138	21 455	21 777	22 104
Náklady na SZ a ZP	6 991	7 295	7 404	7 515
Sociální náklady	1 726	1 759	1786	1 813
Daně a poplatky	894	894	894	894
Odpisy DHM a DNM	2273	1 108	1 268	1 411
Zůstatková cena prodaného DM	2	0	3	6
Zůstatková cena prodaného materiálu	120	115	98	72
Ostatní provozní náklady	942	800	754	701
Nákladové úroky	465	153	106	120
Ostatní finanční náklady	51	48	40	39
Celkové náklady	**161 586**	**159 378**	**164 977**	**172 049**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření je určen jako rozdíl provozních výnosů a provozních nákladů. Finanční výsledek hospodaření je dán rozdílem finančních výnosů a finančních nákladů. Mimořádný výsledek hospodaření není v plánu zahrnut. Součtem jednotlivých výsledků hospodaření získáme výsledek hospodaření za běžnou činnost, který upravíme na základ daně o přičitatelné a odečitatelné položky:

- VH zvýšíme o rozdíl daňových a účetních odpisů, protože účetní odpisy společnosti jsou v plánovaných letech vyšší, viz Tabulka 18.

– V roce 2014 společnost uplatní zbývající část nerozdělené ztráty v hodnotě 1 507 tis. Kč.

Sazba daně z příjmů právnických osob je pro všechny roky plánována na 19 %. Odečtením daně od výsledku hospodaření za běžnou činnost získáme výsledek hospodaření za účetní období. Výkaz zisků a ztrát je uveden v Příloze F.

Tabulka 26 Plánovaný hospodářský výsledek 2014 - 2016 v tis. Kč

(v tis. Kč)	**2014**	**2015**	**2016**
Provozní výsledek hospodaření	3 450	3 565	4 185
Finanční výsledek hospodaření	-201	-146	-159
VH před zdaněním	3 249	3 419	4 026
Upravený základ daně	2 011	3 681	4 272
Daň z příjmů za běžnou činnost	383	700	812
Splatná	375	686	795
Odložená	8	14	17
VH za běžnou činnost	**2 866**	**2 719**	**3 214**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.5 Plán aktiv 2014 - 2016

Podrobný plán rozvahy je přiložen v Příloze G.

Dlouhodobý majetek

Plánovaná výše dlouhodobého majetku vychází z investičního plánu společnosti a plánu odpisů, který je uveden v kapitole 5.2.

Software vychází z odpisového plánu stávajícího SW a pořízení nového SW v roce 2016 za 80 tis. Kč, jehož hodnota bude snížena o odpovídající odpis. Společnost nemá v plánu pořizovat nové pozemky, proto jejich hodnota zůstává stejná na 653 tis. Kč, jelikož pozemky se neodepisují. Společnost bude investovat do stavby nových skladových prostor za 2 650 tis. Kč, které budou zařazeny do majetku v roce 2016 s odpovídajícím snížením o odpis 92 tis. Kč. Výstavba bude probíhat od roku 2014 do roku 2015, z toho důvodu bude tento majetek ve fázi pořízení evidován jako nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2014 a 2015 se bude hodnota staveb snižovat pouze o stanovené odpisy (443 tis. Kč ročně).

Položka SMV opět vychází z plánu investic. V roce 2014 bude pořízen majetek za 700 tis. Kč, ze kterého bude odepsáno 140 tis. Kč. Z hodnoty stávajících SMV bude ještě odepsáno 515 tis. Kč. V roce 2015 bude pořízena rampa v hodnotě 800 tis. Kč snížená o odpis 160 tis. Kč. Hodnota stávajících SMV klesne o 654 tis. Kč. Nakonec v roce 2016 budou mezi SMV zařazeny pořízené počítače za 70 tis. Kč s ročním odpisem 24 tis. Kč. Stávající hodnota SMV klesne o odpisy v celkové výši 825 tis. Kč.

Plán oběžného majetku

Stanovení výše zásob se opírá o ukazatele obrat zásob, který se vypočítá podle vzorce:

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}$$ (Valach, 1999)

Jeho vývoj v minulosti je poznamenán výraznými výkyvy a společnost by tento trend chtěla stabilizovat a postupně obrat zásob snížit na hodnotu 35 v roce 2016.

Tabulka 27 Obrat zásob

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat zásob	42,19	95,37	244,64	22,34	41,04	40	37	35

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Hodnota materiálu a nedokončené výroby je následně stanovena jako procentní podíl zásob, protože vývoj těchto položek tomuto trendu dlouhodobě odpovídá. Materiál je celkem 6 % ze zásob a nedokončená výroba představuje 94 % objemu zásob.

Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů jsou stanoveny na základě rostoucího trendu, kdy se budou zvyšovat o 10 % ročně.

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů jsou výrazně spjaty s hodnotou tržeb, proto jsou plánovány na základě obratových ukazatelů:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky\ z\ obchodních\ vztahů}{Tržby} * 360$$ (Valach, 1997)

Tabulka 28 Doba obratu pohledávek

(ve dnech)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Doba obratu pohledávek	48	55	31	52	48	50	51	50

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Protože je doba obratu pohledávek dlouhodobě stabilní, společnost plánuje tento trend dále udržet na hodnotě přibližně 50 dnů.

U krátkodobých poskytnutých záloh se jedná o vyplacené zálohy na materiál, který bude dodán v následujícím roce. Hodnota záloh je stanovena na základě trendu na hodnotě 120 tis. Kč pro všechny plánované roky.

Účet jiné pohledávky eviduje poskytnuté půjčky a úvěry, o kterých je známo, že se budou pravidelně opakovat. V minulosti se projevují rostoucím trendem, proto z tohoto trendu bude vycházet i plán a tato položka poroste o 8 % ročně.

Peníze, které společnost drží v pokladně, jsou dostatečné, proto s ohledem na budoucí růst závazků společnost plánuje meziroční nárůst těchto finančních prostředků o 5 %.

Hodnotou finančních prostředků na bankovním účtu společnost nechce výrazně přesáhnout hranici 16 000 tis. Kč, aby nebyla ohrožena likvidita společnosti.

Náklady příštích období jsou vytvářeny dopředu placeným pojistným, které je plánované v odhadované hodnotě 980 tis. Kč ve všech letech plánu.

Příjmy příštích obdoby nejsou ve společnosti plánovány.

5.6 Plán pasiv 2014 - 2016

Podrobný plán rozvahy je přiložen v Příloze G.

Vlastní kapitál

Základní kapitál zůstává nezměněn v hodnotě 200 tis. Kč. Stejně tak se nebude měnit výše rezervního fondu ze stávajících 20 tis. Kč. Ve společnosti nebude docházet k rozdělení zisku. Zisk bude ve společnosti zadržen ve formě nerozděleného zisku, který se každý plánovaný rok bude navyšovat o odpovídající částku dosaženého čistého zisku na základě výkazu zisku a ztráty.

Cizí zdroje

Dlouhodobé závazky představuje odložený daňový závazek, který se každý rok zvyšuje o část odložené daně z příjmů.

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů jsou opět velmi blízce spjaté s dosaženými tržbami, proto jsou plánovány pomocí ukazatele doby obratu:

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky\ z\ obchodních\ vztahů}{Tržby} * 360$$ (Valach, 1999)

Tabulka 29 Doba obratu závazků

(ve dnech)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Doba obratu závazků	35	10	22	11	53	50	47	45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Doba obratu závazků z obchodních vztahů se v posledním roce výrazně zvýšila a v dalších letech je očekáváno postupné snížení, jak je naznačeno v tabulce.

Závazky ke společníkům představují závazky z titulu půjček poskytnutých společníky. Tyto se plánují v hodnotě 1 091 tis. Kč v každém roce plánu.

Závazky k zaměstnancům představují část mezd, konkrétně 1/12 z ročního úhrnu mezd, které budou zaměstnancům vyplaceny až v prvním měsíci následujícího roku, protože mzdy se vyplácí zpětně s měsíčním zpožděním. V jednotlivých letech se jedná o částky: 1 788 tis. Kč, 1 815 tis. Kč a 1 842 tis. Kč.

Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění jsou stanoveny stejným způsobem jako závazky k zaměstnancům. Hodnota v jednotlivých letech bude: 608 tis. Kč, 617 tis. Kč a 626 tis. Kč.

Účet Stát – daňové závazky a dotace zahrnuje evidenci DPH. Společnost je čtvrtletním plátcem DPH, to znamená, že na konci účetního období se hodnota na tomto účtu bude přibližně rovnat jedné čtvrtině přidané hodnoty vynásobená sazbou DPH, která je zhruba pro 60 % zakázek snížená 15 % a pro zbytek základní 21 %.

- 2014 – DPH 15 a 21 %, PH = 36 608 tis. Kč => 1 592 tis. Kč
- 2015 – DPH 15 a 21 %, PH = 37 281 tis. Kč => 1 627 tis. Kč
- 2016 – DPH 17,5 %, PH = 38 439 tis. Kč => 1 682 tis. Kč

Dlouhodobé bankovní úvěry – v roce 2014 bude společnost čerpat úvěr ve výši 3 600 tis. Kč, který bude splacen na v roce 2016, splátkový kalendář je uveden v kapitole 5.2. Dále bude v roce 2014 splacen úvěr čerpaný v roce 2011. Jiné dlouhodobé bankovní úvěry společnost neeviduje.

Výnosy ani výdaje příštích období společnost neplánuje.

Výpočet dodatečného externího kapitálu

a) Z rozvahy:

$$DEK = A - P$$

V jednotlivých letech byl rozdíl aktiv a pasiv postupně 1 202 tis. Kč, 847 tis. Kč a 1 976 tis. Kč. Součtem těchto položek získáme celkový potřebný dodatečný externí kapitál.

$$DEK = 4\ 025 \text{ tis. Kč}$$

b) Podle modelu:

$$DEK = \left(\frac{OA}{T} - \frac{KZ}{T}\right) * \Delta T + \Delta SA - \Delta NZ$$

$$DEK\ 2014 = \left(\frac{45\ 141}{161\ 909} - \frac{27\ 896}{161\ 909}\right) * 2\ 466 + 408 - 1\ 677 = -1039 \text{ tis. Kč}$$

$$DEK\ 2015 = \left(\frac{46\ 252}{167\ 576} - \frac{27\ 358}{167\ 576}\right) * 5\ 667 + 471 - 2\ 866 = -1756 \text{ tis. Kč}$$

$$DEK\ 2016 = \left(\frac{47\ 774}{175\ 117} - \frac{27\ 141}{175\ 117}\right) * 7\ 541 + 1\ 383 - 2\ 719 = -448 \text{ tis. Kč}$$

Z výpočtů je vidět, že pomocí modelu je vypočtená hodnota dodatečného kapitálu značně odlišná, než je tomu v případě výpočtu z rozvahy rozdílem aktiv a pasiv. Rozdíly vychází z rozdílného způsobu plánování položek rozvahy, kdy v našem případě jsme využívali především formu plánování investičního majetku, obratové ukazatele, trendy a očekávaný vývoj, zatímco výpočet DEK z modelu vychází z plánování jednotlivých položek pomocí procentního podílu k tržbám.

Potřebné prostředky pro financování na základě výpočtu dodatečného externího kapitálu z rozvahy společnost získá formou krátkodobého provozního úvěru. Náklady na tento úvěr jsou zahrnuty v plánované výsledovce.

5.7 Plán výkazu Cash Flow 2014 – 2016

Plán výkazu Cash Flow na plánované období je uveden v Příloze H. Výpočet byl proveden nepřímou metodou stanovení CF v souladu s Českými účetními standardy podle oficiálního formuláře.

Výchozím bodem pro stanovení cash flow je hodnota zisku z běžné činnosti před zdaněním (3 249 tis. Kč, 3 419 tis. Kč, 4 026 tis. Kč), který je upraven o nepeněžní operace:

- odpisy v jednotlivých letech: 1108 tis. Kč; 1 268 tis. Kč a 1 411 tis. Kč;
- zisk z prodeje dlouhodobého majetku, jako rozdílu tržeb za prodej DM a zůstatkové ceny DM: 2 tis. Kč v roce 2015 a 1 tis. Kč v roce 2016;
- rozdíl nákladových a výnosových úroků: 153 tis. Kč, 106 tis. Kč, 120 tis. Kč.

Přičtením těchto hodnot k zisku dostaneme čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami.

Další část výpočtu zahrnuje úpravu o změnu stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu, kam jsem zahrnula změnu stavu pohledávek, změnu stavu krátkodobých závazků a změnu stavu zásob. Nyní máme čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami. Následně odečteme vyplacené úroky a zaplacenou daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období. Těmito úpravami jsme získali čistý peněžní tok z provozní činnosti: 2 384 tis. Kč, 2 324 tis. Kč a 3 478 tis. Kč.

Nyní je třeba stanovit čistý peněžní tok z investiční činnosti, kam spadají výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku = - hodnota pořízeného majetku + přijatý úvěr – splátka úvěru. Dále přičteme příjmy z prodeje DM. Výsledná hodnota je čistý peněžní tok z investiční činnosti: -62 tis. Kč, -1 995 tis. Kč a -1 231 tis. Kč.

Poslední část výpočtu cash flow představuje zjištění čistých peněžních toků z finanční činnosti, kam v našem případě spadá získaný provozní úvěr (potřebný dodatečný kapitál).

Součtem čistých peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti získáme hodnotu čistého zvýšení/snížení peněžních prostředků: 1 120 tis. Kč, -518 tis. Kč a 271 tis. Kč. Celkový stav peněžních prostředků na konci období získáme přičtením čistého cash flow ke stavu peněžních prostředků na počátku období.

V roce 2014 se podniku podařilo zajistit kladné cash flow v hodnotě 1 120 tis. Kč, v roce 2015 bylo záporné z důvodu vyšších investic a v roce 2016 společnost opět vykazuje kladné cash flow, přestože nijak vysoké v hodnotě 271 tis. Kč.

6 Rizika a scénáře

„Každý strategický plán je založen na souboru předpokladů, které se nemusí naplnit. Podnik proto musí být schopen pružně a včas reagovat na změnu podmínek, což je úkolem managementu rizika a krizového řízení.“ (Fotr, 2012, s. 274)

Pojem riziko v sobě nese na první pohled negativní stránku, podle které posuzujeme možné nevítané vlivy na vývoj plánovaných aktivit. Negativní riziko pro nás představuje možnost ztráty, neplánovaného vývoje či ohrožení dosažení cílů. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že riziko může znamenat i pozitivní vliv na naše cíle, kdy dochází naopak ke vzniku mimořádně příznivých podmínek pro dosažení cílů, nejen plánovaných, ale mnoha dalších. Z toho důvodu se riziko obvykle definuje jako volatilita finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů. (Smejkal, 2010, s. 91)

6.1 Identifikace rizik

Analýza rizika vychází především z faktorů, které vyplynuly z analýzy prostředí v rámci této diplomové práce. V následujících odstavcích jsou identifikovány nejvýznamnější faktory, které mohou ovlivnit strategický plán společnosti.

1. *Vstup nových konkurentů na trh* – konkurence v oboru stavebnictví je již v současnosti velmi silná. Vstup nových konkurentů ohrozí velikost podílu na trhu, který společnosti připadá, což primárně ovlivní i její strategický záměr o posilování pozice na trhu a získávání nových zakázek. Reálně však vstup nových konkurentů není pravděpodobný, proto se očekává nepravděpodobný výskyt tohoto rizikového faktoru. V opačném případě by byl dopad na tržby podniku středně významný.
2. *Růst cen surovin, materiálu a energií* – růst cen se dá v budoucnu reálně očekávat vzhledem k jejich nízké úrovni tlačené vyjednávací silou zákazníků. Pro společnost růst cen znamená zvyšování nákladů, především v oblasti nákladů na materiál, které ohrozí výši dosahovaného zisku.
3. *Pokles investic do stavebnictví* – toto riziko přepokládá pokračování útlumu ve stavebnictví, který začal v závislosti na světové hospodářské krizi, kdy došlo k poklesu produkce. Společnost sice dosahuje dostatečně vysokých tržeb, ale pro získání zakázek musí tlačit dolů ceny svých prací, které se odráží

v poklesu ziskové marže. Zde se očekává postupné zlepšení situace, proto je pravděpodobnost výskytu hodnocena na střední úrovni, ale dopad tohoto rizika je velmi nebezpečný a ohrožuje existenci společnosti.

4. *Závislost na dodavatelích* – dodavatelé musejí být pečlivě posuzováni a vybíráni. Společnost je závislá na dodávkách vstupních materiálů, protože jinak by nemohla provádět zakázky. Výpadky v dodávkách jsou proto významným rizikovým faktorem, který negativně ovlivní výnosy, ale pravděpodobnost jeho výskytu není tak vysoká.
5. *Plánované nastartování ekonomiky* – zde se vyskytuje riziko, které ohrozí velikost tržeb společnosti, pokud k nastartování ekonomiky nedojde. Společnosti v tomto směru pomohou k růstu výkonnosti nové veřejné zakázky. Toto riziko je významné svým dopadem i pravděpodobností výskytu.
6. *Silná vyjednávací pozice zákazníků* – zákazníci vyvíjejí tlak na pokles cen produkce, přestože ty jsou již na velmi nízké úrovni. Další snižování zakázek ohrozí ziskovost firem, ztrátu likvidity a možné generování ztrát vedoucích i k úpadku. Navíc jsou ohroženi i dodavatelé stavebních materiálů, protože na ně se tento tlak velice výrazně přenáší. Toto riziko má velkou pravděpodobnost výskytu i intenzitu dopadu.
7. *Lidské zdroje* – zaměstnanci jsou klíčovým faktorem úspěchu společnosti. Na své zakázky potřebuje vždy mít pracovníky, kteří jsou loajální, informovaní a tak pomáhají naplnit strategii společnosti ohledně kvality provedené práce. Pokles produktivity práce má tedy významný vliv na kvalitu a tedy i na růst nákladů, například na reklamace, a dopad na výsledek hospodaření.

Nyní je naším dalším cílem stanovení významnosti rizik. V první fázi nejdříve uvedené faktory ohodnotíme z hlediska pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Pravděpodobnost výskytu se hodnotí v rozmezí 1 – 5 s tímto významem:

1. 0 – 20 % - nepatrná pravděpodobnost výskytu,
2. 20 – 40 % - nepravděpodobný výskyt,
3. 40 – 60 % - pravděpodobný výskyt,
4. 60 – 80 % - vysoká pravděpodobnost výskytu,
5. 80 – 100 % - jistý výskyt.

Intenzita se také hodnotí na stupnici 1 – 5 s významem:

1. bezvýznamný dopad (řešení je v kompetenci nižšího managementu a zaměstnanců),
2. malý dopad (řešení je v kompetenci středního managementu),
3. střední dopad (řešení vyžaduje účast středního a vyššího managementu),
4. velký dopad (řešení je v kompetenci vrcholového vedení),
5. kritický dopad (dopad rizika na společnost je závažný a trvalý).

Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny v následující tabulce. Je zde hodnocen vliv jednotlivých rizikových faktorů na strategický záměr společnosti Š+H Bohunice.

Tabulka 30 Hodnocení významných faktorů rizika

	Faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota
1	Vstup nových konkurentů na trh	2	3	6
2	Růst cen surovin, materiálu a energií	3	3	9
3	Pokles investic do stavebnictví	4	4	16
4	Závislost na dodavatelích	2	4	8
5	Plánované nastartování ekonomiky	3	4	12
6	Silná vyjednávací pozice zákazníků	4	3	12
7	Lidské zdroje	1	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výše uvedené zpracování představuje odhad možného dopadu nejvýznamnějších rizik. V realitě se rizikových faktorů vyskytuje mnohem více, ale takové zpracování vyžaduje počítačovou simulaci, která dokáže obsáhnout všechny možné rizikové faktory zhodnotit jejich dopad na pozici podniku.

Pro roztřídění významných faktorů rizik dle jejich přijatelnosti využijeme konstrukci matice rizik, kde je stanoven i Risk Appetite společnosti, který je po konzultaci se společností stanoven na hodnotě 9. Matice rizik je nástrojem expertního hodnocení významnosti rizik. (Fotr, 2012, s. 278) Takto stanovené nejvýznamnější faktory jsou *pokles investic do stavebnictví, plánované nastartování ekonomiky, růst cen surovin, materiálu a energií a silná vyjednávací pozice zákazníků*.

Tabulka 31 Matice hodnocení významnosti rizik

Intenzita dopadu					
5					
4	7	4	5	3	
3		1	2	6	
2					
1					
	1	2	3	4	5
	Pravděpodobnost výskytu				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

6.2 Analýza citlivosti posouzením vlivu jednotlivých významných faktorů rizika na tvorbu EBT

Analýza citlivosti představuje kvantitativní nástroj při vyhodnocování významnosti rizik, kdy můžeme číselně kvantifikovat dopad faktorů rizika na jednotlivé důležité veličiny finančních plánů (objem produkce, prodejní ceny, ceny surovin, aj.). Hlavním cílem je zpravidla zjišťování, jak jednotlivé faktory ovlivní dosažený hospodářský výsledek nebo i další ukazatele finanční výkonnosti, jako je ekonomická přidaná hodnota, rentabilita apod. (Fotr, 2012)

Postup analýzy citlivosti je vyjít ze změny jednotlivých faktorů o 10 % v negativním směru a zkoumat jejich vliv na vybraná ekonomická kritéria[16]. V analýze uvažujeme nejvýznamnější faktory rizik, které vyplynuly z matice rizik a jejich vliv na tvorbu hospodářského výsledku před zdaněním (EBT), který vychází ze vzorce:

EBT = Tržby z prodeje vlastního zboží a služeb – Spotřeba materiálu a energie – Služby – Osobní náklady – Daně a poplatky – Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu + Ostatní provozní výnosy – Ostatní provozní náklady – Nákladové úroky + Ostatní finanční výnosy – Ostatní finanční náklady[17]

[16] Hvězdička označuje rok ovlivněný rizikovým faktorem.

[17] Vychází z členění výkazu zisku a ztráty.

Spotřeba materiálu a energie musí být pro účely analýzy rozdělena na spotřebu a materiálu a spotřebu energie, kdy budeme vycházet z Tabulky 23, abychom mohli zohlednit jejich samostatný vliv na tvorbu EBT u každé z těchto položek zvlášť.

Pokles investic do stavebnictví

Společnost si stanovila cíl postupného zvyšování počtu získaných zakázek. Pokud bude docházet k dalšímu útlumu ve stavebnictví, znamená to reálné snížení počtu získaných zakázek a u zakázek, které by společnost realizovala, by byl velký tlak na snižování ceny, který povede k poklesu ziskové marže. Hlavní oblast vlivu tedy bude na hodnotu Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a současně na pokles použitého materiálu, ale jen za zakázky, které bychom nezískali. Pokles nákladů na energie bude jen částečný. Společnost najme méně zaměstnanců, čímž se sníží osobní náklady.

Tabulka 32 Analýza citlivosti - Pokles investic do stavebnictví v tis. Kč

Položka / Rok	2014	2014*	2015	2015*	2016	2016*
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb -10 %	161 909	145 718	167 576	150 818	175 117	157 605
Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby + aktivace	450	450	552	552	696	696
Spotřeba materiálu - 5 %	60 323	57 307	63 108	59 953	68 414	64 993
Spotřeba energie -2 %	7 600	7 448	7 984	7 824	8 304	8 138
Služby	57 828	57 828	59 755	59 755	60 656	60 656
Osobní náklady -5 %	30 509	28 984	30 967	29 419	31 432	29 860
Daně a poplatky	894	894	894	894	894	894
Odpisy investičního majetku	1 108	1 108	1 268	1 268	1 411	1 411
Tržby z prodeje DM a materiálu	125	125	125	125	122	122
ZC prodaného DM a materiálu	115	115	101	101	78	78
Ostatní provozní výnosy	18	18	18	18	18	18
Ostatní provozní náklady	800	800	754	754	701	701
Nákladové úroky	153	153	106	106	120	120
Ostatní finanční náklady	48	48	40	40	39	39
EBT	3 249	-8 373	3 419	-8 600	4 026	-8 449

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Plánované nastartování ekonomiky

S postupným zlepšováním ekonomické situace v České republice, je pro společnost důležitý pozitivní vývoj v oblasti veřejných zakázek, které potřebuje pro svůj záměr posilování konkurenceschopnosti. Reálně by další pokles množství veřejných zakázek

znamenal pokles tržeb. Stejně vysoký pokles spotřebovaného materiálu a části nákladů na energie. Spojené s propouštěním zaměstnanců.

Tabulka 33 Analýza citlivosti - Plánované nastartování ekonomiky v tis. Kč

Položka / Rok	2014	2014*	2015	2015*	2016	2016*
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb -10 %	161 909	145 718	167 576	150 818	175 117	157 605
Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby + aktivace	450	450	552	552	696	696
Spotřeba materiálu - 10 %	60 323	54 291	63 108	56 797	68 414	61 573
Spotřeba energie -6 %	7 600	7 144	7 984	7 505	8 304	7 806
Služby	57 828	57 828	59 755	59 755	60 656	60 656
Osobní náklady -10 %	30 509	27 458	30 967	27 870	31 432	28 289
Daně a poplatky	894	894	894	894	894	894
Odpisy investičního majetku	1 108	1 108	1 268	1 268	1 411	1 411
Tržby z prodeje DM a materiálu	125	125	125	125	122	122
ZC prodaného DM a materiálu	115	115	101	101	78	78
Ostatní provozní výnosy	18	18	18	18	18	18
Ostatní provozní náklady	800	800	754	754	701	701
Nákladové úroky	153	153	106	106	120	120
Ostatní finanční náklady	48	48	40	40	39	39
EBT	3 249	-3 528	3 419	-3 577	4 026	-3 125

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Růst cen surovin, materiálu a energií

Společnost počítá ve svém plánu s růstem vstupních cen zdrojů. Ale významný a nečekaný nárůst cen materiálů a energií bude mít zásadní vliv na položku spotřeby materiálu a energie. Ostatní položky výsledovky se nezmění.

Tabulka 34 Analýza citlivosti - Růst cen surovin, materiálů a energií v tis. Kč

Položka / Rok	2014	2014*	2015	2015*	2016	2016*
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	161 909	161 909	167 576	167 576	175 117	175 117
Změna stavu vnitrop. Zásob vl. výroby + aktivace	450	450	552	552	696	696
Spotřeba materiálu + 10 %	60 323	66 355	63 108	69 419	68 414	75 255
Spotřeba energie + 10 %	7 600	8 360	7 984	8 782	8 304	9 134
Služby	57 828	57 828	59 755	59 755	60 656	60 656
Osobní náklady	30 509	30 509	30 967	30 967	31 432	31 432
Daně a poplatky	894	894	894	894	894	894
Odpisy investičního majetku	1 108	1 108	1 268	1 268	1 411	1 411
Tržby z prodeje DM a materiálu	125	125	125	125	122	122
ZC prodaného DM a materiálu	115	115	101	101	78	78
Ostatní provozní výnosy	18	18	18	18	18	18
Ostatní provozní náklady	800	800	754	754	701	701
Nákladové úroky	153	153	106	106	120	120
Ostatní finanční náklady	48	48	40	40	39	39
EBT	3 249	-3 668	3 419	-3 815	4 026	-3 768

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Silná vyjednávací pozice zákazníků

Zákazníci mají schopnost v případě nedostatku zakázek ovlivňovat výslednou cenu požadavkem na její pokles. Stavební podniky mezi sebou vedou konkurenční boj, který opravdu vede k poklesu cen, ale na úkor ziskové marže, která tímto klesá. Mohou nastat i situace, kdy podnik sám dotuje provedení zakázky, protože výnosy nedokážou pokrýt náklady. Ve výsledku se dopad tohoto faktoru projeví v první řadě v poklesu tržeb. Z dlouhodobého hlediska by společnost přestala takovéto zakázky přijímat a došlo by k poklesu tržeb, ale i nákladu na materiál. Postupně by docházelo i k propouštění zaměstnanců a snižování osobních nákladů.

Tabulka 35 Analýza citlivosti - Silná vyjednávací pozice zákazníků v tis. Kč

Položka / Rok	2014	2014*	2015	2015*	2016	2016*
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb -10 %	161 909	145 718	167 576	150 818	175 117	157 605
Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby + aktivace	450	450	552	552	696	696
Spotřeba materiálu	60 323	60 323	63 108	63 108	68 414	68 414
Spotřeba energie	7 600	7 600	7 984	7 984	8 304	8 304
Služby	57 828	57 828	59 755	59 755	60 656	60 656
Osobní náklady	30 509	30 509	30 967	30 967	31 432	31 432
Daně a poplatky	894	894	894	894	894	894
Odpisy investičního majetku	1 108	1 108	1 268	1 268	1 411	1 411
Tržby z prodeje DM a materiálu	125	125	125	125	122	122
ZC prodaného DM a materiálu	115	115	101	101	78	78
Ostatní provozní výnosy	18	18	18	18	18	18
Ostatní provozní náklady	800	800	754	754	701	701
Nákladové úroky	153	153	106	106	120	120
Ostatní finanční náklady	48	48	40	40	39	39
EBT	3 249	-13 067	3 419	-13 464	4 026	-13 608

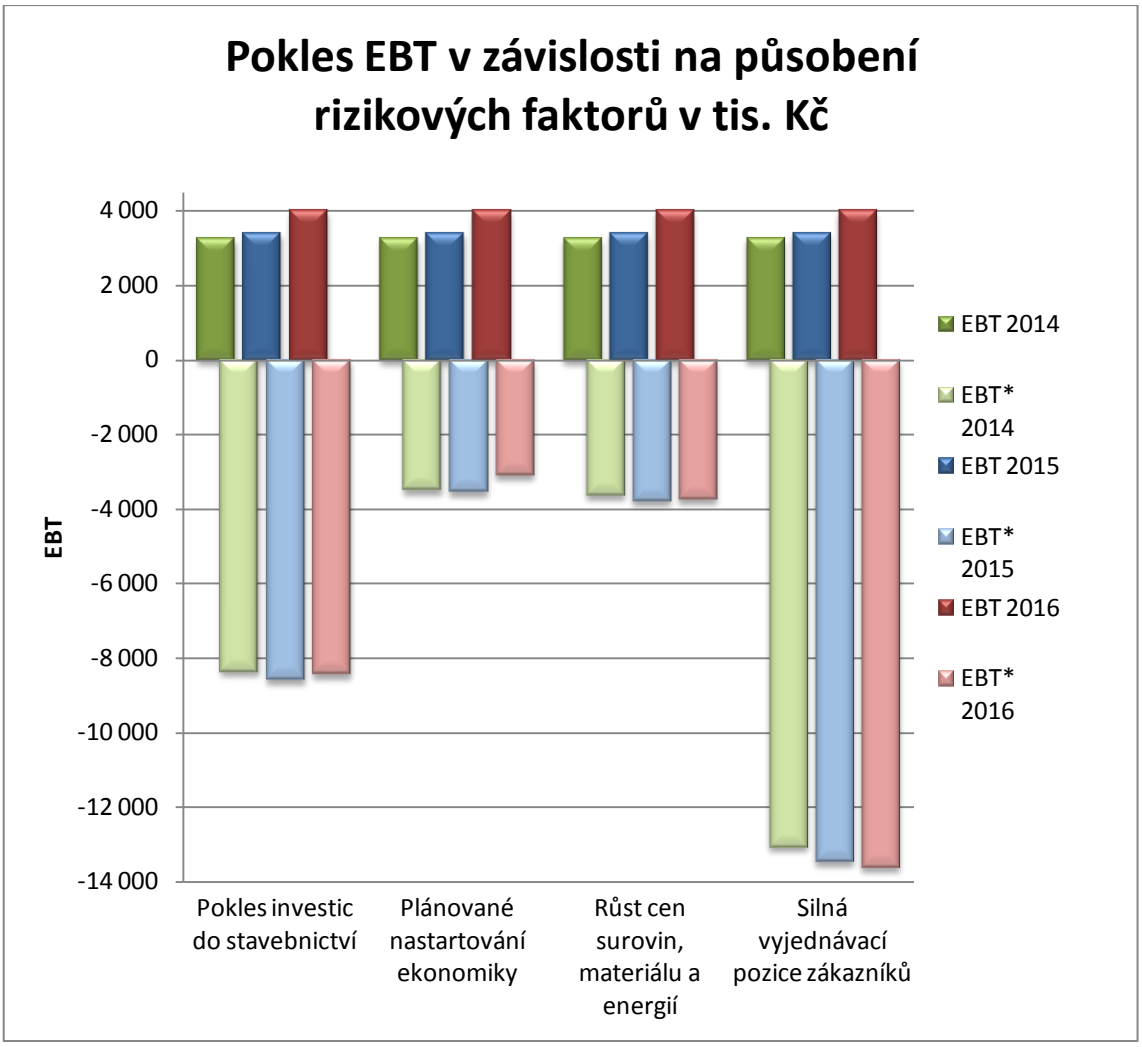
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 36 Vyhodnocení vlivu rizikových faktorů na základě analýzy citlivosti

Rizikový faktor	EBT 2014	EBT* 2014	Změna EBT	EBT 2015	EBT* 2015	Změna EBT	EBT 2016	EBT* 2016	Změna EBT
Pokles investic do stavebnictví	3 249	-8 373	**-258%**	3 419	-8 600	**-252%**	4 026	-8 449	**-210%**
Plánované nastartování ekonomiky	3 249	-3 528	**-109%**	3 419	-3 577	**-105%**	4 026	-3 125	**-78%**
Růst cen surovin, materiálu a energií	3 249	-3 668	**-113%**	3 419	-3 815	**-112%**	4 026	-3 768	**-94%**
Silná vyjednávací pozice zákazníků	3 249	-13 067	**-402%**	3 419	-13 464	**-394%**	4 026	-13 608	**-338%**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf 8 Pokles EBT v závislosti na působení rizikových faktorů v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z analýzy citlivosti vyplývá, že podnik vykazuje vysokou citlivost především na změnu velikosti tržeb, která může ohrozit existenci podniku, protože u všech sledovaných faktorů je při jejich působení dosahováno záporného zisku před zdaněním. Další významnou položkou jsou náklady na materiál.

6.3 Nepřímé stanovení rizika

Při nepřímém stanovení rizika budeme postupovat na základě analýzy bodu zvratu (Break Even Point), který představuje takovou úroveň produkce, kdy se celkové příjmy z podnikání rovnají nákladům a ekonomický zisk je nulový. Na základě bodu zvratu budeme posuzovat tzv. pracovní bod, ve kterém společnost Š+H Bohunice operuje. Obecně platí, že čím je tento pracovní bod dál od bodu zvratu, tím je společnost více zabezpečena proti dopadům rizika.

V případě naší společnosti bude pro výpočet bodu zvratu použit následující vzorec:

$T_{BEP} = \frac{FN}{PV_r}$, kde $PV_r = \frac{KP}{T}$ a KP =T-VN;

T_{BEP} *... tržby v bodě zvratu*

FN ... fixní náklady

PV_r *... Profit Volume Ratio*

KP ... krycí příspěvek

T ... tržby

VN ... variabilní náklady (Šulák, 2007)

Z výše uvedeného vyplývá, že pro výpočet bodu zvratu je v první řadě nutno rozdělit náklady na jejich fixní a variabilní složku. Rozdělení nákladů proběhlo po konzultaci na základě praxe společnosti.

Fixní náklady - představují náklady, které nesouvisejí s výrobou a společnost je musí hradit v každém případě, tedy i pokud by neměla žádné zakázky.

- Spotřeba energie, kam připadne 60 % nákladů na energie
- 45 % z položky služby, kde se zohlední náklady na služby, které nesouvisejí s výrobou (pronájmy nebo telefon)
- Podíl mzdy stálých zaměstnanců, kterých je ve společnosti 30.
    - 2014 40 %
    - 2015 39 %
    - 2016 38 %
- Daně a poplatky
- Odpisy dlouhodobého majetku
- Ostatní provozní náklady
- Finanční náklady (nákladové úroky)
- Ostatní finanční náklady

Variabilní náklady – představují náklady, které souvisí s výrobou. Jinak řečeno vyvíjí se v souladu v růstem/poklesem výroby.

- Náklady na spotřebu materiálu a 40 % nákladu na spotřebu energie;

- Služby spojené s výrobou jako je outsourcing, reklamace apod. 55 % nákladů na služby;
- Osobní náklady na pracovníky
    - 2014 60 %
    - 2015 61 %
    - 2016 63 %.

Tabulka 37 Rozdělení fixních a variabilních nákladů 2014 – 2016 v tis. Kč

	2014	**2015**	**2016**
Fixní náklady	**45 905**	**46 920**	**47 464**
Spotřeba materiálu a energie	4 560	4 790	4 982
Služby	26 023	26 890	27 295
Osobní náklady	12 204	12 077	11 944
Daně a poplatky	894	894	894
Odpisy DHM a DNM	1 108	1 268	1 411
Zůstatková cena prodaného DM	115	101	78
Ostatní provozní náklady	800	754	701
Nákladové úroky	153	106	120
Ostatní finanční náklady	48	40	39
Variabilní náklady	**113 473**	**118 057**	**124 585**
Spotřeba materiálu a energie	63 363	66 302	71 736
Služby	31 805	32 865	33 361
Osobní náklady	18 305	18 890	19 488

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Bod zvratu je vypočítán na základě výše uvedeného vzorce.

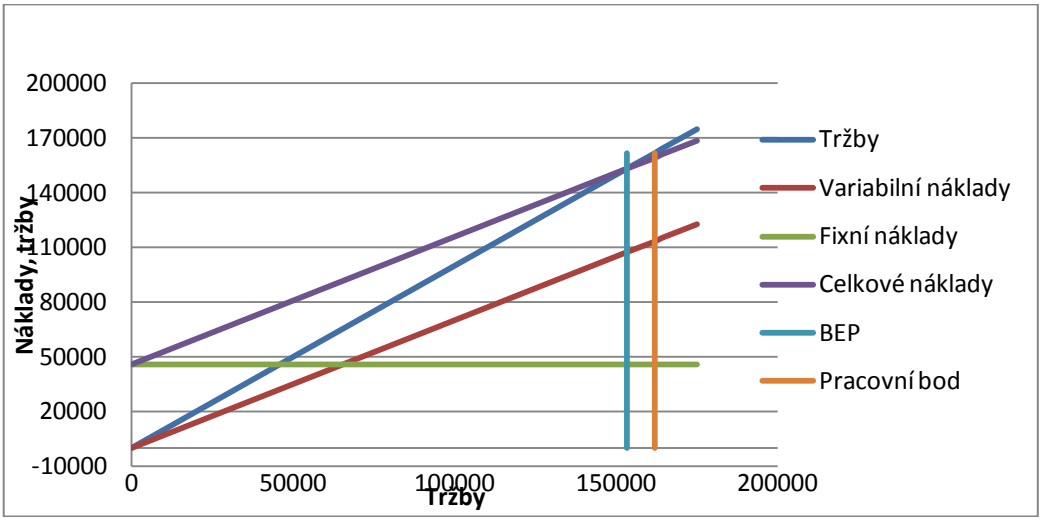
Tabulka 38 Výpočet bodu zvratu 2014 – 2016 v tis. Kč

Položka/Rok	**2014**	**2015**	**2016**
Tržby	161 909	167 576	175 117
Fixní náklady	45 905	46 920	47 464
Variabilní náklady	113 473	118 057	124 585
KP	48 436	49 519	50 532
PV	29,92 %	29,55 %	28,86 %
T (BEP)	**153 449**	**158 781**	**164 485**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

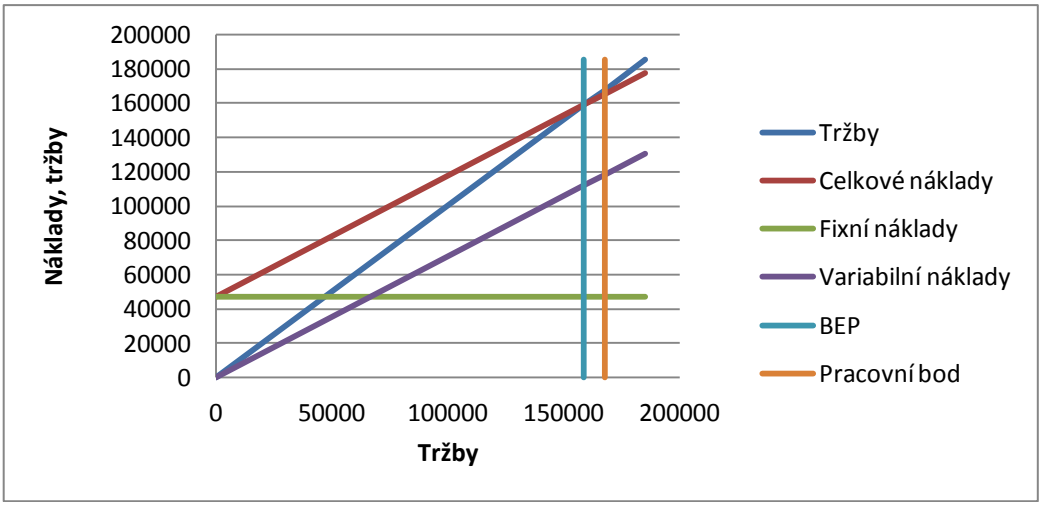
Jak je z Tabulky 38 patrné, společnost operuje za bodem zvratu. Tato vzdálenost poskytuje určitý prostor pro ošetření rizik. Rozdíl tržeb v bodu zvratu a dosahovaných tržeb vykazuje poměrně vysoký rozdíl ve všech sledovaných letech. Pro větší názornost je zpracována také grafická analýza bodu zvratu v jednotlivých letech plánu, kde jsou znázorněny tržby, fixní náklady, variabilní náklady, bod zvratu a bod kde operuje společnost Š+H Bohunice (pracovní bod, tedy skutečně dosažené tržby). Z grafického vyjádření je zřetelně patrná vzdálenost mezi oběma sledovanými body, kde společnost má prostor pro řízení rizik. Pro společnost by byla lepší varianta, kdy by se pracovní bod oddaloval od bodu zvratu. Z grafů vyplývá, že setrvává v přibližně stejné vzdálenosti.

Graf 9 Analýza bodu zvratu 2014



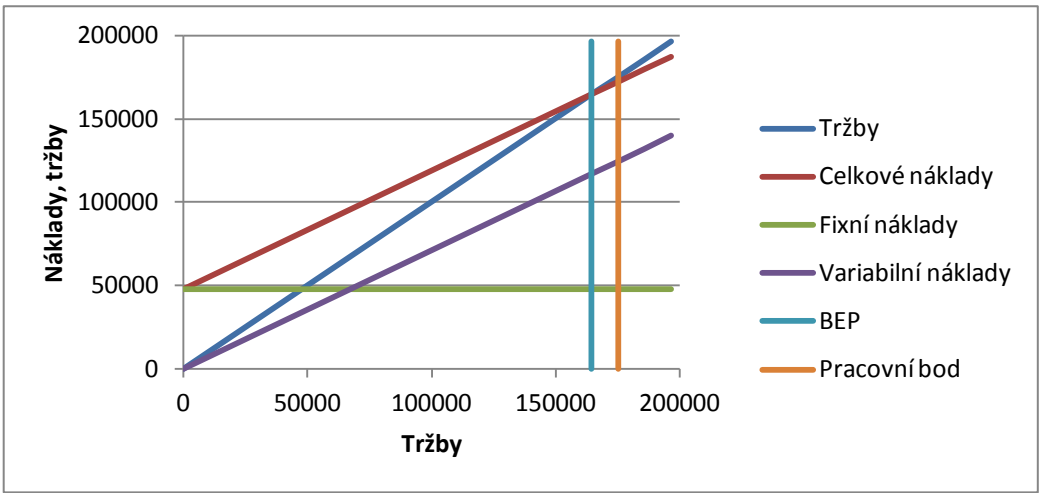
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf 10 Analýza bodu zvratu 2015



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf 11 Analýza bodu zvratu 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

6.4 Strategické scénáře

Tvorba strategických scénářů vychází z potřeby dokázat zohlednit možná rizika, která by mohla ovlivnit strategický plán společnosti. Při jejich zpracování se tedy vychází z analýzy rizik, která byla provedena v rámci této kapitoly, kde jsme identifikovali klíčové faktory rizika. Na rozdíl od analýzy citlivosti zohledňují působení více rizik najednou.

Základní scénáře se dělí na základě možného očekávaného vývoje. Obecně platí, že by se nemělo vytvářet příliš velké množství scénářů a standardně se uvádí tři základní varianty:

- Optimistický scénář,
- Realistický scénář,
- Pesimistický scénář. (Fotr, 2012)

Pro stanovení pravděpodobnosti, s jakou nastane jeden ze scénářů, je třeba stanovit váhy, které jsou představovány pravděpodobnostmi jednotlivých faktorů rizika v rámci daných scénářů. Součet vah (pravděpodobností) ve všech scénářích pro jeden faktor rizika je roven jedné. Pravděpodobnost každého scénáře je dána průměrem pravděpodobností u rizikových faktorů.

Tabulka 39 Rozdělení pravděpodobnosti scénářů

Faktory rizika	Optimistický	Realistický	Pesimistický
pokles investic do stavebnictví	0,2	0,5	0,3
plánované nastartování ekonomiky	0,15	0,58	0,27
růst cen surovin, materiálu a energií	0,1	0,6	0,3
silná vyjednávací pozice zákazníků	0,2	0,35	0,45
Průměr pravděpodobnosti	0,1625	0,5075	0,33

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z tabulky vyplývá, že největší pravděpodobnost 50,75 % procent v sobě nese realistický scénář. Tento výsledek se dal očekávat vzhledem ke způsobu zpracování tohoto scénáře, který už od počátku bere do úvahy očekávaný vývoj prostředí a je sestaven tak, aby mu dokázal čelit. Na druhou stranu pesimistický scénář má také poměrně vysokou pravděpodobnost uskutečnění 33 %. Domnívám se, že to je v závislosti na sledování minulého vývoje, kdy se dění v externím prostředí společnosti nedokázalo dosud vyrovnat s důsledky světové hospodářské krize a kdy se na povrch dostávají i další problematické stránky podnikání.

6.4.1 Optimistický scénář

Na základě optimistického vývoje rizikových faktorů se očekává, že budou mít jiný vývoj od toho plánovaného, ale jejich vliv na činnost podniku bude pozitivní. Zpracovaný optimistický scénář je uveden v Příloze I.

Na základě optimistického scénáře společnost očekává, že v plánovaném období dojde k dlouhodobému růstu produkce ve stavebním oboru, který se bude držet na 3 %. Tedy poroste počet zakázek a společnosti budou moci hodnotit přijetí jednotlivých zakázek na základě jejich ziskové marže (jinak řečeno, budou si moci zvolit lukrativnější portfolio zakázek), čímž se sníží tlak na pokles cen ze strany zákazníků. Dodávky materiálu budou dodány včas i s ohledem na kvalitu. Navíc se podaří stabilizovat vývoj ekonomiky a vláda podpoří stavební sektor zadáváním většího množství veřejných zakázek. Ceny materiálu a energií budou stabilní a neohrozí svými výkyvy hodnotu nákladů. Společnost tedy bude plánovat růst celkových tržeb o 2 % v roce 2014 (protože společnost již má nasmlouvané určité zakázky a pozitivní vývoj tedy ovlivní jen část její produkce), o 6 % v roce 2015 a o 8% v roce 2016.

Zvýšení počtu zakázek dále ovlivní i náklady na spotřebu materiálu a energie, které porostou proporciálně k tržbám. Aby společnost dokázala dostát svým závazkům, bude najímat dodatečné pracovníky, což povede k růstu osobních nákladů, kdy společnost zaměstná v roce 2014 dva dodatečné pracovníky a v každém dalším roce 4 dodatečné pracovníky. Růst pracovní síly se projeví i v růstu nákladů na služby, kdy bude třeba novým pracovníkům zajistit proškolení, proto porostou o 0,1 % v roce 2014 (již byli ve firmě zaměstnáni dříve) a o 0,5 % ročně v dalších letech.

Výsledkem analýzy vlivu optimistického působení rizikových faktorů je fakt, že společnost tvoří vyšší zisk ve všech sledovaných obdobích v roce 2014 o 53 %, v roce 2015 o 192 % a v roce 2016 dokonce o 308 % oproti plánované variantě.

6.4.2 Realistický scénář

Realistický scénář představuje variantu, která vychází ze strategického plánu společnosti a analýzy prostředí. Tento scénář tedy představuje skutečný pohled na vývoj podniku. Finanční plán je detailně zpracovaný v kapitole 5.

6.4.3 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář bere v úvahu negativní vývoj faktorů prostředí, takže jednotlivá rizika budou mít větší dopad a mohou více ohrozit stabilitu a zdraví společnosti. Zpracovaný pesimistický scénář je uveden v Příloze J.

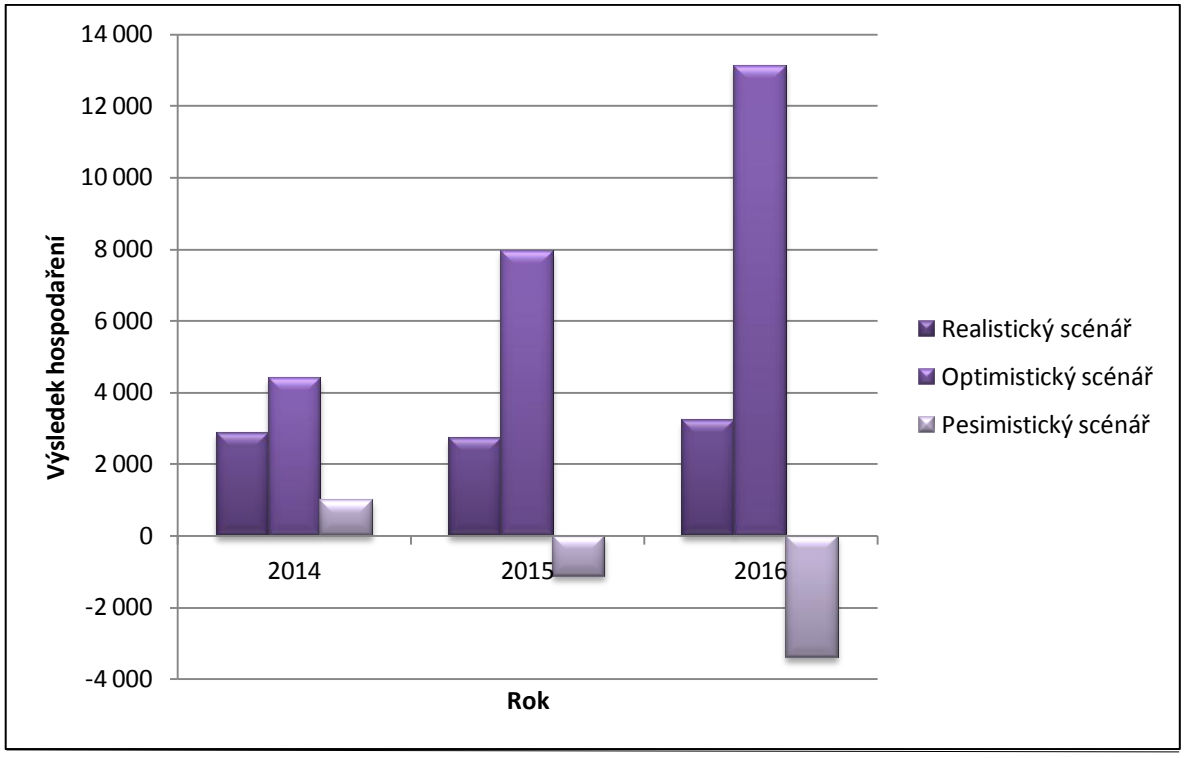
S ohledem na vývoj ekonomiky dochází ve stavebním průmyslu k dalším propadům o 3,5 % ročně. V nabídce je velmi málo lukrativních zakázek, které získají hlavně velké společnosti, které mají větší možnosti v redukci nákladů pro získání veřejných zakázek. Vývoj ekonomiky se stále nedaří zlepšit, a z toho důvodu se nadále pohybuje na hraně ekonomické krize. Zákazníci budou mít velkou vyjednávací sílu ohledně cen zakázek, protože pro firmy je důležité vyrábět i za cenu záporných ziskových marží. V důsledku toho bude vyvíjen tlak ohledně cen na dodavatele a ti mohou krachovat. Společnost by musela hledat nové dodavatele, ale nedají se očekávat tak výhodné smluvní podmínky jako dosud.

Rok 2014 bude ovlivněn méně než následující roky, protože společnost má již uzavřené smlouvy na zakázky na část plánované produkce. Přesto potřebuje uzavřít další kontrakty, které by jí pomohly generovat hodnotu. Celkové snížení počtu zakázek povede k poklesu tržeb, a tedy i poklesu spotřeby materiálu a energií. Tržby klesnou

o 2,5 % v roce 2014 a v dalších letech o 3,5 % ročně. Spotřeba materiálu a energie bude ovlivněna jak vývojem tržeb, tak i růstem vstupních cen (noví dodavatelé nám nenabídnou výhodné podmínky). Z toho důvodu se tato položka nebude měnit tak výrazně jako tržby a dojde k poklesu ve výši 0,6 % v roce 2014 a 1,3 % v dalších letech. S poklesem produkce bude potřeba méně pracovní síly, čímž dojde k poklesu hodnoty osobních nákladů. Společnost bude muset zaměstnat o jednoho zaměstnance méně v roce 2014 a o tři v roce 2015 i 2016. V důsledku propouštění zaměstnanců se očekává i pokles nákladů na služby v roce 2015 a 2016 o 1 %. V roce 2014 zůstanou na stejné hodnotě v důsledku růstu cen za odborné školení.

Z analýzy vyplývá, že v roce 2014 dojde jen k poklesu realizovaného zisku o 66 %. Ovšem v roce 2015 i 2016 se situace liší. Zde dochází k významnému poklesu realizovaného tisku o 141 % a 206 % oproti plánované variantě a společnost se dostává do ztráty, což může vést k jejímu ohrožení, pokud by tento trend působil dlouhodobě.

Graf 12 Porovnání výsledků jednotlivých variant strategických scénářů



Zdroj: Vlastní zpracování., 2014

6.4.4 Nejpravděpodobnější strategický scénář

Nejpravděpodobnější strategický scénář vychází z předchozích kapitol. Na základě rozdělení pravděpodobností v Tabulce 39, kde je uvedeno, s jakou pravděpodobností

nastanou jednotlivé scénáře, se určí nejpravděpodobnější zahrnutím odpovídající části (dle pravděpodobnosti) jednotlivých položek výkazu zisků a ztrát.

Tabulka 40 Nejpravděpodobnější strategický scénář 2014 - 2016 v tis. Kč

Nejpravděpodobnější	**2014**	**2015**	**2016**
Výkony	162 752	165 513	170 008
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	162 302	164 961	169 312
Změna stavu vnitrop. Zásob vl. výroby	263	342	461
Aktivace	187	210	235
Výkonová spotřeba	126 402	129 236	133 087
Spotřeba materiálu a energie	68 538	70 538	74 073
Služby	57 864	58 698	59 014
Přidaná hodnota	36 350	36 277	36 922
Osobní náklady	30 507	30 452	30 593
Daně a poplatky	894	894	894
Odpisy investičního majetku	1 108	1 268	1 411
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	125	125	122
Zůstatková cena prodaného dlouh. Majetku a materiálu	115	98	72
Ostatní provozní výnosy	18	18	18
Ostatní provozní náklady	800	754	701
Provozní výsledek hospodaření	3 133	3 016	3 450
Nákladové úroky	153	106	120
Ostatní finanční náklady	48	40	39
Finanční výsledek hospodaření	-201	-146	-159
Daň z příjmů za běžnou činnost	438	571	649
Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	2 932	2 870	3 291
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	2 493	2 299	2 642

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výsledkem tohoto scénáře je dosahovaný zisk ve všech plánovaných letech Při respektování možných dopadů rizika.

6.5 Cesty k ošetření rizika

Rizikový faktor: Pokles investic do stavebnictví

Tento rizikový faktor je velmi nebezpečný svým dopadem, kdy ohrožuje tržby a zisky společnosti. V Š+H Bohunice je běžnou praxí zajišťovat zakázky předem, v tomto

směru doporučuji pokračovat. Každou zakázku pak zhodnotit, aby se společnost vyhnula ztrátovým zakázkám a nemusela je sama dotovat.

Samozřejmostí pak je posílení marketingových aktivit, aby se společnost dostala více do povědomí.

Navíc se společnost musí zajistit pro případ nedodržení hlavně platebních podmínek ze strany odběratelů. To znamená:

- Zjistit co nejvíce informací o zákazníkovi a jeho platební morálce. V tomto směru je dnes dostupná celá řada internetových stránek a databází.
- Podrobně a jasně sepsat smlouvu, v níž se zajistí všechny platební podmínky, dodávky a samozřejmě penalizace na obou stranách.
- Zapojit do praxe faktoring pohledávek, o kterých ví, že jsou jen těžko vymahatelné. Výhodou je v případě odpisu pohledávek možnost snížení základu daně.

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou také významným faktorem, který ovlivňuje vývoj ostatních rizikových faktorů. Na lidech ve společnosti stojí hlavně kvalita prováděné práce, která je zase ovlivněna motivací zaměstnanců. Pro zvýšení motivace navrhuji zaměřit se na možnost většího delegování pravomocí, aby vše nestálo jen na jednatelích podniku. Zde je logické předpokládat, že majitelé, chtějí mít přehled o všech činnostech ve firmě, proto s rozšířením pravomocí některých pracovníků zavedeme i nový systém komunikace a systém reportů o všech činnostech. Tento přístup povede k větší všeobecné informovanosti všech zaměstnanců a ti pak sami dokážou identifikovat a řešit nastalé komplikace. S motivovaností pak úzce souvisí i plánované odborné školení pracovníků pro růst jejich kvalifikace a kvality odváděné práce.

Rizikový faktor: Plánované nastartování ekonomiky

Pokud společnost ohrožují rizika, která nemůže sama nijak ovlivnit, je vhodné přistoupit k opatřením, která sníží jejich dopady. Řadí se sem strategie snižování fixních nákladů a diverzifikace, které vedou k větší odolnosti společnosti. V praxi se často využívá například outsourcing některých aktivit. Při diverzifikaci je pak pozornost zaměřena na vytvoření takového portfolia produktů, zákazníků, dodavatelů či investic, ve kterém jsou jednotlivé prvky na sobě méně závislé. (Fotr, 2012, s. 282 – 283)

Pro společnost je výhodou, že nabízí rozličné služby v pozemním i inženýrském stavitelství. Každý z těchto oborů stavitelství se vyvíjí odlišně a společnost tak má zajištěnou poptávku. Pro své zakázky pak musí mít vytvořené portfolio dodavatelů, aby se zamezilo výpadkům dodávek.

Dále doporučuji společnosti zaměřit se na snižování nákladů, které zvýší ziskové marže. Nejvíce vhodné oblasti jsou investice, které nejsou okamžitě nutné a lze je odložit (kancelářská a výpočetní technika) a omezení nákladů, které jsou zakotveny ve službách, ale nejsou zcela prioritní.

Neméně vhodným opatřením je flexibilita. Zde se zaměřím hlavně na technickou stránku tohoto opatření, kdy společnost pořizuje stroje, které se dají použít v rámci různých oblastí poskytovaných služeb. Tím dochází zároveň k úspoře investičních nákladů.

Rizikový faktor: Růst cen surovin, materiálu a energií

Pro zmírnění dopadu tohoto rizikového faktoru je v první řade potřeba kvalitní smluvní zajištění dodavatelů, které předejde problémům v případě výpadku dodávek. Ve smlouvách je třeba stanovit sankční poplatky na obou stranách pro případ takových situací.
Další dobrou zkušeností je přenos podnikatelského rizika prostřednictvím sestavení dlouhodobých smluvních kontraktů s dodavateli na dodávky surovin a materiálů za předem pevně stanovené ceny a podmínky dodání, které zabrání cenovým výkyvům. Na druhou stranu společnost dodavateli zaručí předem stanovený minimální odběr materiálu, aby se upevnily vzájemné vztahy obou stran. Je samozřejmostí, že každý dodavatel musí být na počátku smluvního vztahu pečlivě prověřen ohledně kvality a spolehlivosti, aby byl naplněn záměr společnosti na dodávky kvalitních služeb. Navíc společnost je s dodavateli v neustálém kontaktu díky častým technologickým inovacím materiálů, které se ve stavebním průmyslu používají.

Rizikový faktor: Silná vyjednávací pozice zákazníků

Ošetření tohoto rizikového faktoru je poměrně náročné, kdy se společnost snaží získávat nové zákazníky, ale jejich požadavky není schopná dodržet, aby sama dokázala generovat zisk. Síla tohoto faktoru je navíc úzce spjata s makroekonomickou situací, kterou společnost sama ovlivnit nedokáže.

Podle mě je tu možnost posoudit marketingový program a začít klást větší důraz na propagaci a na budování vztahů se zákazníky. Nabízet zákazníkům inovativní stavební služby včetně nových materiálů. Pomáhat jim se zpracováním dokumentace na získání dotací, které jsou dnes aktuální (například Nová zelená úsporám). Poskytovat možné bonusy pro další zakázky, které by uskutečnili u naší firmy v budoucnu, či při získání nového zákazníka.

6.6 Zhodnocení analýzy rizik

Hlavními riziky pro společnost Š+H Bohunice je pokles investic ve stavebnictví a vývoj ekonomiky. Bohužel v tomto případě se jedná o spíše makroekonomické vlivy a společnost nedisponuje takovou silou, aby je mohla sama ovlivnit, proto jí doporučuji, aby se soustředila na své interní slabé stránky a využila možné přístupy k jejich zlepšení. V rámci rizika, kterým je růst vstupních cen surovin a energií, společnost může využít výše uvedených postupů k ošetření případných rizik a budovat dlouhodobé vztahy s dodavateli, které vždy prověří z hlediska jejich spolehlivosti a kvality dodávaného materiálu. Riziko, které představuje vyjednávací síla zákazníků, velmi úzce souvisí s makroekonomickým vývojem, proto dokud se nezlepší ekonomická situace, nedá se očekávat pokles tlaku na snižování cen zakázek.

Jako významný rizikový faktor jsme na začátku analýzy uvažovali i zaměstnance společnosti. Veškeré práce na stavbách musí být vedeny nebo řízeny lidmi, proto jsou zaměstnanci klíčovým faktorem k úspěchu. Společnost by se měla zaměřit na zvýšení jejich motivace a užšího zapojení do činností firmy. Jako hlavní nástroj slouží odměny pro zaměstnance a pořádání společenských sportovních aktivit.

7 Analýza výkonnosti strategického plánu, klíčové ukazatele výkonnosti

V rámci hodnocení výkonnosti strategického plánu společnosti Š+H Bohunice s.r.o. se zaměřím na několik vybraných ukazatelů ze základních typů analýz, které mají vypovídací hodnotu v hodnocení strategického plánu společnosti.

7.1 Finanční analýza – poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele se určují na základě podílu položek účetních výkazů, které představují určitou souvislost.

- Výhody: jednoduchá konstrukce, umožňují porovnání v čase a porovnání s dalšími podniky.
- Nevýhody: problémy současného účetnictví (ocenění majetku, forma odpisů), neprovázanost podnikatelských a finančních rozhodnutí v minulosti, která se hodnotí poměrovými ukazateli. (Šulák, 2007, s. 64)

Z hlediska analýzy strategického plánu budeme nyní sledovat jednotlivé ukazatele během let 2013 - 2016, tedy od výchozího do koncového období. Z poměrových ukazatelů jsou pro nás určující především ukazatele rentability (ROE a ROA), vzhledem ke stanovenému cíli: „Zvyšování rentability vlastního kapitálu," aby se prokázalo jeho dosažení. Dále pak ukazatele likvidity, které vyjadřují platební schopnost podniku, abychom zjistili, jak finanční plán ovlivňuje platební schopnost společnosti. Jejich hodnoty porovnáme v čase a na základě výchozích oborových srovnání dle finančních výkazů Ministerstva průmyslu a obchodu.

7.1.1 Ukazatele rentability

Tabulka 41 Ukazatele rentability 2013 – 2016 v tis. Kč

Položka (údaje v tis. Kč)	Rok			
	2013	2014	2015	2016
EAT	1677	2 866	2 719	3 214
EBIT	2 169	3 402	3 525	4 146
Vlastní kapitál	27 676	30 542	33 261	36 475
Celková aktiva	60 913	62 309	62 949	65 854
ROE	6,06 %	9,38 %	8,18 %	8,81 %
ROA	3,56 %	5,56 %	5,6 %	6,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

- ROE (CZ – NACE 12) = 6,76 %
- ROA (CZ – NACE 12) = 3,32 %

Z výsledků vyplývá, že společnost dosáhla požadovaných cílů, kdy se jí podařilo obě hodnoty rentabilit v jednotlivých letech plánu zvýšit oproti počátečnímu roku 2013. Hodnoty jsou velmi pozitivní pro další vývoj společnosti a jsou vyšší, než byl průměr odvětví v roce 2012, přesto je třeba je porovnat také s aktuálním vývojem v odvětví.

7.1.2 Ukazatele likvidity

Tabulka 42 Ukazatele likvidity 2013 – 2016 v tis. Kč

Položka (údaje v tis. Kč)	Rok			
	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	43 355	45 141	46 252	47 774
Zásoby	4 005	4 048	4 529	5 003
Pohotové platební prostředky	15 318	16 438	15 920	16 191
Krátkodobé závazky	29 346	27 896	27 358	27 141
Běžná likvidita	1,48	1,62	1,69	1,76
Pohotová likvidita	1,34	1,47	1,52	1,58
Okamžitá likvidita	0,52	0,59	0,58	0,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

- Běžná likvidita L3 (CZ – NACE 12) = 1,85
- Pohotová likvidita L2 (CZ – NACE 12) = 1,62

- Okamžitá likvidita L1 (CZ – NACE 12) = 0,39

Ukazatele likvidity se také vyvíjejí pozitivním směrem, kdy postupně rostou a dosahují hodnot v obecně daném doporučovaném rozmezí. Proto můžeme platební schopnost společnosti hodnotit jako uspokojivou. Dále však také záleží na vývoji těchto ukazatelů v rámci oborového srovnání. Bohužel dosud jsou dostupné pouze údaje za rok 2012, podle kterých se ukazuje, že hodnoty běžné a pohotové likvidity jsou mírně nižší, ale okamžitá likvidita je naopak vyšší.

Zhodnocením finanční analýzy můžeme potvrdit, že jednotlivé ukazatele se vyvíjí uspokojivým směrem, jinak řečeno společnosti se daří dosahovat stanovených cílů. V tomto případě není třeba strategický plán měnit.

7.2 Finanční výkonnost z hlediska tvorby hodnoty

Jako další možnost hodnocení výkonnosti strategického plánu je možné vyjít z moderních přístupů měření výkonnosti. „Současný trend finančního managementu ukazuje snahu o provázání finanční analýzy s hodnocením tvorby hodnoty pro akcionáře. Cílem tohoto trendu je sjednotit strategii a rozhodování managementu se zájmy akcionářů a vytvořit tzv. hodnotové řízení (Value Based Management).“ (Šulák, 2007, s. 74)

Společnost Š+H Bohunice, s.r.o. si vytyčila za cíl dosáhnout stability podnikání a posílit konkurenceschopnost na trhu za předpokladu růstu výkonnosti, ke kterému přispějí investiční aktivity, zlepšení propagace a vztahů se zákazníky. Protože společnost chce zjistit, jak obstojí v tomto cíli, rozhodla jsem se použít k vyhodnocení jejího záměru hodnotové měřítko EVA (Economic Value Added), neboli ekonomická přidaná hodnota, které porovnává čistý provozní zisk a náklady kapitálu. Vychází ze základního vzorce $\mathrm{EVA} = \mathrm{NOPAT_t} - \mathrm{WACC_t} * \mathrm{NOA_{t-1}}$, kde:

- NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) představuje čistý provozní hospodářský výsledek po zdanění,
- NOA (Net Operating Assets) jsou čistá provozní aktiva,
- WACC (Weighted Average Cost of Capital) jsou vážené průměrné náklady kapitálu:

  $\mathrm{WACC} = r_e \times \frac{VK}{K} + \mathrm{r_ú} \times \left(1 - \mathrm{s_{dp}}\right) \times \frac{CK}{K}$, kde

- r_e … náklady vlastního kapitálu,
- $r_{ú}$ … úroková míra cizího kapitálu,
- s_{dp} … sazba daně z příjmů,
- VK … vlastní kapitál,
- CK … cizí kapitál úročený,
- K … investovaný kapitál.

Náklady na vlastní kapitál se dají zjistit několika možnými postupy: metoda CAPM, stavebnicová metoda INFA, komplexní stavebnicová metoda, nebo expertní odhady. Jako úspěšný výsledek se při hodnocení ukazatele EVA uvažuje její kladná hodnota, tedy situace, kdy dochází k růstu hodnoty podniku. (Šulák, 2007, s. 83 – 85)

7.2.1 Výpočet hodnoty EVA pro roky 2014 - 2016

Výpočet nákladů vlastního kapitálu

Pro výpočet nákladů vlastního kapitálu byla zvolena komplexní stavebnicová metoda, která je založena na co možná nejúplnějším zachycení konkrétních faktorů rizika pro daný podnik. Celkem se hodnotilo 28 kritérií, která jsou ohodnocena stupněm rizika a převedena na rizikovou přirážku. Pro ohodnocení jednotlivých rizik je zvolena stupnice od 0 do 4, kde 0 znamená nulové riziko, 1 – nízké riziko, 2 – přiměřené riziko, 3 – zvýšené riziko, 4 – vysoké riziko. Pro výpočet rizikové přirážky jsem použila funkční vztah:

$$RP = \frac{\sum_{i=1}^{28}[(a^x - 1) * r_f]}{28}, \text{ kde:}$$

- RP … riziková přirážka,
- a … konstanta,
- x … stupeň rizika,
- r_f … bezriziková úroková míra.

Konstantu a vyjádříme ze vztahu nákladů na vlastní kapitál:

$$a^x = \frac{r_e}{r_f} \Rightarrow a = \sqrt[x]{\frac{r_e\, max}{r_f}}, \text{ kde:}$$

- r_e … náklady vlastního kapitálu,
- $r_e\, max$ … maximální náklady vlastního kapitálu.

Minimální náklady na vlastní kapitál jsou stanoveny na úrovni bezrizikové výnosnosti, která odpovídá výnosu státních desetiletých dluhopisů uvedené v Tabulce 2. Maximální náklady se volí s nejvyšším možným rizikem. Výsledné náklady vlastního kapitálu se určí jako součet bezrizikové výnosnosti a rizikové přirážky. (Vacík, 2012)

Bezriziková míra se předpokládá v jednotlivých letech: 2,1 %, 2,4 %, 2,5 %, 3,1 %. Maximální náklady vlastního kapitálu jsou zvoleny na úrovni šestinásobku bezrizikové míry ve všech letech. Konstanta $a = 1{,}565$ ve všech sledovaných letech. Ohodnocení jednotlivých kritérií stupni rizika je uvedeno v Příloze K.

Tabulka 43 Výpočet rizikové přirážky pro jednotlivé stupně rizika

x stupeň rizika	a^x	$a^x - 1$	$(a^x - 1) * r_f$			
1 Nízké riziko	1,565	0,565	1,187	1,356	1,413	1,752
2 Přiměřené riziko	2,449	1,449	3,043	3,478	3,623	4,492
3 Zvýšené riziko	3,833	2,833	5,95	6,8	7,083	8,782
4 Vysoké riziko	5,999	4,999	10,498	11,998	12,498	15,497
			2013	**2014**	**2015**	**2016**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na základě výše uvedeného postupu výpočtu byly stanoveny rizikové prémie pro jednotlivé roky: 5,05 %, 5,54 %, 5,25 % a 6,66 %.

Následně můžeme stanovit náklady vlastního kapitálu:

- 2013 – 2,1 % + 5,05 % = 7,15 %
- 2014 - 2,4 % + 5,54 % = 7,94 %
- 2015 - 2,5 % + 5,25 % = 7,75 %
- 2016 - 3,1 % + 6,66 % = 9,76 %

Výpočet nákladů cizího kapitálu

Náklady kapitálu, který společnost získá z externích zdrojů jako úvěr, jsou vyjádřeny v podobě úroku, který podnik musí zaplatit. Úrokovou míru všech úvěrů můžeme zjistit jako podíl nákladových úroků a velikosti bankovního úvěru, pokud neznáme jednotlivé úrokové sazby.

Tabulka 44 Výpočet nákladů cizího kapitálu 2013 – 2016 v %

	2013	2014	2015	2016
Nákladové úroky v tis. Kč	465	153	106	120
Úvěr v tis. Kč	3 668	3 640	2 085	1 976
Náklady na CK v %	12,68	4,20	5,08	6,07

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výpočet vážených průměrných nákladů kapitálu WACC

V okamžiku, kdy známe hodnotu nákladů na cizí a vlastní kapitál, můžeme vypočítat hodnotu vážených průměrných nákladů kapitálu WACC dle výše uvedeného vzorce.

Tabulka 45 Výpočet WACC 2013 - 2016 v %

Výpočet WACC	2013	2014	2015	2016
Náklady vlastního kapitálu v %	7,15	7,94	7,75	9,76
Náklady cizího kapitálu v %	12,68	4,20	5,08	6,07
Hodnota vlastního kapitálu v tis. Kč	27 676	30 542	33 261	36 475
Hodnota úročeného cizího kapitálu v tis. Kč	3 668	3 640	2 085	1 976
Hodnota vloženého kapitálu v tis. Kč	31 344	34 182	35 346	38 451
Sazba daně z příjmů	0,19	0,19	0,19	0,19
WACC v %	1,26506	7,45675	7,53557	9,5111

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výpočet NOA

Při stanovení EVA musí dojít k úpravě aktiv na čistá operační aktiva (NOA). Pro výpočet NOA musíme aktivovat náklady, ze kterých podniku plyne určitý efekt po delší dobu. Jedná se o náklady na vzdělávání, které budou přinášet efekt po tři roky. Marketingové náklady jsou v podniku vnímány jako jednorázové, proto je zde nebudeme uvádět.

Tabulka 46 Aktivace nákladů na vzdělávání 2013 - 2018 v tis. Kč

Aktivace nákladů na vzdělávání	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Náklady na vzdělávání	3 283	3 265	3 531	3 743		
Lineární odpis 2013	1 094	1 094	1 095			
Lineární odpis 2014		1 088	1 088	1 089		
Lineární odpis 2015			1 177	1 177	1 177	
Lineární odpis 2016				1 248	1 248	1 247
Odpis celkem	1 094	2 182	3 360	3 514	2 425	1 247
Kumulované výdaje	3 283	6 548	10 079	13 822	13 822	13 822
Kumulované odpisy	1 094	3 277	6 637	10 150	12 575	13 822
ZC nákladů na vzdělávání	2 189	3 271	3 442	3 672	1 247	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celková aktiva upravíme o ZC aktivovaných nákladů na vzdělávání. Vyloučíme nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, protože ten nepřispívá k tvorbě hodnoty. Provozně nenutný majetek tvoří také peněžní prostředky nad úrovní pohotové likvidity ve výši 0,3. A nakonec ještě vyloučíme cizí kapitál neúročený. Výpočty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 47 Výpočet NOA 2013 - 2016 v tis. Kč

	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	60 913	62 309	62 949	65 854
+ aktivace nákladů na vzdělávání v ZC	2 189	3 271	3 442	3 672
- Nedokončený DHM	2 495	2 492	2 492	2 486
- PP nad limit	6447	8000	7639	7970
- Neúročený cizí kapitál	29 569	28 127	27 603	27 403
NOA	**24 591**	**26 961**	**28 657**	**31 667**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výpočet NOPAT

Poslední část potřebná k výpočtu EVA je stanovení čistého provozního zisku po zdanění, kde vycházíme z provozního výsledku hospodaření. Přičteme náklady na vzdělávání a odečteme jejich odpisy. Vyloučíme zisk z prodeje aktiv.

Tabulka 48 Výpočet NOPAT 2013 - 2016 v tis. Kč.

	2013	2014	2015	2016
Provozní výsledek hospodaření	3 450	3 565	4 185	3 450
+ Náklady na vzdělávání	3 283	3 265	3 531	3 743
- Odpisy nákladů na vzdělávání	1 094	2 182	3 360	3 514
- Zisk z prodeje aktiv	10	10	24	44
NOPBT	5 629	4 638	4 332	3 635
Daň 19 % z provozního VH	656	677	795	656
NOPAT	**4 974**	**3 961**	**3 537**	**2 980**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výpočet EVA

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty můžeme vypočítat na základě výše uvedených údajů a vzorců.

Tabulka 49 Výpočet hodnoty EVA 2014 - 2016 v tis. Kč

	2014	2015	2016
EVA = $NOPAT_T - NOA_{1-t} * WACC_t$	2127,311	1505,335	254,4041

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ukazatel EVA vypovídá o hodnotě, jakou se podniku podařilo vyprodukovat navíc oproti minimálním očekáváním vlastníků. Tyto prostředky mohou být dále investovány do dalšího rozvoje. Ekonomická přidaná hodnota je ve všech sledovaných letech kladná, přesto dochází k jejímu postupnému snižování. Z toho důvodu je vhodné upravit finanční plán společnosti během jeho aktualizace v dalších letech, aby se EVA nedostala do záporných hodnot.

7.3 Nefinanční ukazatele

Nefinanční ukazatele hodnocení výkonnosti strategického plánu neboli kvalitativní analýza, sice primárně vychází z finančních výsledků, které bere jako klíčové faktory výkonnosti strategie, ale zohledňuje i podnikem dosažené výsledky. Kvalitativní faktory často vedou k dosažení určitého stupně synergie, která zvyšuje výkonnost podniku jako celku. Mezi tyto ukazatele se obvykle v praxi řadí sledování spokojenosti zákazníků a vytváření vztahů s nimi, spokojenost zaměstnanců (loajality, fluktuace apod.), vnímání značky, stabilita dodavatelů, image značky, firemní kultura, inovace aj.

Je důležité sledovat nefinanční ukazatele v přímé souvislosti s plánovanou strategií, jejich citlivost na okolní prostředí a jejich vývoj. (Fotr, 2012, s. 234) Na druhou stranu se často jedná o obtížně měřitelné faktory, proto je třeba na počátku jasně stanovit hodnotové měřítko, pomocí kterého jednotlivé ukazatele zhodnotíme vzhledem ke stanoveným cílům, které jsou parametrizovány v kapitole 8.1. V našem případě se jedná především o cíl dosahování kvality práce, který lze odvodit z následujících ukazatelů.

Ukazatel spokojenosti zákazníků na základě reklamací

Podstatou poslání a vize společnosti je udržovat dobré vztahy se zákazníky a nabízet jim komplexní a kvalitní služby. Proto je pro společnost důležité získat od nich zpětnou vazbu. Jako metriku hodnocení tohoto ukazatele použijeme na jedné straně počet ročních reklamací a stížností. Cíle bude dosaženo v případě, že počet reklamací a stížností nepřesáhne 3 % z celkového počtu prováděných zakázek. V roce 2013 se společnosti dosažení tohoto cíle daří a v plánu jsme tento cíl zohlednili, kdy náklady na reklamace jsou stanoveny na 2,5 % z tržeb.

Ukazatel spokojenosti zaměstnanců

Lidské zdroje jsou, jak už bylo řečeno, klíčem k dosažení úspěchu na poli dosahování kvality provedené práce. Zaměstnanci podávají vysoký výkon, pokud jsou k němu motivování. Jinak řečeno spokojený zaměstnanec je ochoten pro firmu udělat více než nespokojený.

Pro měření tohoto ukazatele je vhodné využít buď formu osobní konzultace, což ve větší firmě bude obtížné, nebo formu dotazníků, kde budou jednotlivé otázky zaměřeny na různé oblasti práce, jako: kvalita pracovního prostředí, přesvědčení o užitečnosti vykonávané práce, vztahy na pracovišti, ztotožnění se s rozhodováním vedoucích, úroveň informovanosti a komunikace, možnost angažovat se a vyjádřit svůj názor, možnost osobního růstu a vzdělání.

Vyhodnocení dotazníku je pak provedeno na základě bodového ohodnocení a sestavení indexu spokojenosti jako podílu získaných bodů a všech možných bodů. (Kaplan, 2005, s. 116)

Ukazatel zisku na zaměstnance

Společnost odměňuje své zaměstnance i na základě kvality odvedené práce, proto je forma odměn také jedním z motivačních faktorů, které by měly vést k růstu produktivity zaměstnanců a tedy nepřímo přispět k růstu tržeb.

Zároveň jedním z cílů, které si společnost stanovila je zabezpečit meziroční nárůst platů o 1,5 %, které by mělo minimálně odpovídat plánované míře inflace.

Metrika hodnocení spočívá ve stanovení čistého zisku na zaměstnance, který se určí podílem dosaženého hospodářského výsledku a přepočteným průměrným počtem zaměstnanců: 21 500 Kč pro rok 2013, 36 744 Kč pro rok 2014, 33 988 Kč pro rok 2015 a 39 679 Kč pro rok 2016.

Výsledný ukazatel se na konci sledovaného období téměř zdvojnásobil díky dobře stanovenému strategickému plánu.

7.4 Závěry analýzy výkonnosti

Během analýzy výkonnosti strategického plánu společnosti Š+H Bohunice jsem porovnávala, jakým způsobem se společnosti podařilo dosáhnout vytyčených cílů na základě sledování výkonnosti v průběhu plánovaného období. Pro analýzu výkonnosti jsem použila několik vhodných metod:

- Základní poměrové ukazatele klasické finanční analýzy, které jsem porovnávala jak na základě vývoje v čase, tak i pomocí benchmarkingu v oboru dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR,
- Z hlediska tvorby hodnoty, kde jsem použila ukazatele Ekonomické přidané hodnoty EVA,
- Nefinanční ukazatele relevantní k hodnocení dosahovaných cílů, kam patří spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců a zisk na zaměstnance.

Výsledky všech analýz vypovídaly o dobře stanoveném strategickém plánu, který má dispozice dosáhnout stanovených cílů. Všechny ukazatele vykázaly vývoj pozitivním směrem, který pomůže dosáhnout základního strategického cíle podniku v rámci finanční stabilizace, dosažení růstu výkonnosti a upevnění pozice na trhu.

8 Dispozice pro implementaci strategické plánu

Pro dosažení strategických cílů je v první řadě třeba rozčlenit je na posloupnost jednotlivých kroků, kterými se dostaneme k cílové hodnotě.

V rámci této kapitoly se budu soustředit na rozpracování strategických cílů na dílčí cíle pro jednotlivé roky plánovaného období. U každého cíle je pak jasně stanovena požadovaná cílová hodnota, způsob jejího zjištění a určení útvaru odpovědného za dosažení tohoto cíle.

8.1 Parametrizace krátkodobých cílů

V rámci parametrizace cílu k jednotlivým cílům přiřadíme další charakteristiky, které slouží pro strategický controlling, který vyhodnocuje stupeň dosažení jednotlivých cílů.

Charakteristiky jednotlivých cílů:

- stanovení měřítka, kterým bude určena hodnota cíle,
- klíčový ukazatel KPI, který stanovuje požadovanou cílovou hodnotu,
- termín naplnění cíle,
- úsek/osoba, která je za dosažení konkrétního cíle odpovědná.

V souhrnu dílčích cílů pro rok 2014 v Tabulce 49 jsou uvedeny cíle v přímé vazbě na strategický plán společnosti, kam spadá cíl očekávaného poklesu tržeb o 1,5 %, zvyšování marketingových nákladů, zvyšování rentability vlastního kapitálu, investiční činnost vycházející z investičního plánu a cíle zaměřené na zaměstnance, kdy společnost plánuje navyšování mezd o 1,5 % ročně a chce zajistit další vzdělávání za účelem zvýšení odborné kvalifikace svých pracovníků. K těmto cílům jsou následně přiřazeny cíle, které z nich vyplývají a mají přímou souvislost s vizí společnosti, pro kterou je velmi důležité zajištění kvality prováděných prací.

U každého cíle je stanoveno měřítko, které udává způsob zjištění dosažené hodnoty cíle, termín dokončení a naplnění cíle a osobu respektive úsek, který za daný cíl zodpovídá.

Tabulka 50 Parametrizace krátkodobých cílů pro rok 2014

Cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení/Osoba
Snížení obratu	% pokles tržeb za prodej vlastních výrobku a služeb	Pokles o 1,5 %	Konec roku 2014	Jednatel
Posílení marketingu	Maximální vynaložené náklady	3 316 tis. Kč	Do konce roku 2014	Jednatel
Dosahování uspokojivé výše zisku	ROE minimální hodnota dle oborového srovnání	Prokazatelný růst ukazatele v čase	Konec roku 2014	Jednatel
Naplnit využití kapacit	počet vyhraných výběrových řízení	min 14	Do konce roku 2014	Jednatel
Zajistit aktuálnost firemní strategie	Interní audit	1 x ročně	Do konce roku 2014	Jednatel
Investice do výstavby železobetonových boxů	Maximální vynaložené náklady	1 650 tis. Kč	Do konce roku 2014	Asistentka jednatele
Nákup automobilu	Maximální vynaložené náklady	700 tis. Kč	Leden 2014	Asistentka jednatele
Zvýšení vyplácených mezd	Procentní nárůst	Nárůst o 1,5%	Činnost roku 2014	Technický úsek
Zlepšování odborné kvalifikace zaměstnanců	Úspěšné splnění písemného testu	Min. 80%	Průběžně během roku, ale maximálně do konce roku 2014	Představitel vedení
Zajišťování kvality práce	Počet reklamací a stížností	Do 3 % počtu všech zakázek	Do konce roku 2014	Úsek realizace staveb, jednatel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Parametrizace cílů pro rok 2015 v Tabulce 50 je velmi podobná jako v předchozím roce 2014, protože stanovené strategické cíle jsou dlouhodobé. Rozdílné jsou klíčové hodnoty vybraných cílů, kterých chceme dosáhnout: například výše dosahovaného obratu (růst o 3,5 %) či marketingových nákladů, které se rovněž zvyšují. Opět je u každého cíle stanoveno měřítko pro zjištění dosažené hodnoty, termín dokončení a osobu respektive úsek odpovědné za jeho dosažení.

Tabulka 51 Parametrizace krátkodobých cílu pro rok 2015

Cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
Zvýšení obratu	% růst tržeb za prodej vlastních výrobku a služeb	Růst o 3,5 %	Konec roku 2015	Jednatel
Posílení marketingu	Maximální vynaložené náklady	3 627 tis. Kč	Konec roku 2015	Jednatel
Dosahování uspokojivé výše zisku	ROE minimální hodnota dle oborového srovnání	Prokazatelný růst ukazatele v čase,	Konec roku 2015	Jednatel
Naplnit využití kapacit	počet vyhraných výběrových řízení	Min. 18	Do konce roku 2015	Jednatel
Investice do výstavby mycí rampy	Maximální vynaložené náklady	800 tis. Kč	Do konce roku 2015	Asistentka jednatele
Investice do výstavby železobetonových boxů	Maximální vynaložené náklady	1150 tis. Kč	Do konce roku 2015	Asistentka jednatele
Zajistit aktuálnost firemní strategie	Interní audit	1 x ročně	Do konce roku 2015	Jednatel
Zvýšení vyplácených mezd	Procentní nárůst	Nárůst o 1,5%	Činnost roku 2015	Technický úsek
Zlepšování odborné kvalifikace zaměstnanců	Úspěšné splnění písemného testu	Min. 80%	Průběžně během roku, ale maximálně do konce roku 2015	Představitel vedení
Zajišťování kvality práce	Počet reklamací a stížností	Do 3 % počtu všech zakázek	Do konce roku 2015	Úsek realizace staveb

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V následující Tabulce 51 jsou zpracovány krátkodobé cíle pro rok 2016, které opět zaznamenávají změnu jen u dílčích KPI, tedy hodnot, kterých máme v plánu dosáhnout. Stejně jako v předchozích případech jsou uvedena nepostradatelná měřítka, které udává způsob zjištění dosažené hodnoty cíle, termín dokončení a osobu respektive úsek, který za daný cíl zodpovídá.

Tabulka 52 Parametrizace krátkodobých cílů pro rok 2016

Cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
Zvýšení obratu	% růst tržeb za prodej vlastních výrobku a služeb	Růst o 4,5 %	Konec roku 2016	Jednatel
Posílení marketingu	Maximální vynaložené náklady	3 879 tis. Kč	Do konce roku 2016	Jednatel
Dosahování uspokojivé výše zisku	ROE minimální hodnota dle oborového srovnání	Prokazatelný růst ukazatele v čase,	Konec roku 2016	Jednatel
Naplnit využití kapacit	počet vyhraných výběrových řízení	min 20	Do konce roku 2016	Jednatel
Zajistit aktuálnost firemní strategie	Interní audit	1 x ročně	Do konce roku 2016	Jednatel
Zvýšení vyplácených mezd	Procentní nárůst	Nárůst o 1,5 %	Činnost roku 2016	Technický úsek
Zlepšování odborné kvalifikace zaměstnanců	Úspěšné splnění písemného testu	Min. 80%	Průběžně během roku, ale maximálně do konce roku 2016	Představitel vedení
Zajišťování kvality práce	Počet reklamací a stížností	Do 3 % počtu všech zakázek	Do konce roku 2016	Úsek realizace staveb

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

8.2 Organizování a vedení zaměstnanců

V této části se soustředím na zhodnocení interní připravenosti firmy k naplnění strategického plánu z hlediska organizace práce a vedení zaměstnanců

Organizování

Zde je rozhodujícím úkolem stanovit vhodnou organizační strukturu pro dosažení naplnění strategického plánu, aby byly zajištěny:

- cíle strategického plánu,
- specializace činností,
- koordinace,
- pravomoc,
- odpovědnost. (Šulák, 2005, s. 111)

Podle struktury krátkodobých cílů je potřeba stanovit jasné přidělení pravomocí a odpovědnosti jednotlivým zaměstnancům či celým oddělením. Pro tento účel je v našem případě nejvhodnější liniově propojená funkcionální struktura, která je již součástí fungování podniku. Na konci plánovaného období společnost plánuje zaměstnávat 81 zaměstnanců. Tato organizační struktura je pro podnik dostatečně přehledná a jasně definuje jednotlivé funkce, pravomoci i odpovědnost.

Rozdělení kompetencí

Z tabulky parametrizace vyplývá oblast odpovědnosti jednotlivých funkčních úseků, respektive osob ve společnosti. V následujících odstavcích detailně rozepíši cíle a úkoly každého úseku či odpovědné osoby na základě krátkodobých cílů společnosti.

Jednatel společnosti

Vedení společnosti je značně centralizované, proto na jednatele společnosti připadá největší množství stanovených cílů. Jednateli společnosti jsou majitelé Karel Šafář a Karel Hrdlička.

Jedním z každoročních cílů je zajistit dostatek zakázek společnosti, aby byla naplněna kapacita výroby, a zároveň bylo dosaženo potřebného objemu tržeb v jednotlivých letech. Na základě plánu, který zajistí tvorbu takového objemu zisku, který povede k meziročnímu růstu rentability vlastního kapitálu.

Protože ve společnosti není zavedeno samostatné marketingové oddělení, spadá největší pravomoc v této oblasti právě na majitele, kteří rozhodují o směru a využití prostředků na propagaci společnosti.

Jednatelé společnosti zároveň jako představitelé nejvyššího managementu rozhodují o firemní strategii, takže jsou odpovědní za její pravidelnou aktualizaci a vyhodnocení vzhledem k tomu, že ve společnosti se konkrétní finanční plány vytváří jen na následující účetní období.

Asistentka jednatele společnosti

Asistentka jednatele má na starosti písemné zpracování podkladů pro rozhodování v ekonomické oblasti.

Z toho důvodu zodpovídá za zpracování podkladů ohledně investičních příležitostí a jejich následné provádění. V roce 2014 se jedná o provedení první etapy výstavby

železobetonových boxů a nákup automobilu, které ale samozřejmě musí být schváleny jednatelem.

V dalším roce je odpovědná za dokončení výstavby boxů a také za realizaci mycí rampy.

Představitel vedení

Představitelkou vedení společnosti je spolumajitelka Bc. Jana Šafářová. Má na starosti především administrativní práce spojené se zajištěním chodu společnosti.

Představitel vedení v první řadě zpracovává, vede a aktualizuje organizační směrnice. Zde se jedná především o metodiky ISO a další dokumentace (smlouvy s dodavateli, audity, směrnice apod.). Dále řídí systém BOZP a PO, včetně zajištění proškolování zaměstnanců v této oblasti na základě každoročních cílů.

Zároveň zajišťuje řízení personalistiky, takže je v jeho odpovědnosti vyhodnocování potřebného stavu zaměstnanců a zjištění jejich dostatečného množství. Výhodou je systém vedení pracovník smluv na dobu určitou se zaměstnanci, kteří se podílejí na realizaci zakázek.

Technický úsek

Má v popisu práce vedení mzdové činnosti a řízení technické dokumentace jednotlivých zařízení firmy. Je zodpovědný za stanovování mezd, přestože rozhodnutí o jejich vývoji opět vychází primárně od jednatelů společnosti.

Úsek realizace staveb

Zde má hlavní rozhodovací pravomoc stavbyvedoucí, který řídí a organizuje veškeré stavební práce, kontroluje kvalitu a technologie, řídí nákup materiálů, dopravu a mechanizaci při realizaci staveb. Odpovídá za stavbu do okamžiku jejího dokončení. Proto je zodpovědný za vyřízení reklamací a stížností ze strany zákazníků, které ale nejsou příliš časté.

Z toho, jak jsem poznala společnost, z rozhovorů se zaměstnanci a i z výše uvedeného, je zřejmé, že ve společnosti některé úseky či pracovníci na sobě mají zodpovědnost za příliš mnoho činností, což může vést k neefektivnosti. Proto bych společnosti doporučila zavedení marketingového úseku, které by na sebe dokázalo přebrat část činností prakticky ze všech úrovní vedení: monitoring zákazníků, propagace

a sponzoring, sledování spokojenosti zákazníků, řešení vztahů s dodavateli. Vzhledem k velikosti firmy by mělo stačit zaměstnat jednoho pracovníka. A v druhé řadě by se jednalo o obchodní oddělení, které by se soustředilo na řízení zakázek: aktivní vyhledávání výběrových řízení, zpracovávání podkladů pro zadávání zakázek a sledování vývoje tržeb během roku. Opět by se jednalo o jednoho zaměstnance. Tímto způsobem by se eliminovala činnost jednatelů firmy a jejich asistentek, kteří by naopak převzali část relevantní dokumentace od představitele vedení a kladli větší důraz na strategické řízení společnosti.

Nově navržená organizační struktura je uvedena v příloze B. Na základě výše uvedeného do stávající organizační struktury přibude úsek marketingu a obchodní úsek. V rámci nové struktury by mělo být jednoznačnější přidělení odpovědnosti za dosažení jednotlivých krátkodobých cílů a hlavně rovnoměrněji rozložené na jednotlivé úseky.

Samozřejmě tato reorganizace by s sebou přinesla náklady v oblasti osobních nákladů, kdy by byli zaměstnáni dva dodateční zaměstnanci. Ale na druhou stranu přispěje k lepší interní pozici firmy pro naplnění stanovených cílů.

Řízení lidského kapitálu

Oblast řízení lidského kapitálu je pro společnost velmi důležitým aspektem. Jak už bylo v práci několikrát uvedeno, zaměstnanci jsou klíčoví pro dodržení závazků stran zakázek.

Ve společnosti se také klade silný důraz na dodržování zásad bezpečnosti práce a jsou pořádána pravidelná školení zaměstnanců. Práce na stavbě vyžaduje různé znalosti a dovednosti a proto si společnost najímá především kvalifikované pracovní síly. Při práci je kladen důraz na respektování stanovených postupů prací, aby se zajistila požadovaná kvalita.

Pro hodnocení pracovníků je vypracován systém pravidelné kontroly, kdy se sleduje postup, produktivita a profesní vývoj zaměstnanců. Odměňování je pak prováděno na základě mzdy a k ní připočtených bonusů a odměn.

Při řízení lidského kapitálu je významnou složkou také motivace, která úzce souvisí s kulturou firmy, kdy je dávána na pracovišti přednost více neformálním vztahům. Pro zajištění dobrého kolektivu se pořádají různé sportovní akce, nebo firemní večírky,

kde se lidé mohou blíže poznat i z více osobního hlediska a vytvořit si užší vzájemné vztahy.

Nedostatkem ve vedení zaměstnanců je podle mého názoru systém komunikace vedení a nižších úrovní zaměstnanců například právě v oblasti plánování a rozvoje. Na druhou stranu zde dobře funguje komunikace v opačném směru, kdy se předávají informace o zákaznících, záznamy protokolů, stavebních deníků. Základní nástroje, které společnost využívá, jsou školení, porady vedení, interní sdělení a interní směrnice. Zaměstnanci předávají své dotazy, náměty nebo připomínky svému vedoucímu, který je buď řeší operativně, nebo v případě neshody informují ústně či písemně jednatele společnosti.

Jako možné zlepšení bych společnosti doporučila zavést systém řešení konfliktů na pracovišti. V tomto směru je ale vhodné dané konflikty nejprve klasifikovat a vyhodnotit jejich dopady. Na tomto základě pak řešit konflikty které mají zásadní a negativní dopad na pracovní morálku. Tento přístup by mohl vést k další motivaci a pomoci k dosažení stanovených cílů.

Závěr

Společnost Š+H Bohunice, s.r.o. je stavební firmou, která působí na trhu již 20 let. Ve svém podnikání se zaměřuje především na oblast Jihočeského kraje a zaměstnává přibližně 80 zaměstnanců. Ve své nabídce, která zahrnuje celou řadu stavebních prací, se zaměřuje na kvalitu, spokojenost zákazníka, komplexnost služeb a ochranu životního prostředí.

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit pro společnost střednědobý strategický plán na roky 2014 – 2016, který obsahuje stanovení vize, strategických cílů a strategií pro jejich dosažení a následně vyhodnotit jeho výkonnost v kontextu vývoje prostředí.

Vizí společnosti Š+H Bohunice, s.r.o. je zajistit stabilitu a prosperitu, která představuje dlouhodobou konkurenceschopnou pozici poskytovaných služeb na trhu. Při dosahování tohoto záměru klade důraz zejména na bezpečnost práce a spokojenost zaměstnanců, aby byla zajištěna vysoká kvalita poskytovaných služeb s ohledem na životní prostředí. Společnost touto cestou plánuje dosáhnout dlouhodobého růstu podniku.

V závislosti na zkoumání současné situace v sektoru stavebního průmyslu, který se podle analýz společnosti CEEC research za poslední rok 2013 propadl o 8,3 %, je v roce 2014 je očekávána spíže stagnace, či jen mírný pokles tržeb o 1,5 %. Ovšem na druhou stranu se očekává zlepšení celkového stavu ekonomiky České republiky v dalších letech plánu vzhledem k celé řadě současných vládních opatření, a proto si společnost stanovila za cíl nárůst objemu tržeb do konce roku 2016 a zajištění dosahování uspokojivé výše celkového hospodářského výsledku měřené pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu. Jako základní strategii pro naplnění svých cílů se rozhodla využít strategii, která je odborně označovaná jako strategie penetrace, kdy se společnost soustředí na další rozvoj na stávajícím trhu a upevnění své pozice na něm pomocí marketingových nástrojů, kdy počítá s růstem nákladů na marketing o 20 % do konce roku 2016. Dalším z cílů pro zajištění růstu podniku je pokračování v trendu investic do obnovy a rozšiřování vlastního majetku, kdy plánuje výstavbu nových skladových boxů na materiály a mycí rampy. Motivovanost svých zaměstnanců plánuje společnost zajistit podporou růstu mezd v jednotlivých letech, aby nedocházelo k poklesu jejich hodnoty vlivem inflace, a zvyšováním jejich odborné kvalifikace pomocí vzdělávacích kurzů.

Pro účely diplomové práce jsem tedy v první řadě zkoumala prostředí, které společnost ovlivňuje pomocí SWOT analýzy a vyhodnotila silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby okolí včetně jejich budoucího vývoje. Následovala strategická analýza pro určení vhodnosti zvolené strategie k dosažení cílů s využitím matic TOWS, IE a SPACE, ze kterých vyplynulo, že společnost by se měla zaměřit na využití svých silných stránek při příležitostech, které se nabízí, investovat do rozvoje podniku, podporovat motivovanost zaměstnanců a pečovat o zákazníky. Proto jsem došla k závěru, že strategie stabilizace a dalšího pronikání na stávajícím trhu, kterou si společnost zvolila je pro dosažení jejích cílů vhodná.

Na tomto základě jsem sestavila střednědobý finanční plán společnosti na období 2014 – 2016, který se stal východiskem pro hodnocení výkonnosti strategického plánu.

V další části práce jsem se zaměřila na stanovení rizikových faktorů, které mohou mít vliv na výkonnost strategického plánu. Jednotlivé rizikové faktory vycházejí zejména ze strategické analýzy, z toho důvodu jsem je již uvažovala při sestavování finančního plánu společnosti. Nejvýznamnější rizika jsou pro podnik: *pokles investic do stavebnictví, plánované nastartování ekonomiky, růst cen surovin, materiálu a energií a silná vyjednávací pozice zákazníků*. V rámci analýzy rizik jsem provedla analýzu citlivosti finančního plánu, abych zjistila, které položky mající souvislost s tvorbou hospodářského výsledku, jsou nejvíce citlivé na změny podmínek prostředí. Na základě dalšího postoje k hodnocení rizik jsem použila pro nepřímé stanovení rizika analýzu bodu zvratu. Z této analýzy vyplynulo, že společnost operuje na úrovni za hodnotou bodu zvratu a má tedy prostor pro ošetření rizik. Na základě předešlé analýzy jsem pak sestavila optimistickou a pesimistickou variantu finančního plánu a doporučila společnosti některé možné cesty vedoucí ke snižování vlivu dopadu rizik.

V rámci samotného hodnocení výkonnosti jsem posuzovala naplnění stanovených cílů. Jako měřítka hodnocení jsem použila v první řadě poměrové ukazatele klasické finanční analýzy, kde byl pro dosažení strategického cíle významný především ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE, a dále pak ukazatelů likvidity. Také jsem použila hodnocení na základě výpočtu ekonomické přidané hodnoty a na závěr ještě několik nefinančních ukazatelů. V tomto celkovém vyhodnocení se ukázalo, že strategický plán společnosti je nastaven dobře a není třeba ho měnit, protože jednotlivé ukazatele se

projevily vývojem v pozitivním směru. Rentabilita vzrostla nad plánovanou úroveň a podnik vytvářel kladnou ekonomickou přidanou hodnotu.

Poslední částí práce bylo zhodnocení vnitřních dispozic firmy pro implementaci strategického plánu ve společnosti. Zde jsem provedla parametrizaci krátkodobých cílů společnosti na jednotlivé roky pro potřeby controllingu a zhodnotila systém organizační struktury a vedení zaměstnanců. V rámci organizační struktury jsem navrhla některé změny, které by byly pro společnost přínosné z hlediska lepší přehlednosti funkcí a pravomocí.

Společnost Š+H Bohunice, s.r.o. má dobré postavení na trhu a potenciál pro růst výkonnosti, pokud bude respektovat doporučení týkající se především hrozby rizik, která by mohla negativně ovlivnit její další vývoj.

Závěrem tedy mohu hodnotit všechny stanovené cíle práce za splněné a práci předat společnosti jako podklad pro strategické plánování.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Tržby a VH v letech 2009 - 2013 v tis. Kč 12
Tabulka 2 Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů 23
Tabulka 3 Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE 29
Tabulka 4 Ukazatele rentability 2009 – 2013 32
Tabulka 5 Oborové porovnání rentability 2009 - 2013 33
Tabulka 6 Ukazatele likvidity 2009 – 2013 34
Tabulka 7 Oborové porovnání likvidity 2009 - 2013 35
Tabulka 8 Ukazatele zadluženosti 2009 – 2013 36
Tabulka 9 Oborové porovnání celkové zadluženosti 2009 – 2013 37
Tabulka 10 Matice IFE 39
Tabulka 11 Matice TOWS 42
Tabulka 12 Tabulka hodnocení SO a KV, pozice na ose x 44
Tabulka 13 Tabulka hodnocení charakteristik FS a SP, pozice na ose y 44
Tabulka 14 Plánované zakázky na rok 2014 v tis. Kč 47
Tabulka 15 Plán tržeb 2014 - 2016 v tis. Kč 48
Tabulka 16 Kalendář celkových ročních splátek úvěru v Kč 49
Tabulka 17 Investiční náklady v tis. Kč 49
Tabulka 18 Odpisy investičního majetku 2014 - 2016 v tis. Kč 50
Tabulka 19 Hodnota účetních odpisů 2014 – 2016 v tis. Kč 50
Tabulka 20 Plán investičního majetku 2014 – 2016 v tis. Kč 51
Tabulka 21 Personální plán 2014 - 2016 51
Tabulka 22 Plán výnosů 2014 – 2016 v tis. Kč 52
Tabulka 23 Plán výkonové spotřeby 2014 – 2016 v tis. Kč 53
Tabulka 24 Plán služeb 2014 – 2016 v tis. Kč 53
Tabulka 25 Plán nákladů 2014 – 2016 v tis. Kč 55
Tabulka 26 Plánovaný hospodářský výsledek 2014 - 2016 v tis. Kč 56
Tabulka 27 Obrat zásob 57
Tabulka 28 Doba obratu pohledávek 57
Tabulka 29 Doba obratu závazků 59
Tabulka 30 Hodnocení významných faktorů rizika 64
Tabulka 31 Matice hodnocení významnosti rizik 65
Tabulka 32 Analýza citlivosti - Pokles investic do stavebnictví v tis. Kč 66

Tabulka 33 Analýza citlivosti - Plánované nastartování ekonomiky v tis. Kč 67
Tabulka 34 Analýza citlivosti - Růst cen surovin, materiálů a energií v tis. Kč 68
Tabulka 35 Analýza citlivosti - Silná vyjednávací pozice zákazníků v tis. Kč 69
Tabulka 36 Vyhodnocení vlivu rizikových faktorů na základě analýzy citlivosti 69
Tabulka 37 Rozdělení fixních a variabilních nákladů 2014 – 2016 v tis. Kč 72
Tabulka 38 Výpočet bodu zvratu 2014 – 2016 v tis. Kč 72
Tabulka 39 Rozdělení pravděpodobnosti scénářů 75
Tabulka 40 Nejpravděpodobnější strategický scénář 2014 - 2016 v tis. Kč 78
Tabulka 41 Ukazatele rentability 2013 – 2016 v tis. Kč 83
Tabulka 42 Ukazatele likvidity 2013 – 2016 v tis. Kč 83
Tabulka 43 Výpočet rizikové přirážky pro jednotlivé stupně rizika 86
Tabulka 44 Výpočet nákladů cizího kapitálu 2013 – 2016 v % 87
Tabulka 45 Výpočet WACC 2013 - 2016 v % 87
Tabulka 46 Aktivace nákladů na vzdělávání 2013 - 2018 v tis. Kč 88
Tabulka 47 Výpočet NOA 2013 - 2016 v tis. Kč 88
Tabulka 48 Výpočet NOPAT 2013 - 2016 v tis. Kč. 89
Tabulka 49 Výpočet hodnoty EVA 2014 - 2016 v tis. Kč 89
Tabulka 50 Parametrizace krátkodobých cílů pro rok 2014 93
Tabulka 51 Parametrizace krátkodobých cílu pro rok 2015 94
Tabulka 52 Parametrizace krátkodobých cílů pro rok 2016 95

Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Podnikatelské prostředí 20
Obrázek 2 Porterův model pěti sil 26

Seznam grafů

Graf 1 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2009 – 2013 v tis. Kč. 12
Graf 2 Výsledek hospodaření v letech 2009 – 2013 v tis. Kč. 13
Graf 3 Růst HDP v letech 2010 – 2016 v % 23
Graf 4 Stavební produkce v letech 2010 – 2016 24
Graf 5 Vývoj ukazatelů likvidity 2009 – 2013 35
Graf 6 Matice IE 41
Graf 7 Matice SPACE 45
Graf 8 Pokles EBT v závislosti na působení rizikových faktorů v tis. Kč 70
Graf 9 Analýza bodu zvratu 2014 73
Graf 10 Analýza bodu zvratu 2015 73
Graf 11 Analýza bodu zvratu 2016 74
Graf 12 Porovnání výsledků jednotlivých variant strategických scénářů 77

Seznam použitých zkratek

A … anuita

BEP … bod zvratu

BOZP … bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CK … cizí kapitál úročený

ČNB … Česká národní banka

ČSÚ … Český statistický úřad

DEK … dodatečný externí kapitál

DHM … dlouhodobý hmotný majetek

DM … dlouhodobý majetek

DPH … daň z přidané hodnoty

EAT … čistý zisk

EBIT … zisk před úroky a zdaněním

EBT … zisk před zdaněním

EU … Evropská unie

EVA … ekonomický přidaná hodnota

FN … fixní náklady

FS … finanční síla

HDP … hrubý domácí produkt

HIM … hmotný investiční majetek

K … investovaný kapitál

KB … Komerční banka

KP … krycí příspěvek

KPI … klíčový ukazatel výkonnosti

KV … konkurenční vlastnosti

MF … ministerstvo financí

MPO … ministerstvo průmyslu a obchodu

N … počet let

NIM … nehmotný investiční majetek

NOPAT … čistý provozní hospodářský výsledek

PO … požární ochrana

r … úroková sazba

r_e … náklady vlastního kapitálu

$r_{ú}$ … úroková míra cizího kapitálu

r_f … výnosnost bezrizikové investice

r_{LA}… riziková přirážka za velikost a kapitálovou vybavenost

r_p … podnikatelské riziko

$r_{fin.st}$ … finanční riziko z finanční struktury

$r_{fin.stab}$ … riziko zohledňující likviditu

ROA … rentabilita aktiv

ROE … rentabilita vlastního kapitálu

ROS … rentabilita tržeb

s_{dp} … sazba daně z příjmů

SO … síla odvětví

SP … stabilita prostředí

T … tržby

T_{BEP} … tržby v bodě zvratu

U … velikost úvěru

VK … vlastní kapitál

VN … variabilní náklady

WACC … vážené průměrné náklad kapitálu

Seznam použité literatury

Monografické publikace

DAVID, Fred R. *Strategic management.* 4. vydání. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. ISBN 0-02-327841-2.

DAVID, Fred R. *Strategic managementt: concepts and cases.* 13. vydání. New Jersey: Pearson Education, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. ISBN 978-1-4221-2116-0.

KOCOURKOVÁ, Olga. *Analýzy výkonnosti strategického plánu společnosti Hollandia Karlovy Vary, a. s*. Plzeň: ZČU, 2010. SČ 000168690.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80- 86754-33-2.

ŠULÁK, Milan, Vacík, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. T*eze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

VACÍK, Emil, ŠULÁK, Milan. *Strategický management.* Plzeň: ZČU, 2001. ISBN 80-7082-728-9.

VACÍK, Emil. *Řízení podnikatelských projektů, učební prezentace.* Plzeň: KPM, 2012.

VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku.* Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

WHEELEN, Thomas L, HUNGER, J. David. *Strategic management and business policy:toward global sustainbility*.New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012. ISBN 978-0-13-215322-5.

Internetové zdroje

Businnesinfo. *Daň z přidané hodnoty v Evropské unii* [Online] 2014. [Citace: 9. 11. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-pridane-hodnoty-v-evropske-unii-29141.html>.

Časopis stavebnictví. *Krize učňovského školství ve stavebnictví* [online] 2014. [Citace: 15. 11. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/clanek.php?detail=582>.

CEEC research. *Kvartální analýzy českého stavebnictví Q1/2014* [Online] 2014. [Citace: 26. 3. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.ceec.eu/research/>.

Česká národní banka [online] Praha: Česká národní banka, 2014. [Citace: 20. 3. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html>.

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2014. [Citace: 20. 3. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>.

Denik.cz. *Guvernér ČNB Singer: Data o HDP za 3. čtvrtletí ukazují na pohyb po dně* [Online] 2014. [Citace: 23. 11. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.denik.cz/ekonomika/guverner-cnb-singer-data-o-hdp-za-3-ctvrtleti-ukazuji-na-pohyb-po-dne-20131122.html>.

eSTAV [Online] 2014. [Citace: 26. 3. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.estav.cz//>.

iDNES. Změny v životě obchodních společností od 1. ledna 2014 [Online] 2013. [Citace: 10. 11. 2013]. Dostupné z WWW: <http://finance.idnes.cz/zmeny-v-zivote-obchodnich-spolecnosti-od-1-ledna-2014-fwk-/pravo.aspx?c=A130317_222652_pravo_vr>.

Justice.cz. Obchodní rejstřík a Sbírka listin [Online] [Citace: 8. 11. 2013.] Dostupné na WWW: <http://www.justice.cz/or/>.

KB. Ekonomické výhledy pro ČR [Online] 2014. [Citace: 20. 3. 2014]. Dostupné z WWW: <http://trading.kb.cz/ibweb/analysisList.do?ID=67>.

Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce České republiky* [Online] 2014. [Citace: 20. 3. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2012*. [Online] [Citace: 15. 11. 2013]. Dostupné na WWW: <http://www.mpo.cz>

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2012* [Online] 2014. [Citace: 9. 11. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/cz/prumysl-a-stavebnictvi/>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 201. [Citace: 15. 4. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>.

Strateg.cz. *Strategická analýza* [Online] 2014. [Citace: 15. 11. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.

Š + H Bohunice [Online] 2014. [Citace: 9. 11. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.shbohunice.cz/>.

Seznam příloh

Příloha A: Současná organizační struktura společnosti

Příloha B: Nově navržená organizační struktura společnosti

Příloha C: Plán tržeb betonárky a pneuservisu pro rok 2014

Příloha D: Rozvaha společnosti z let 2009 - 2013

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty z let 2009 - 2013

Příloha F: Plánovaný Výkaz zisku a ztráty 2014 - 2016

Příloha G: Plánovaná Rozvaha 2014 – 2016

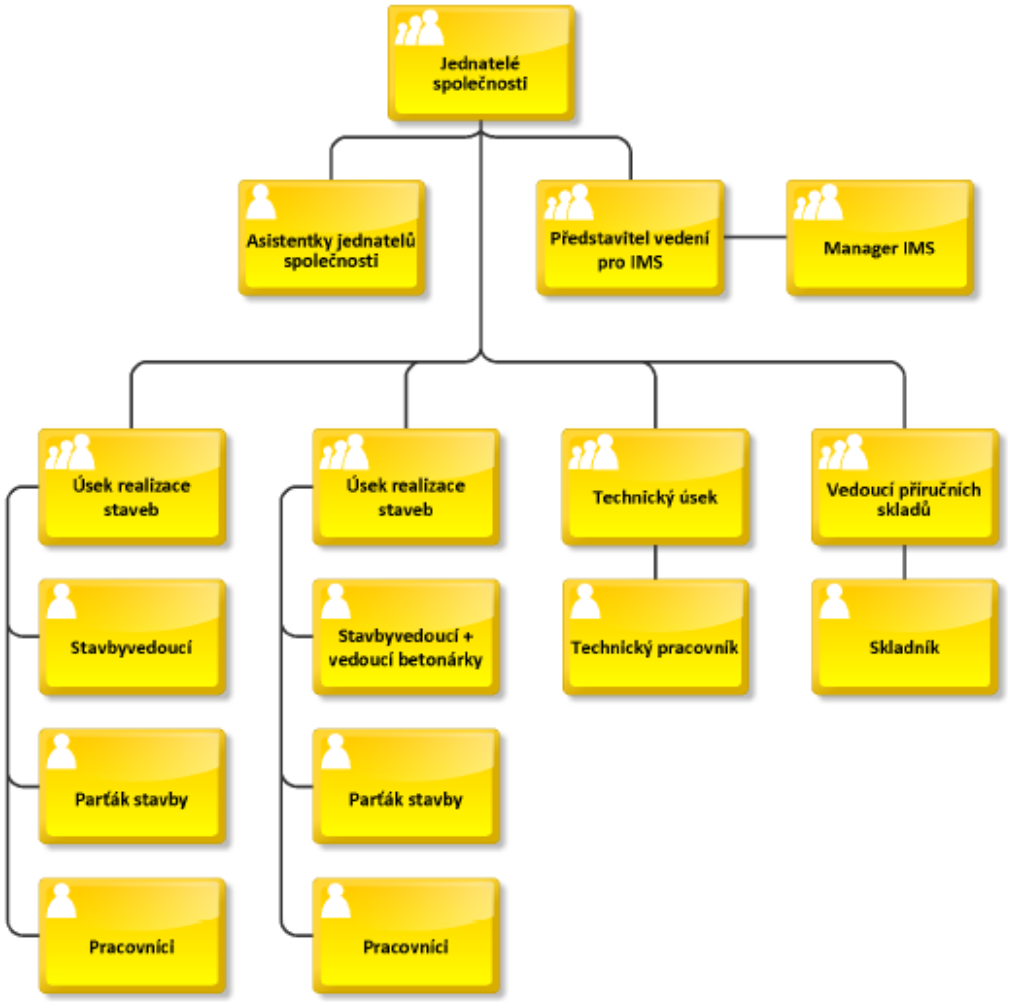
Příloha H: Plánovaný Výkaz Cash Flow 2014 - 2016

Příloha I: Plán typu výsledovka – optimistický scénář 2014 – 2016

Příloha J: Plán typu výsledovka – pesimistický scénář 2014 – 2016

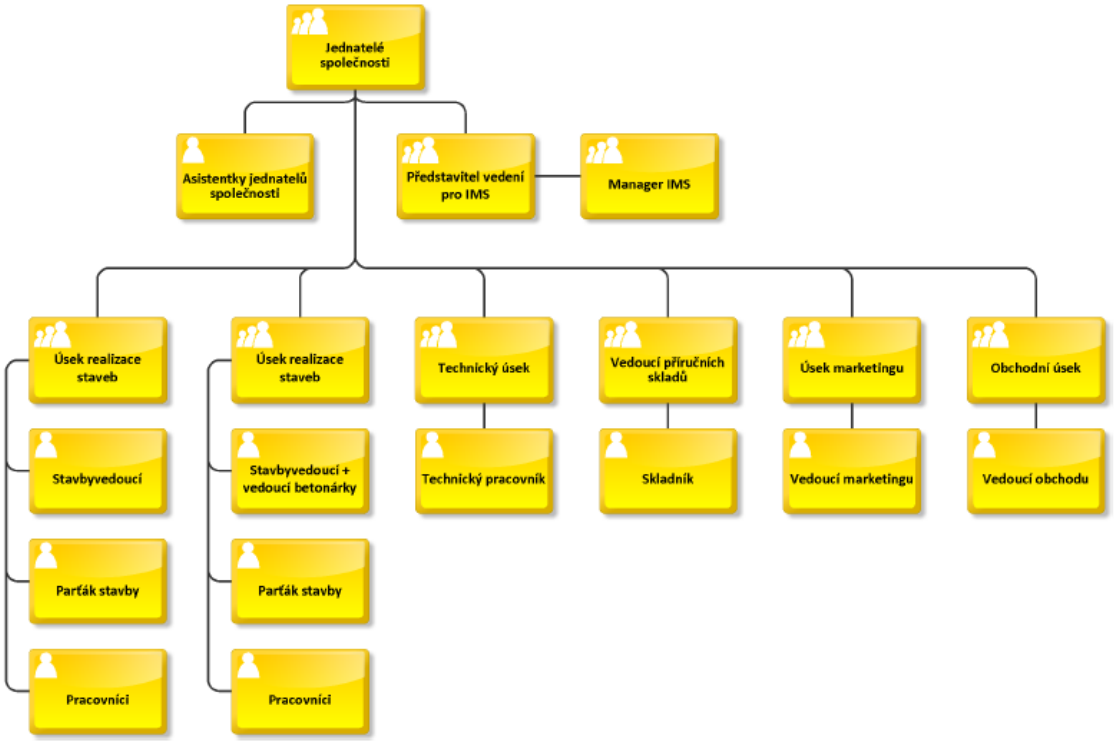
Příloha K: Ohodnocení rizikových faktorů stupněm rizika pro výpočet nákladů vlastního kapitálu

Příloha A: Současná organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Š+H Bohunice, s.r.o.

Příloha B: Nově navržená organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha C: Plán tržeb betonárky a pneuservisu pro rok 2014

Betonové směsi se štěrkem	Cena za 1 m3	prodané množství m3	Tržby 2014 Kč
C 8/10 x0	1 920 Kč	95	182 400 Kč
C 12/15 X0	2 112 Kč	109	230 208 Kč
C 16/20 X0	2 232 Kč	195	435 240 Kč
C 20/25 X0, XC1-3	2 292 Kč	79	181 068 Kč
C 25/30 X0	2 328 Kč	148	344 544 Kč
C 25/30 XC1-3, XD1-2, XA1, XF1	2 592 Kč	145	375 840 Kč
Cementový potěr pískový			0 Kč
CT-C12-F4	2 100 Kč	76	159 600 Kč
CT-C16-F4	2 196 Kč	73	160 308 Kč
CT-C20-CF5	2 292 Kč	59	135 228 Kč
CT-C25-F6	2 412 Kč	64	154 368 Kč
Celkem		1043	2 358 804 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2014

Vozidlo	Cena za kompletní přezutí	Počet ks	Tržby 2014 Kč
MOTO	145	45	6525
OSOBNÍ	143	548	78364
VAN, OFF ROAD	194	265	51410
do 17,5 + AVIA	298	74	22052
Nákladní nad 19,5	465	16	7440
Plochý - děl. ráfek	722	11	7942
EM do 20"	1150	5	5750
EM nad 20"	1452	3	4356
Zeměděl. do 10"	264	26	6864
Zeměděl.12"-19,5"	344	38	13072
Zeměděl. 20"- 28"	525	23	12075
Zeměděl.30"- 38"	769	17	13073
Zeměděl. Nad 40"	1009	5	5045
Ostatní služby			7228
Celkem			241196

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2014

Příloha D: Rozvaha společnosti z let 2009 - 2013

		2009	2010	2011	2012	2013
	Aktiva celkem	**43 339**	**42 528**	**42 798**	**47 343**	**60 913**
B	**Dlouhodobý majetek**	**9 639**	**11 028**	**17 069**	**16 685**	**16 596**
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	90	55	93	47	21
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	9 549	10 973	16 976	16 638	16 575
B.II 1	Pozemky	582	642	653	653	653
B.II 2	Stavby	5 738	7 381	10 175	9 521	8 865
B.II 3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 253	2 649	5 477	4 702	4 562
B.II 7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	976	301	671	1 762	2 495
C	**Oběžná aktiva**	**32 474**	**29 889**	**23 966**	**29 290**	**43 355**
C.I	Zásoby	3 856	1 702	512	5 364	4 005
C.I 1	Materiál		5	182	164	255
C.I 2	Nedokončená výroba a polotovary	3 856	1 697	330	5 200	3 750
C.II	Dlouhodobé pohledávky	0	0	1 293	1 771	1 606
C.II 1	Pohledávky z obchodních vztahů			1 284	1 771	1 606
C.II 5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			9		
C.III	Krátkodobé pohledávky	21 827	25 504	13 983	19 080	22 426
C.III 1	Pohledávky z obchodních vztahů	21 550	24 640	10 808	17 280	22 082
C.III 6	Stát - daňové pohledávky	9	333	2 954	1 403	16
C.III 7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	199	495	115	153	68
C.III.9	Jiné pohledávky	69	36	106	244	260
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	6 791	2 683	8 178	3 075	15 318
C.IV 1	Peníze	276	97	406	169	353
C.IV 2	Účty v bankách	6 515	2 586	7 772	2 906	14 965
D.I	Časové rozlišení	1 226	1 611	1 763	1 368	962
D.I 1	Náklady příštích období	1 226	1 599	1 750	1 351	962
D.I 3	Příjmy příštích období		12	13	17	
	Pasiva celkem	**43 319**	**42 528**	**42 798**	**47 343**	**60 913**
A	**Vlastní kapitál**	**17 099**	**28 846**	**24 726**	**25 999**	**27 676**
A.I	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.I 1	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		20	20	20	20
A.III 1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	20	20	20	20	20

A.IV	Výsledek hospodaření z minulých let	9 898	16 899	28 626	24 506	25779
A.IV 1	Nerozdělený zisk minulých let	9 898	16 899	28 626	24 506	25 779
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	7 001	11 727	-4 120	1 273	1 677
B	**Cizí zdroje**	**24 634**	**13 194**	**18 072**	**21 344**	**33 237**
B.II	Dlouhodobé závazky	27	105	176	196	223
B.II.10	Odložený daňový závazek	27	105	176	196	223
B.III	Krátkodobé závazky	21 285	9 945	11 293	8 117	29 346
B.III 1	Závazky z obchodních vztahů	15 592	4 430	7 602	3 513	24 250
B.III 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 270	1 270	1 270	1 270	1 091
B.III 5	Závazky k zaměstnancům	1 199	1 450	1 346	1 743	1 556
B.III 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	635	791	748	982	831
B.III 7	Stát - daňově závazky a dotace	2 440	1 847	138	433	1 580
B.III.10	Dohadné účty pasivní	118	168	163	132	0
B.III.11	Jiné závazky	31	-11	26	44	38
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci	3 322	3 144	6 603	13 031	3668
B.IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	322	144	3 603	1 996	668
B.IV 2	Krátkodobé bankovní úvěry	3 000	3 000	3 000	11 035	3000
C.I	Časové rozlišení	1 586	488	0	0	0
C.I 2	Výnosy příštích období	1 586	488			

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Š+H Bohunice, s.r.o.

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty z let 2009 - 2013

Výkaz zisku a ztráty	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Výkony	166 525	160 469	125 069	124 828	163 092
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	162 688	162 323	125 257	119 814	164 375
Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby	3 501	-2 159	-1 367	4 870	-1 450
Aktivace	336	305	1 179	144	167
Výkonová spotřeba	129 440	114 150	98 222	87 103	126 984
Spotřeba materiálu a energie	46 632	45 138	46 334	38 579	68 993
Služby	82 808	69 012	51 888	48 524	57 992
Přidaná hodnota	**37 085**	**46 319**	**26 847**	**37 725**	**36 108**
Osobní náklady	25 545	27 472	26 967	31 749	29 854
Mzdové náklady	18 458	19 652	19 027	22 377	21 138
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 935	6 423	6 315	7 543	6 991
Sociální náklady	1 152	1 397	1 625	1 829	1 726
Daně a poplatky	279	1 425	747	849	894
Odpisy investičního majetku	988	1 311	1 827	2 305	2 273
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	128	23	44	113	193
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku					2
Tržby z prodeje materiálu	128	23	44	113	191
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	0	0	0	39	122
Prodaný materiál				39	122
Změna stavu rezerv a opravných položek	-319	130	-114	447	0
Ostatní provozní výnosy	84	59	50	306	18
Ostatní provozní náklady	1 302	921	887	843	942
Provozní výsledek hospodaření	**9 502**	**15 142**	**-3 373**	**1 912**	**2 234**
Nákladové úroky	645	532	588	800	465
Ostatní finanční výnosy		2			
Ostatní finanční náklady	66	87	98	72	80
Finanční výsledek hospodaření	**-711**	**-617**	**-686**	**-872**	**-545**
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 944	2 798	71	20	27
splatná	1 917	2 720			
odložená	27	78	71	20	27
Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	**6 847**	**11 727**	**-4 130**	**1 020**	**1 689**

Mimořádné výnosy	370		10	253	15
Mimořádné náklady	216				
Mimořádný výsledek hospodaření	**154**	**0**	**10**	**253**	**15**
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	**7 001**	**11 727**	**-4 120**	**1 273**	**1677**
Výsledek hospodaření před zdaněním	**8 945**	**14 525**	**-4 049**	**1 293**	**1 704**

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Š+H Bohunice, s.r.o.

Příloha F: Plánovaný Výkaz zisku a ztráty 2014 - 2016

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč	**2 014**	**2 015**	**2 016**
Výkony	**162 359**	**168 128**	**175 813**
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	161 909	167 576	175 117
Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby	263	342	461
Aktivace	187	210	235
Výkonová spotřeba	**125 751**	**130 847**	**137 374**
Spotřeba materiálu a energie	67 923	71 092	76 718
Služby	57 828	59 755	60 656
Přidaná hodnota	36 608	37 281	38 439
Osobní náklady	**30 509**	**30 967**	**31 432**
Mzdové náklady	21 455	21 777	22 104
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 295	7 404	7 515
Sociální náklady	1 759	1 786	1 813
Daně a poplatky	894	894	894
Odpisy investičního majetku	1 108	1 268	1 411
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	125	125	122
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	5	7
Tržby z prodeje materiálu	125	120	115
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	115	101	78
Ostatní provozní výnosy	18	18	18
Ostatní provozní náklady	800	754	701
Provozní výsledek hospodaření	**3 450**	**3 565**	**4 185**
Nákladové úroky	153	106	120
Ostatní finanční náklady	48	40	39
Finanční výsledek hospodaření	**-201**	**-146**	**-159**
Daň z příjmů za běžnou činnost	383	700	812
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	**3 249**	**3 419**	**4 026**
Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	**2 866**	**2 719**	**3 214**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha G: Plánovaná Rozvaha 2014 – 2016

Rozvaha (v tis. Kč)	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Aktiva celkem	**60 913**	**62 309**	**62 949**	**65 854**
Dlouhodobý majetek	**16 596**	**16 188**	**15 717**	**17 100**
Dlouhodobý nehmotný majetek	21	14	0	53
Dlouhodobý hmotný majetek	16 575	16 174	15 717	17 047
Pozemky	653	653	653	653
Stavby	8 865	8 422	7 979	10 094
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 562	4 607	4 593	3 814
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 495	2 492	2 492	2 486
Oběžná aktiva	**43 355**	**45 141**	**46 252**	**47 774**
Zásoby	4 005	4 048	4 529	5 003
Materiál	255	243	265	300
Nedokončená výroba a polotovary	3 750	3 805	4 145	4 703
Dlouhodobé pohledávky	1 606	1 767	1 944	2 138
Pohledávky z obchodních vztahů	1 606	1 767	1 944	2 138
Krátkodobé pohledávky	22 426	22 888	23 859	24 442
Pohledávky z obchodních vztahů	22 082	22 487	23 739	24 322
Stát - daňové pohledávky	16			
Krátkodobé poskytnuté zálohy	68	120	120	120
Jiné pohledávky	260	281	304	328
Krátkodobý finanční majetek	15 318	16 438	15 920	16 191
Peníze	353	371	390	410
Účty v bankách	14 965	16 067	15 530	15 781
Časové rozlišení	962	980	980	980
Náklady příštích období	962	980	980	980
Pasiva celkem	**60 913**	**61 107**	**62 102**	**63 878**
Vlastní kapitál	**27 676**	**30 542**	**33 261**	**36 475**
Základní kapitál	200	200	200	200
Základní kapitál	200	200	200	200
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	20	20	20	20
Výsledek hospodaření z minulých let	25779	27 456	30 322	33 041

Nerozdělený zisk minulých let	25 779	27 456	30 322	33 041
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 677	2 866	2 719	3 214
Cizí zdroje	**33 237**	**30 565**	**28 841**	**27 403**
Dlouhodobé závazky	223	231	245	262
Odložený daňový závazek	223	231	245	262
Krátkodobé závazky	29 346	27 896	27 358	27 141
Závazky z obchodních vztahů	24 250	22 487	21 878	21 900
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 091	1 091	1 091	1 091
Závazky k zaměstnancům	1 556	1 788	1 815	1 842
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	831	608	617	626
Stát - daňově závazky a dotace	1 580	1 592	1627	1682
Jiné závazky	38	330	330	
Bankovní úvěry a výpomoci	3 668	2 438	1 238	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	668	2438	1 238	0
Krátkodobé bankovní úvěry	3 000			
DEK	0	1 202	847	1 976
∑ DEK	0	1 202	2 049	4 025

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha H: Plánovaný Výkaz Cash Flow 2014 - 2016

	VÝKAZ CASH FLOW v tis. Kč	**2014**	**2015**	**2016**
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	15318	16438	15920
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	3249	3419	4026
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	1261	1376	1532
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	1108	1268	1411
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0	2	1
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	153	106	120
A. *	**Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami**	4510	4795	5558
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-1973	-1990	-1274
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-480	-971	-583
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-1450	-538	-217
A. 2 3	Změna stavu zásob	-43	-481	-474
A. **	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami**	2537	2805	4284
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-153	-106	-120
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období		-375	-686
A. ***	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti**	2384	2324	3478
	Peněžní toky z investiční činnosti			
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-62	-2000	-1238
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	5	7
B. ***	**Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti**	-62	-1995	-1231
	Peněžní toky z finanční činnosti			
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-1202	-847	-1976
C. ***	**Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti**	-1202	-847	-1976
F.	**Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků**	1120	-518	271
R.	**Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období**	16438	15920	16191

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha I: Plán typu výsledovka – optimistický scénář 2014 – 2016

	2014	**2015**	**2016**
Výkony	**168 113**	**178 274**	**192 636**
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	167 663	177 722	191 940
Změna stavu vnitrop. Zásob vl. výroby	263	342	461
Aktivace	187	210	235
Výkonová spotřeba	**128 423**	**132 935**	**139 195**
Spotřeba materiálu a energie	70 373	74 595	80 563
Služby	58 050	58 340	58 632
Přidaná hodnota	**39 690**	**45 339**	**53 441**
Osobní náklady	31 291	32 515	34 148
Daně a poplatky	894	894	894
Odpisy investičního majetku	1 108	1 268	1 411
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	125	125	122
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	115	98	72
Ostatní provozní výnosy	18	18	18
Ostatní provozní náklady	800	754	701
Provozní výsledek hospodaření	**5 625**	**9 953**	**16 355**
Nákladové úroky	153	106	120
Ostatní finanční náklady	48	40	39
Finanční výsledek hospodaření	-201	-146	-159
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 030	1 863	3 077
Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	5 424	9 807	16 196
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	**4 393**	**7 943**	**13 119**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha J: Plán typu výsledovka – pesimistický scénář 2014 – 2016

	2014	**2015**	**2016**
Výkony	**160 716**	**155 208**	**149 939**
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	160 266	154 656	149 243
Změna stavu vnitrop. Zásob vl. výroby	263	342	461
Aktivace	187	210	235
Výkonová spotřeba	**126 407**	**124 937**	**123 485**
Spotřeba materiálu a energie	68 579	67 688	66 808
Služby	**57 828**	**57 250**	**56 677**
Přidaná hodnota	**34 309**	**30 271**	**26 455**
Osobní náklady	30 118	28 645	27 552
Daně a poplatky	894	894	894
Odpisy investičního majetku	1 108	1 268	1 411
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	125	125	122
Zůstatková cena prodaného dlouh. Majetku a materiálu	115	98	72
Ostatní provozní výnosy	18	18	18
Ostatní provozní náklady	800	754	701
Provozní výsledek hospodaření	**1 417**	**-1 245**	**-4 035**
Nákladové úroky	153	106	120
Ostatní finanční náklady	48	40	39
Finanční výsledek hospodaření	**-201**	**-146**	**-159**
Daň z příjmů za běžnou činnost	231	-264	-797
Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	1 216	-1 391	-4 194
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	**985**	**-1 127**	**-3 397**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha K: Ohodnocení rizikových faktorů stupněm rizika pro výpočet nákladů vlastního kapitálu

	2013	**2014**	**2015**	**2016**
Rizika oboru	Stupeň rizika			
Dynamika oboru	1	2	2	3
Závislost oboru na hospodářském cyklu	3	3	3	3
Potenciál inovací oboru	3	3	3	3
Určování trendů v oboru	3	3	3	3
Rizika trhu	Stupeň rizika			
Kapacita trhu, možnost expanze	3	3	3	3
Rizika dosažení tržeb	4	3	2	2
Rizika proniknutí na trhy, cílové trhy	1	1	2	2
Rizika konkurence	Stupeň rizika			
Konkurence	4	4	4	4
Konkurenceschopnost produktů/služeb	3	3	3	3
Ceny	2	2	2	2
Kvalita, řízení kvality	2	2	1	1
Reklama, propagace	3	3	2	2
Management	Stupeň rizika			
Vize, strategie	3	3	3	3
Klíčové osobnosti	3	3	3	3
Organizační struktura	3	2	2	2
Výrobní proces	Stupeň rizika			
Technologické možnosti výroby	1	1	1	1
Pracovní síla	2	2	2	2
Dodavatelé	2	2	1	1
Faktory ziskových marží	Stupeň rizika			
Úroveň fixních nákladů	2	2	2	2
Postavení podniku vůči odběratelům	4	4	4	4
Postavení podniku vůči dodavatelům	2	2	2	2
Bariéry vstupu do odvětví	2	2	2	2
Finanční rizika	Stupeň rizika			
Úročený cizí / vlastní kapitál	2	2	2	2
Krytí úroků EBIT / placené úroky	2	2	1	1
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	2	2	2	2
Běžná a okamžitá likvidita	3	3	2	2
Průměrná doba inkasa pohledávek	3	3	3	3
Průměrná doba držení zásob	4	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Abstrakt

VALKOVÁ, M. *Analýza výkonnosti strategického plánu organizace.* Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 104 s., 2014

Klíčová slova: Strategický plán, strategická analýza, analýza rizik, finanční plán, výkonnost

Předložená práce je zaměřena na strategické řízení podniku. Tématem práce je analýza výkonnosti strategického plánu společnosti Š+H Bohunice, s.r.o. pro období 2014 – 2016. Na začátku je představena společnost a její strategický plán, který sestává z určení poslání, vize a dlouhodobých cílů včetně strategií pro jejich dosažení. Je provedena analýza pro určení vlivu externího a interního prostředí. Následně je vytvořen střednědobý strategický finanční plán jako podklad pro hodnocení výkonnosti. Další část práce je věnována analýze rizik, která mohou ovlivnit strategický plán. Následuje hodnocení výkonnosti strategického plánu a určení dispozic pro implementaci strategického plánu v organizaci. Poledí kapitola sumarizuje zjištěné výsledky a doporučení. Práce může ve společnosti Š+H Bohunice, s.r.o. sloužit jako reálný podklad pro strategické plánování.

Abstract

VALKOVÁ, M. *Performance Analysis of the Strategic Plan of the Organization.* Graduation thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, s. 104, 2014.

Key words: Strategic plan, strategic analysis, risk analysis, financial plan, efficiency

The presented thesis is focused on the strategic management in a company. The topic of the thesis is the performance analysis of the strategic plan in the company Š+H Bohunice, s.r.o. for the period 2014 – 2016. At the beginning the company and the strategic plan are presented. The strategic plan consists of the mission definition, the vision definition and long-term objectives of the company including strategies to achieve them. The analysis of external and internal factors follows. Further the middle-term strategic financial plan is created as a base for efficiency analysis. Next part of the thesis describes analysis of risks that can affect the strategic plan. Then the performance analysis of the strategic plan and evaluation of company‘s dispositions for the implementation of the strategic plan follows. The last chapter of the thesis summarizes the results and recommendations. This thesis can be used as a real base for strategy planning in the company Š+H Bohunice, s.r.o.