

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Transformace strategického postupu plnění cílů  
strategického plánu do změn interního prostředí**

**Transformation of strategic approaches of goals  
fulfillment into changes of firm's internal  
environment**

Martina Vainfurtová

Plzeň 2014

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Transformace strategického postupu plnění cílů strategického plánu do změn interního prostředí“*

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

Plzeň dne .....

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a čas, který mi věnoval. Dále bych také ráda poděkovala Ing. Janu Michálkovi a paní Aleně Kohoutové ze společnosti INGEM inženýrská a.s., kteří mi poskytli velké množství materiálů potřebných k vypracování této diplomové práce.

## **OBSAH**

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	11
1 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI INGEM INŽENÝRSKÁ A.S. ....	13
1.1 Základní informace .....	13
1.2 Historie společnosti .....	13
1.3 Pohled do současnosti .....	14
1.4 Společnost INGEM inženýrská a.s. v čele holdingové struktury .....	16
2 STRATEGICKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI INGEM INŽENÝRSKÁ A.S. ....	19
2.1 Poslání společnosti .....	19
2.2 Vize společnosti .....	20
2.3 Strategické cíle společnosti.....	21
2.4 Strategie použité pro dosažení stanovených cílů .....	21
3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ .....	26
3.1 Analýza externího prostředí.....	26
3.1.1 Analýza makroprostředí .....	27
3.1.2 Analýza mezoprostředí.....	33
3.1.3 Zhodnocení analýzy externího prostředí .....	37
3.2 Analýza interního prostředí .....	38
3.2.1 Analýza mikroprostředí.....	39
3.2.2 Zhodnocení analýzy interního prostředí.....	47
4 PARAMETRIZACE DLOUHODOBÝCH CÍLŮ NA CÍLE KRÁTKODOBÉ ....	50
5 STRUČNÉ NASTÍNĚNÍ STŘEDNĚDOBÉHO PLÁNU.....	52
6 PODROBNÝ FINANČNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI INGEM INŽENÝRSKÁ A.S. NA ROK 2014 .....	56

## OBSAH

---

6.1	Konstrukce výkazu zisku a ztráty .....	56
6.1.1	Plán výnosů.....	56
6.1.2	Plán nákladů.....	63
6.1.3	Plán výsledku hospodaření .....	68
6.2	Konstrukce rozvahy.....	68
6.2.1	Plán aktiv.....	69
6.2.2	Plán pasiv .....	70
6.3	Plánovaný výkaz peněžních toků .....	72
7	EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST FINANČNÍHO PLÁNU.....	74
7.1	Klasická finanční analýza.....	74
7.2	Ekonomicky přidaná hodnota (EVA).....	76
8	ANALÝZA RIZIKA .....	80
8.1	Analýza citlivosti .....	82
8.2	Tvorba strategických scénářů .....	85
8.2.1	Realistický scénář .....	85
8.2.2	Pesimistický scénář .....	86
8.2.3	Optimistický scénář.....	94
8.2.4	Stanovení pravděpodobnosti realizace scénářů .....	95
9	ANALÝZA INTERNÍCH PROCESŮ SPOLEČNOSTI .....	97
9.1	Analýza hlavních procesů společnosti .....	99
9.2	Analýza řídicích procesů společnosti.....	103
9.3	Analýza podpůrných procesů společnosti .....	105
10	TVORBA PROCESNÍ MAPY.....	107
10.1	Nápravná opatření.....	107
10.1.1	Seznámení zaměstnanců se strategickým záměrem .....	107

## OBSAH

---

10. 1. 2	Komunikace mezi ekonomickým útvarem a ostatními pracovníky ....	109
10. 1. 3	Vzdělávání .....	109
11	IMPLEMENTACE STRATEGICKÉHO PLÁNU VE SPOLEČNOSTI INGEM INŽENÝRSKÁ A.S. ....	111
11. 1	Metoda Balanced Scorecard.....	111
11. 1. 1	Finanční perspektiva.....	112
11. 1. 2	Zákaznická perspektiva.....	113
11. 1. 3	Perspektiva interních procesů.....	113
11. 1. 4	Perspektiva interního potenciálu .....	113
11. 2	Převod strategických cílů na akce BSC .....	114
11. 2. 1	Cíle finanční perspektivy .....	114
11. 2. 2	Cíle zákaznické perspektivy.....	115
11. 2. 3	Cíle perspektivy interních procesů .....	115
11. 2. 4	Perspektiva interního potenciálu .....	116
11. 3	Zobrazení příčinných vazeb mezi strategickými cíli .....	118
11. 4	Strategická mapa .....	122
12	ZHODNOCENÍ PŘIPRAVENOSTI INTERNÍHO POTENCIÁLU .....	125
12. 1	Připravenost lidského kapitálu .....	125
12. 2	Připravenost informačního kapitálu.....	128
12. 3	Připravenost organizačního kapitálu.....	130
ZÁVĚR.....		136
Seznam tabulek a obrázků .....		139
Seznam použitých zkratk .....		142
Seznam použité literatury .....		143
Seznam příloh .....		150

## OBSAH

---

Abstrakt .....	171
Abstract.....	172

### ÚVOD

Datum 7. září 2008 lze označit za významný milník moderních dějin. Dne 7. září 2008 totiž americká vláda oficiálně oznámila, že přebírá kontrolu nad dvěma polostátními hypotečními agenturami Fannie Mae a Freddie Mac. V té době si řada lidí v České republice vůbec neuvědomovala, jakou změnu pro ně v budoucnu bude tenhle okamžik znamenat a mnohdy si ani jeho možné důsledky nepřipouštěla.

Byl to totiž úplný počátek ekonomické krize, která postupem času udeřila velice silně a dotkla se každého občana a obchodní společnosti v celé České republice. Všichni si začali pokládat řadu otázek. Jak dlouho se bude česká ekonomika s krizí vyrovnávat? Dokáže jí vůbec čelit? O kolik zdraží základní potraviny a oblečení? Kolik živnostníků a obchodních společností krizi přežije? Jaká odvětví budou krizí nejvíce zasažena? Kolik obchodních společností bude muset svoji výdělečnou činnost ukončit? Tisíce lidí byly donuceny začít přemýšlet o své budoucnosti v kontextu ekonomické krize a začít lépe plánovat.

Právě plánování budoucnosti dostalo nový rozměr i v rámci obchodních společností. Podmínky, ve kterých působily, se začaly prudce měnit a neexistovala žádná jistota, že budou schopné obstát ve vysoce konkurenčním prostředí. Právě tato skutečnost vedla k tomu, že podnikatelé začali přikládat tvorbě strategického záměru vysokou důležitost. Do té doby řada malých a středních podniků považovala strategické plánování za zbytečnou ztrátu času, protože měly zcela jasnou představu o tom, kam se chtějí během určitého období dostat a sestavení strategického záměru tedy vnímaly jako bezdůvodné a určené pouze pro velké společnosti. Avšak s přicházející ekonomickou krizí se začala objevovat nová rizika, která je ohrožovala a i malé společnosti pochopily, že bez jasně formulovaného strategického záměru, který bere v potaz vývoj okolního prostředí, nemůže bez problémů fungovat.

Společnosti najednou začaly zajímat následující záležitosti. Jakým způsobem se sestavuje strategický záměr? Na jaké plánovací období je vhodné ho sestavit? Jaké části musí obsahovat? Jakým způsobem lze implementovat stanovené strategie? Bude podnik a jeho nehmotný kapitál vůbec schopen tento strategický záměr splnit? Nebude nutné provést určité korekce?



## ÚVOD

---

Jednou ze společností, která pochopila důležitost tvorby strategického záměru, je i společnost INGEM inženýrská a.s., která působí v oboru stavebnictví, který je možné označit jako jeden z nejvíce zasažených ekonomickou krizí z roku 2008. A právě strategický záměr a jeho implementace během plánovacího období mezi lety 2014 – 2017 je jednou ze součástí diplomové práce „Transformace strategického postupu plnění cílů strategického plánu do změn interního prostředí“.

### CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je formulovat strategický plán společnosti INGEM inženýrská a.s. včetně jeho veškerých náležitostí a zjistit, zda je schopna a dostatečně připravena na implementaci stanovené strategie.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první části je představena společnost, její historie a činnosti, kterým se věnuje. Následuje stanovení poslání, vize a strategických cílů na plánovací horizont mezi lety 2014 – 2017. Nezbytnou součástí strategického plánu je formulace strategií, které by měly vést k dosažení stanovených strategických cílů, a také analýza prostředí, které výrazně ovlivňuje činnost firmy. V rámci této analýzy jsou stanoveny silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami, které mohou mít na společnost pozitivní či negativní dopad. Strategický plán je následně převeden pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti do finančního plánu, který konkretizuje veškeré výnosy a náklady, příjmy a výdaje v roce 2014. Zároveň jsou podrobně za pomoci analýzy citlivosti určena největší rizika, která mohou mít bezprostřední vliv na splnění strategického plánu. Takto určená rizika jsou pak zapracována do tří scénářů s určitými pravděpodobnostmi jejich uskutečnění. Jako nejpravděpodobnější scénář je následně vybrán realistický, jehož průběhu odpovídá stanovený finanční plán.

Ve druhé části diplomové práce jsou podrobně popsány veškeré interní procesy společnosti rozdělené na hlavní, řídicí a podpůrné. Pro jejich grafické znázornění byl využit software Aris Express, který napomáhá větší přehlednosti a orientaci. Vazby mezi jednotlivými procesy jsou pak zobrazeny v procesní mapě, ze které vyplývají určité činnosti, které je možné zlepšit tak, aby bylo dosaženo požadovaných strategických cílů. Z tohoto důvodu následuje také formulace nápravných opatření, která by právě ke zlepšení měla vést.

Poslední část diplomové práce je zaměřena na implementaci strategického plánu. Jako nejvhodnější metodika byla zvolena implementace dle moderního systému řízení výkonnosti Balanced Scorecard. Pomocí této metody jsou převedeny strategické cíle do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a interního potenciálu. Jsou zde také formulovány strategické akce vedoucí k dosažení cílů v jednotlivých

perspektivách a znázorněny vazby mezi těmito akcemi a cíli spolu se strategickou mapou.

V samotném závěru práce je pak věnován určitý prostor zhodnocení připravenosti interního potenciálu firmy implementovat danou strategii. Jinými slovy, posuzuje se, zda je společnost INGEM inženýrská a.s. schopna za podpory svého nehmotného majetku dosáhnout stanovených strategických cílů.

Co se týká metodiky vypracování diplomové práce, byla využita publikace „Metodika k vypracování bakalářské/diplomové práce, jejímž autorem je doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc. K vypracování diplomové práce byla použita tuzemská i zahraniční odborná literatura, vědecké články a relevantní internetové zdroje. Jejich kompletní seznam je umístěn na konci této práce.

# 1 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI INGEM INŽENÝRSKÁ A.S.

Společnost INGEM inženýrská a.s. je významnou společností v oboru stavebnictví, avšak neorientuje se přímo na stavební práce. Zabývá se především inženýrskou činností ve výstavbě, technickým dozorem investora, bezpečností práce na stavbách, projekční činností a ekonomii staveb. V této kapitole bude společnost podrobněji charakterizována a bude zde stručně nastíněna její historie a současnost.

## 1.1 Základní informace

Akciová společnost INGEM inženýrská a.s., se sídlem Barrandova 366/26, 326 00, Plzeň, IČ 63504006, se řadí mezi velice úspěšné společnosti na poli poskytování komplexní inženýrské činnosti. Společnost dokáže pro své zákazníky zajistit úvodní přípravu stavby, projektovou dokumentaci, projednat projekty pro územní a stavební řízení, následně pokračuje dozorem stavby při její realizaci a končí kolaudací a uvedením stavby do trvalého provozu. Jako hlavní pole její působnosti lze označit Plzeňský a Karlovarský kraj. Ale ani v ostatních krajích není zcela neznámá. Mnoho projektů a služeb bylo realizováno také v Hlavním městě Praze, Středočeském a Jihočeském kraji.

## 1.2 Historie společnosti

Společnost INGEM inženýrská a.s. není na českém trhu žádným nováčkem. Její historie sahá až do roku 1993, kdy vzniklo sdružení dvou fyzických osob, které se začalo zabývat technickým dozorem investora. Toto sdružení se ale postupem času rozšiřovalo, takže v roce 2001 vznikla firma INGEM s.r.o., která byla postupným vývojem přetransformována až do dnešní podoby akciové společnosti INGEM inženýrská a.s. Během tohoto vývoje získala celou řadu zkušeností s rozsáhlými i menšími projekty a podařilo se jí vytvořit si dobrou image, pod kterou si lze představit především kvalitně odváděnou práci, rychlost a spolehlivost. Hlavně v období konjunktury po roce 2000, kdy většina obcí Plzeňského kraje přecházela na plynofikaci a odkanalizování na čistírny odpadních vod, realizovala společnost INGEM inženýrská a.s. prostřednictvím účasti na těchto projektech poměrně vysoké zisky a mohla tak upevňovat svoji silnou pozici v kraji, kterou má dodnes.

### 1.3 Pohled do současnosti

Společnost INGEM inženýrská a.s. nabízí v současné době svým zákazníkům zhruba čtyři druhy činností, které se týkají oboru stavebnictví:

- inženýrskou činnost,
- technický dozor staveb,
- koordinaci bezpečnosti práce na stavbách,
- projektování staveb.

Jelikož jde o vysoce kvalifikované a složité činnosti, je vhodné je stručně představit a vystihnout jejich stěžejní obsah.

#### **Inženýrská činnost**

Jde o skupinu činností, někdy označovanou také jako inženýring, které jsou vykonávány k zabezpečení a realizaci staveb. Mezi ně lze zařadit hlavně aktivity spojené se získáním územního rozhodnutí nebo stavebního povolení. Prostřednictvím inženýringu je ale možné koordinovat také celý projekt nebo zprostředkovávat komunikaci mezi zúčastněnými stranami (objednatel, projektantem a úřady). [42]

#### **Technický dozor investora**

Obecně je základní náplní práce technického dozoru sledovat, jestli jsou dodržovány všechny náležitosti smlouvy o dílo mezi stavebníkem a dodavatelem. Stará se také o to, aby byly stavební práce a dodávky prováděny kvalitně, včas a hospodárně. Na počátku stavby se stavební dozor seznamuje hlavně se stavenišťem a zadávací dokumentací. V průběhu stavby pak sleduje stavební práce, jejich průběh a dodržování časového harmonogramu, upozorňuje na zjištěné vady a porušování zadávacích podmínek, kontroluje dodržování termínů a vede stavební deník. Činnost technického dozoru bývá ve většině případů zakončena úspěšnou kolaudací stavby. [22]

#### **Koordinace bezpečnosti práce na stavbách**

Činnost koordinátora bezpečnosti práce je velice odborná práce a k jejímu výkonu je třeba vlastnit certifikát a autorizaci. V přípravné části stavby koordinátor zpracovává plán bezpečnosti práce na stavbě, zajistí ohlášení zahájení stavebních prací a posoudí celkový stav zajištění bezpečnosti staveniště. V průběhu realizace stavby pak kontroluje

bezpečnost práce, upozorňuje zhotovitele na případná nebezpečí a nedostatky, organizuje kontrolní dny, sleduje činnosti na staveništi a spolupracuje na tvorbě harmonogramu stavebních prací. [43]

### **Projektování staveb**

Projektová činnost souvisí především se zpracováním územně plánovací dokumentace pro vydání územního rozhodnutí a stavebního povolení. [62] Projektová dokumentace, kterou zpracovávají architekti a projektanti, se skládá z řady konstrukčních schémat a lze jí rozdělit do několika stupňů: [45]

- architektonická studie,
- dokumentace k územnímu rozhodnutí,
- dokumentace ke stavebnímu povolení,
- dokumentace provedení stavby,
- dokumentace pro výběr zhotovitele,
- dokumentace skutečného provedení.

Další neméně důležitá činnost společnosti INGEM inženýrská a.s. se také týká oblasti ekonomie staveb a účetnictví. Lze do ní zařadit hlavně:

- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy.

Všechny tyto činnosti společnost INGEM inženýrská a.s. vykonává hlavně vlastními silami, za využití certifikovaných pracovníků, takže lze říct, že za dobu svého působení na trhu získala rozsáhlé a bohaté zkušenosti s kompletní přípravou a realizací nejrůznějších staveb. Mezi tyto stavby lze zařadit např.:

- bytové domy, silnice a komunikace, administrativní budovy,
- kanalizace a čistírny odpadních vod, domy s pečovatelskou službou,
- zařízení zdravotnické péče a nemocnice, školy a mateřské školky,
- sportovní haly, stadiony či další sportovní zařízení,
- rodinné domy včetně technické infrastruktury.

Mezi zákazníky společnosti patří ve velké většině obce a města, případně organizace zřízené státem nebo krajem. Mnoho investic však bylo realizováno i pro soukromé firmy nebo soukromé osoby.

Společnost INGEM inženýrská a.s. je také držitelem nejrůznějších certifikátů, které garantují jistou kvalitu poskytovaných služeb. Jako příklad lze uvést např. certifikaci ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISO 27001.

Na počátku roku 2013 zahájila společnost INGEM inženýrská a.s. svoji činnost za pomoci dvanácti zaměstnanců. Avšak v polovině roku vedení podniku rozhodlo o převodu všech zaměstnanců z dceřiné společnosti Plzeňský projektový a architektonický atelier s.r.o. do společnosti INGEM inženýrská a.s. To znamená, že společnost v současné době zaměstnává přibližně 28 zaměstnanců.

Základní kapitál společnosti činí 2 250 000 Kč a představují ho peněžité vklady splacené každým zakladatelem v plné výši bez upisování akcií.

### **1.4 Společnost INGEM inženýrská a.s. v čele holdingové struktury**

Pro vytvoření uceleného pohledu na společnost INGEM inženýrská a.s. je důležité zmínit skutečnost, že stojí v čele poměrně širokého holdingu. Některé společnosti, které jsou součástí tohoto holdingu, jsou v útlumu, některé z nich vykazují aktivní činnost. Celý holding je složen z šesti firem, kdy společnost INGEM inženýrská a.s. vlastní 100% podíly ostatních dceřiných společností či jsou vzájemně propojeny přes osobu majitele.

Do tohoto holdingu lze zařadit:

- STAVINGEM s.r.o.,
- REALINGEM s.r.o.,
- JIGARISEN a.s.,
- Plzeňský projektový a architektonický atelier s.r.o.,
- Pol Production s.r.o.

Společnost STAVINGEM s.r.o. lze zařadit ke společnostem, jejichž činnost je spíše v útlumu. Zhruba před dvěma lety se začal připravovat projekt developerského typu na výstavbu komplexu několika bytových domů, objektu garáží a administrativního objektu v Plzni. V bytovém domě by mělo být více než sto bytových jednotek, jejichž

rozměry i cena jsou orientovány spíše na klientelu s běžnými příjmy (např. mladé rodiny s dětmi či seniory). Bohužel tento výjimečný projekt se zatím nezačal realizovat, jelikož na jeho časový harmonogram negativně zapůsobily námitky, protesty a soudní návrhy, které jsou v současné době ve stádiu řešení. [56]

Společnost REALINGEM s.r.o. vznikla přejmenováním společnosti INGEM s.r.o. Do roku 2012 prakticky nevykazovala žádnou činnost. V roce 2013 se ale začala naplno věnovat správě a údržbě nemovitostí. Zastiťuje totiž celkový chod administrativní budovy, ve které mj. sídlí i společnost INGEM inženýrská a.s. [55]

Hlavním předmětem činnosti společnosti JIGARISEN a.s. je konzultační a poradenská činnost a také zpracování odborných studií a posudků především v environmentální oblasti. Jelikož společnost vznikla až v roce 2011, zatím není ještě příliš známá, ale i přesto v současné době realizuje řadu zakázek a v brzké době se připravují další. [54]

Společnost Plzeňský projektový a architektonický atelier s.r.o. (dále jen „PPAA s.r.o.“) existuje již od roku 1992. Zabývá se především projekční činností. Pomáhá investorům od počátku dokladové přípravy podnikatelského záměru a vyhotovuje projektové dokumentace všech stupňů až po zajištění územního i stavebního povolení. Činnost této společnosti je v současnosti utlumována z důvodu nutné úspory nákladů, což lze podpořit skutečností, že všichni zaměstnanci byli v polovině roku 2013 převedeni do společnosti INGEM inženýrská a.s.

Společnost Pol Production s.r.o. jako jediná nepůsobí v oboru stavebnictví. V rámci ekonomické spolupráce se společností INGEM inženýrská a.s. uvedla v roce 2010 do provozu Dům pohádek, na jehož výstavbu získala dotaci z prostředků Regionálního operačního programu Jihozápad. Dům pohádek se nachází v těsné blízkosti Zoologické a botanické zahrady města Plzně a lze konstatovat, že jde o poměrně unikátní projekt nejen v České republice, ale i v Evropě, který je zaměřen hlavně na prezentaci českých pohádkových postav široké veřejnosti, ale hlavně dětem předškolního věku.

V souvislosti se strukturou holdingu je důležité zmínit ještě jeden velmi významný fakt, který významně ovlivňuje strategický a finanční plán podniku INGEM inženýrská a.s. Tím, že společnost INGEM inženýrská a.s. převedla v polovině roku 2013 všechny zaměstnance společnosti PPAA s.r.o. na sebe, znamená to, že i nově uzavírané zakázky na projekční činnost jsou uzavírány na společnost INGEM inženýrská a.s. Vedení



společnosti INGEM inženýrská a.s. rozhodlo, že činnost společnosti PPAA s.r.o. nebude ukončena ihned, takže stále existuje jako společnost v Obchodním rejstříku, avšak postupně by měla utlumovat svoji činnost a celý proces by měl být ukončen budoucí fúzí těchto dvou subjektů. Konkrétní dopady těchto skutečností do strategického a finančního plánu budou detailněji popsány v následujících kapitolách.

## 2 STRATEGICKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI INGEM INŽENÝRSKÁ A.S.

Zjednodušeně řečeno, strategický plán je dokument, který se věnuje otázkám budoucího rozvoje podniku a způsobům, jakými je schopen čelit faktorům vnějšího a vnitřního prostředí, se kterými je v neustálé interakci. [37] Strategický plán by tedy měl mít zpracován každý podnik, jehož budoucnost není jeho majitelům lhostejná. Jde o plán na dlouhodobý horizont a zobrazuje poslání podniku, vize či strategické cíle, kterých by měl podnik v daném časovém horizontu dosahovat. Zároveň také upřesňuje a vymezuje strategie, pomocí kterých by měly být stanovené strategické cíle naplněny. Avšak existuje mnoho faktorů, které strategický plán mohou narušit. Proto je velice důležité tyto v plánu identifikovat a následně provést analýzu rizik, která by mohla mít nepříznivý dopad na fungování podniku. Podnik, který věnuje tvorbě strategického plánu dostatečnou pozornost, je potom lépe připravený na změny, které mohou během plánovacího horizontu nastat, a dokáže na ně zareagovat mnohem rychleji než podnik, který je řízen spíše ad hoc než na základě stanovené strategie. V této kapitole bude tedy popsán strategický plán a strategická východiska společnosti INGEM inženýrská a.s. na období mezi lety 2014 – 2017.

### 2.1 Poslání společnosti

Jedním ze strategických východisek strategického plánu je poslání. Poslání je časově neohrazené prohlášení, které se věnuje budoucímu zaměření firmy a stěžejním hodnotám, které společnost zastává v současnosti. [5]

Poslání společnosti INGEM inženýrská a.s. má následující podobu:

*„Jsme jednou z předních českých společností s dvacetiletou tradicí v oblasti inženýrské činnosti a projektování staveb. Svým zákazníkům nabízíme specializované a profesionální služby s ohledem na nejnovější trendy ve stavebnictví, které si kladou za cíl minimalizaci nepříznivých dopadů na životní prostředí, zvyšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dodržování všech zákonných norem.*

*V rámci Plzeňského a Karlovarského kraje máme vybudovanou silnou pozici, která je podpořena především zkušenostmi nabytými při realizaci řady rozsáhlých projektů a také kvalitou poskytovaných služeb.*

*Svým zákazníkům, mezi které patří jednak velké i malé obce či města, případně organizace zřízené státem nebo krajem, ale i soukromé osoby a firmy, nabízíme širokou škálu činností – od projekčních prací, přes obstarání veškeré potřebné dokumentace a povolení ke stavbám, až po autorský a stavební dozor do stádia kolaudace stavby. Každý klient je v naší kanceláři vítán a vždy uděláme vše proto, abychom zajistili jeho individuální potřeby.*

*Nezapomínáme však ani na své zaměstnance, kteří jsou školenými a autorizovanými odborníky v nejrůznějších oblastech, kterým se snažíme poskytovat co nejlepší pracovní podmínky a díky jejich podstatnému přispění tak vyhovovat požadavkům našich stakeholderů.“*

### **2.2 Vize společnosti**

Vize společnosti se od poslání liší především tím, že je zde striktně určen časový horizont, ke kterému se vize vztahuje. V podstatě jde tedy o časově ohraničený popis toho, jak by měla firma po uplynutí plánovaného horizontu vypadat. [5]

Pro společnost INGEM inženýrská a.s. je do roku 2017 prioritní:

- udržet stálé zákazníky a přilákat nové, kteří by byli spokojeni s odvedenou kvalitou a rychlostí zadané práce tak, že by se na společnost obraceli s novými požadavky i v budoucnu a bylo by tedy možné realizovat vyšší tržby. Noví zákazníci by měli být především mladé rodiny s dětmi, které mají zájem o výstavbu rodinných domů a z tohoto důvodu potřebují vyhotovit projektovou dokumentaci či zařídit stavební povolení.
- zaměřovat se na snižování všech druhů nákladů společnosti.
- inovovat produktové portfolio a rozšířit poskytování stávajících služeb v oblasti stavebnictví a ekonomie staveb hlavně v oblasti výstavby rodinných domů pro soukromé investory.
- zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, rozvíjet jejich osobnost a zlepšovat jejich pracovní podmínky.
- nadále udržovat nadstandardní vztahy s našimi partnery a pokusit se tak o snižování nákladů na subdodávky.

### 2.3 Strategické cíle společnosti

Strategické cíle jsou vyvozovány z poslání a vize společnosti. Cíle jsou orientovány hlavně na výsledky a stav, kterého by mělo být na konci plánovaného horizontu dosaženo. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné, aby byly cíle jasně specifikovány a vymezeny. Jejich formulace by měla vycházet z tzv. pravidla SMARTER, což znamená, že každý cíl by měl být: [5]

- specifický (Specific),
- měřitelný (Measurable),
- dosažitelný (Achievable),
- realistický, orientovaný na výsledek (Realistic, Result oriented),
- časově vymezený (Time framed),
- etický (Ethical),
- zaměřený na zdroje (Resourced).

V následujícím výčtu jsou konkrétně určeny cíle, kterých by chtěla společnost INGEM inženýrská a.s. ve vytyčeném časovém horizontu roku 2014 – 2017 dosáhnout.

Jejím cílem tedy je v roce 2017:

- zvýšit celkové tržby společnosti na hodnotu 39 000 000 Kč,
- zvýšit tržby z činností souvisejících s výstavbou rodinných domů na 150 000 Kč,
- snížit náklady na subdodávky u projekční činnosti na částku 10 700 000 Kč,
- snížit režijní náklady na hodnotu 2 400 000 Kč,
- vynaložit na rozvíjení osobnosti a kvalifikace zaměstnanců celkovou částku ve výši 350 000 Kč.

### 2.4 Strategie použité pro dosažení stanovených cílů

V následující kapitole budou blíže vysvětleny strategie, za pomoci kterých chce společnost INGEM inženýrská a.s. dosáhnout výše stanovených cílů do roku 2017.

#### Zvýšení tržeb

Prioritním cílem organizace je zvýšit tržby, protože od jejich výše se dále odvíjí hospodářský výsledek, ale i možnost investovat do rozvoje společnosti a osobností

jejích zaměstnanců. Zvýšení tržeb společnosti INGEM inženýrská a.s. jde ruku v ruce s několika faktory. Je třeba brát ohled na konkurenci, přání zákazníků, náklady na realizaci služby, současné trendy a na přání odběratelů. Po zvážení všech těchto jmenovaných faktorů, by se společnost mohla pokusit o zvyšování tržeb několika způsoby. Nejprve je ale třeba identifikovat, z jakých činností tržby vůbec plynou.

Celkový souhrn tržeb společnosti tvoří:

- 1) tržby za inženýrskou činnost (dále jen „IČ“),
- 2) tržby za koordinaci bezpečnosti práce (dále jen „KBOZP“),
- 3) tržby za technický dozor investora (dále jen „TDI“),
- 4) tržby za projekční činnost,
- 5) tržby za ekonomické poradenství,
- 6) tržby za pronájem automobilů.

Jakým způsobem lze tedy tržby v daném plánovacím období zvyšovat?

Ohledně strategie dosažení zvyšování tržeb je třeba zdůraznit, že v odvětví stavebnictví, kde existuje velice konkurenční prostředí, a v době, která je mírně řečeno nepříliš příznivá, není možné zvyšovat tržby primárně prostřednictvím zvyšování cen. Proto se počítá s tím, že by se měl v budoucnu uzavírat spíše větší počet zakázek, které by dokázaly růst tržeb vyprodukovat. Větší objem zakázek by měl plynout z lepší marketingové činnosti obchodního manažera, který by měl osobně navštěvovat potenciální zákazníky, představovat jim společnost a seznamovat je se službami, které jim lze nabídnout. Dalším komunikačním kanálem by pak měly být nově vytvořené internetové stránky, které by zákazníkům přiblížily činnost firmy tak, aby si o ní dokázali udělat ucelený obrázek.

Druhý způsob, jak je možné zvyšovat tržby, je zkvalitnění tvorby cenových kalkulací. V kalkulaci musí být zohledněn jednak rozsah celého díla, datum předání díla, počet zaměstnanců, kteří budou na díle pracovat a jak dlouhou dobu nad ním stráví. Zároveň je také nutné správně specifikovat, jestli je možné zvládnout realizaci díla vlastními silami či bude nutné oslovovat jiné firmy v rámci subdodávek. Poté musejí být všechny tyto záležitosti vyjádřeny číselně, pomocí určitého procenta určeny režijní náklady (náklady na elektřinu či pohonné hmoty) a připočítána požadovaná zisková marže. Pokud se jedná o kalkulaci nabídkové ceny pro stálé a věrné zákazníky, lze započítat

také určitou obchodní slevu. Tvorba těchto kalkulací by měla zajistit, že v každém případě budou pokryté náklady na zhotovení díla, které musela společnost vynaložit ještě před jeho předáním a zároveň bude realizovat požadovaný zisk, který lze upravovat dle konkrétního zákazníka a konkrétní situace. Pokud by tato nabídková cena nebyla zákazníkem akceptována, nemá smysl na zakázce vůbec pracovat, jelikož by na ni společnost jen doplácela.

### **Snížení nákladů na subdodávky u projekční činnosti**

Subdodávky ve stavebním průmyslu jsou velice častým jevem. Výjimkou není ani společnost INGEM inženýrská a.s. V rámci IČ, KBOZP a TDI činí však náklady na subdodávky méně než u projekční činnosti. To je dáno hlavně tím, že každá projektová dokumentace je unikátní v tom, že je jakýmsi řešením na míru pro jednotlivé zákazníky a vyžaduje mnoho odborných součástí. Pro příklad lze zmínit elektroinstalace, vytápění, vzduchotechniku nebo zdravotní techniku. Všechny tyto profese jsou specifické a vysoce odborné a je jasné, že žádný projektant není expertem na všechno. Tudíž každá projektová dokumentace vyžaduje řadu nezbytných subdodávek. Pokud by se měly právě u projekční činnosti porovnávat náklady na subdodávky vzhledem k tržbám ke stavbám, činí tyto náklady zhruba 35%. To znamená, že tržby po odečtení nákladů na subdodávky z celkové částky, kterou společnost za projektovou dokumentaci dostane, činí jen 65%. Ve skutečnosti je ale částka ještě nižší, jelikož v ní nejsou započítány další náklady, které s činností souvisejí.

Cílem je tedy snížit náklady na subdodávky u projekční činnosti. Tohoto cíle je možné dosáhnout kombinací dvou způsobů. Prvním způsobem je věnovat větší pozornost poptávkovému a nabídkovému řízení. To spočívá v tom, že se zadá subdodávka více subjektům, které zpracují nabídku, a vybere se ten subdodavatel, který nabídne nižší cenu. Samozřejmě je nutné brát v úvahu, že nižší cena může znamenat nižší kvalitu. Proto musí vedoucí projektantů společně s obchodním manažerem vybírat pouze kvalitní a osvědčené subdodavatele, které s nabídkou spolupráce osloví. Druhým způsobem je pak možnost využít dlouhodobé tradice společnosti, kdy většinu subdodávek zadává stejným partnerům a má tedy možnost využívat jisté obchodní slevy a tlačit tak cenu za subdodávky na minimum.

### **Snížení režijních nákladů**

Režijními náklady jsou myšleny takové náklady, které nelze jednoznačně přiřadit výrobku nebo službě, kterou podnik zákazníkům a klientům poskytuje. Není tedy možné je přímo zúčtovat jednotlivým výkonům. [18] Tyto náklady lze najít především na účtu 518 – Služby.

Náklady společnosti INGEM inženýrská a.s., které lze označit jako režijní, jsou především náklady na tisk, úklidové služby, reklamu a inzerci, pojištění oběžného majetku, opravy či školení. Tyto náklady lze optimalizovat např. za pomoci důkladnějšího výběru dodavatelů služeb, motivačního programu zaměstnanců, kteří by se sami snažili je snižovat, a lepším zacílením školicích programů, které by byly pro zaměstnance přínosnější a náklady by tak byly efektivněji vynakládány. Náklady na úklid se pak dají také snížit tak, že tato činnost nebude outsourcována jako doposud, ale zvolí se varianta zaměstnávání jednoho člověka na základě dohody o provedení práce. Společnost tak uspoří náklady, které souvisejí s vyšší marží při placení externí firmě a zároveň také ušetří na odvodech na zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance, pokud výše odměny na dohodu o provedení práce nepřesáhne 10 000 Kč za měsíc. [63]

### **Rozvíjení osobnosti a kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím odborných školení**

Vzdělávání a rozvíjení osobnosti a kvalifikace je všeobecně důležité po celý život. Nejde tedy pouze o vzdělání získané ve škole, ale je důležité ho prohlubovat i během zaměstnání. Každá firma by měla tuto skutečnost u svých zaměstnanců brát v úvahu a v žádném případě na ni nezapomínat. Podpora růstu kvalifikace je i významnou součástí motivačního programu, protože díky tomu jsou zaměstnanci sebevědomější, samostatnější a celkově schopnější.

Podporování rozvoje potenciálu zaměstnanců může sloužit ale také k budoucímu snížení nákladů na subdodávky. Pokud se totiž společnost bude snažit rozvíjet potenciál současných zaměstnanců a kvalifikovat je na úroveň znalostí subdodavatelů, může tak některé subdodávky následně realizovat vlastními silami. V případě, že by se společnost rozhodla pro realizaci této strategie, mělo by být vybráno odvětví činnosti, na kterou činí náklady na subdodávky nejvyšší částku ročně. U tohoto opatření je potřebné také brát v úvahu časový horizont, jelikož není v lidských silách naučit se takto vysoce specializovanou činnost jako je projekce během jednoho roku, ale jde spíše

o dlouhodobější záležitost. Z tohoto důvodu je třeba velice pečlivě vytvořit plán školení a praktických zkušeností, které nebude nejspíše možné zužitkovat dříve než za pět let.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je tedy velice důležité a napomáhá k udržení konkurenční výhody podniku, i když je samozřejmě spojeno s nárůstem nákladů. Avšak je nutné hledět na tyto náklady jako na rozvojovou investici, která v budoucnosti může přinést pozitivní efekt např. prostřednictvím snížení nákladů na subdodávky, jak bylo již výše zmíněno. Dalším efektem je pak vyšší motivace zaměstnanců, kteří pak podávají lepší výkony a společnost je tak pro zákazníky atraktivnější.

### **Rozšíření portfolia poskytovaných služeb**

Obor stavebnictví se nachází v současné době v nezáviděníhodné situaci, kdy není k dispozici příliš volných peněžních prostředků na investice a zároveň je v tomto oboru na trhu obrovská konkurence. Je tedy vhodné začít uvažovat také o alternativních možnostech, ve kterých by společnost mohla obstát i za působení těchto faktorů. Společnosti INGEM inženýrská a.s. se nabízí možnost většího zaměření na soukromou klientelu. V posledních letech se totiž úrokové sazby hypotečních úvěrů dostávají na historické minimum a v roce 2013 se ustálily na hodnotě přibližně 3% p.a. To samozřejmě nahrává tomu, že lidé začínají opět po ekonomické krizi z roku 2008 dostávat chuť získávat takto výhodné hypotéky a pořizovat si vlastní bydlení. O jejich vyšším investičním optimismu svědčí i to, že oproti roku 2012 narostl objem poskytnutých úvěrů o 28% a rok 2007, který byl z tohoto hlediska nejúspěšnější, překonal o zhruba 12 miliard korun. Podle odhadů analytiků bylo v roce 2013 na bydlení poskytnuto celkem 155 miliard korun. [51]

Pokud by tohoto trendu využila společnost INGEM inženýrská a.s., mohla by nabízet své služby soukromým osobám, které si pořizují vlastní bydlení. Tyto služby souvisí hlavně s projektováním rodinných domů, zabezpečením stavebního povolení, stavebního dozoru a také dovedení stavby k úspěšné kolaudaci. Klientům by mohlo být také poskytováno ekonomické poradenství z hlediska výstavby, které by mohl zabezpečovat ekonomický útvar, a doporučovat tak klientům nejvýhodnější možnosti financování. Společnost by tak mohla částečně rozšířit portfolio svých služeb a snižovat tak riziko toho, že na trhu nebude dostatek jiných příležitostí k realizaci tržeb, které by podnik a její zaměstnanci dokázaly s přiměřenou ziskovou marží „uživit“.



## 3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Podstatou a smyslem analýzy prostředí je nalézt informace, které mohou významně ovlivňovat formulovaný strategický záměr a strategické cíle. Pokud totiž podnik má k dispozici informace související s prostředím, které na něj mají bezprostřední dopad, může těmto faktorům svůj plán přizpůsobit tak, aby byla v odvětví, ve kterém působí, při naplňování strategických cílů co nejúspěšnější. [15]

Analýzu prostředí je možné rozdělit do dvou ucelených částí – na analýzu externího a interního prostředí. Do externího prostředí je pak možné zařadit makroprostředí, kdy jsou zkoumány faktory národního či globálního prostředí a firma je nemůže ovlivnit, jelikož jsou dány zvnějšku. Může se tedy snažit pouze o minimalizaci jejich negativních dopadů a je nutné s nimi počítat ve strategickém záměru. Částečně lze ovlivnit vhodně zvolenou marketingovou strategií faktory, které se řadí do analýzy mezoprostředí, jelikož jde o faktory, které existují v rámci odvětví. Účelem externí analýzy je pak zjistit, jaké příležitosti a hrozby na podnik působí. [5]

Do interního prostředí, které má na podnik vliv, je možné zařadit faktory mikroprostředí. Pomocí nich lze zhodnotit postavení firmy a schopnost naplnit strategické cíle s využitím kultury podniku, rozvojového potenciálu a klíčových způsobilostí. Faktory mikroprostředí tedy vycházejí přímo z podniku a firma tak má možnost na nich zapracovat a využít je pro zlepšení své dosavadní situace. Výstupem analýzy interního prostředí je pak identifikace silných a slabých stránek společnosti. [5]

V následující podkapitole budou tedy podrobně analyzovány faktory externího a interního prostředí, které bezprostředně ovlivňují strategický záměr společnosti INGEM inženýrská a.s. Všechny tyto faktory budou následně zkonstruovány do dvou matic – EFE (externí prostředí) a IFE (interní prostředí), které sumarizují příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku.

### 3.1 Analýza externího prostředí

Z hlediska externího prostředí je nutné provést analýzu makroprostředí, mezoprostředí a faktorů, které v těchto oblastech mají významnou souvislost se stanovenými strategickými cíli.

#### 3. 1. 1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku existuje nezávisle na jeho činnosti a nelze ho příliš ovlivnit. Části analýzy, které lze do této oblasti zařadit, zobrazuje následující obrázek.

Obr. č. 1: Faktory makroprostředí



Zdroj: vlastní zpracování autora dle Šulák, 2012

Společnost INGEM inženýrská a.s. musí počítat s několika faktory, které se mohou pozitivně nebo negativně odrazit v jejím strategickém záměru. V následující podkapitole budou podrobněji popsány.

#### **Legislativa**

V oblasti legislativy mají největší dopad na strategický záměr společnosti INGEM inženýrská a.s. následující dvě změny, které se v nedávné době promítly do Zákona o veřejných zakázkách a do Nařízení vlády o změnách vázací doby u obcí, které obdržely na výstavbu obecních bytů dotaci z prostředků Státního fondu rozvoje bydlení. Jako neméně důležité legislativní dokumenty, které společnost INGEM inženýrská a.s. ovlivňují, lze označit také nový Občanský zákoník a Zákon o obchodních korporacích, které vešly v platnost dne 1. 1. 2014.

#### *Zákon o veřejných zakázkách*

Na společnost INGEM inženýrská a.s. má bezprostřední vliv novela Zákona o veřejných zakázkách, která vešla v platnost dne 1. 4. 2012. Novela přinesla řadu novinek, které mají za cíl snížit míru korupce. [53]

Pro společnost INGEM inženýrská a.s. lze vidět jako jednu z mnoha významných změn to, že k prokázání technické kvalifikace již nemůže zadavatel veřejných zakázek požadovat certifikaci ISO. Zavedení a udržování této certifikace má bezesporu řadu výhod, mezi které lze zařadit např.: [48]

- 1) jasně definované procesy,
- 2) návody a normy,
- 3) jasně vymezené role, pravomoci a odpovědnosti.

Zaměstnanec každé společnosti, která podléhá certifikaci ISO, přesně ví, jak se zachovat v nejrůznějších situacích, jelikož společnost má dobře nastavené návody a normy. Každý z pracovníků také ví, jaká je jeho role a je si vědom toho, že z této role pro něj plynou určité pravomoci, ale i odpovědnosti. Vzhledem k tomu, že pomocí ISO certifikace také dochází k zavádění jasně definovaných procesů, měla by být nalezena místa, ve kterých dochází k plýtvání a ztrátám, a ty by měly být minimalizovány nebo zcela odstraněny. Na druhou stranu ale systém certifikace ISO skýtá i řadu úskalí. Mezi ta patří především:

- 1) velká časová náročnost,
- 2) ztráta motivace zaměstnanců,
- 3) potlačení rozvoje lidského potenciálu,
- 4) přetěžování pracovníků,
- 5) vysoké náklady.

Časová náročnost spočívá jednak v zavedení systému, jeho pravidelné aktualizaci a přípravě veškerých podkladů, které je nutné shromažďovat pro audity související s certifikací. Zaměstnanci také ztrácejí motivaci a dostatečně nevyužívají svůj potenciál, protože při práci přesně podle návodu a normy, na něj nezbývá prostor. Pokud by nebyl jasně daný návod, jak činnost provádět, zaměstnanci by přemýšleli, jak by se dala činnost inovovat nebo zlepšit. V případě certifikace ISO existují na všechny postupy normy a není tedy zapotřebí zapojení zaměstnanců pro inovace. Pracovníci jsou také často přetěžováni, jelikož je vyžadována jejich přímá participace při vyplňování výkazů o jejich pracovních činnostech a zpracovávání různých analýz pro účely certifikace. Poslední a dá se říci i největší nevýhodou jsou vysoké náklady, které firmě z tohoto systému plynou. Ročně se jedná o desetitisíce korun.

Právě tento naposledy zmíněný fakt je nejsilnějším důvodem pro to, začít uvažovat o možnosti zrušení ISO. Vzhledem k tomu, že jde o velice nákladnou záležitost hlavně v současné době, kdy je dobré hledat úspory ve všech směrech, jeví se zrušení certifikace jako poměrně vhodné opatření a dobrá příležitost ke snížení nákladů.

#### Zkrácení délky vázací doby

Zkrácení vázací doby se týká obcí, které použily na výstavbu obecních nájemních bytů prostředky z dotace Státního fondu rozvoje bydlení. Při splnění určitých podmínek je možné zkrátit tzv. vázací dobu, která neumožňovala obcím převést vlastnictví bytu na jeho nájemníky po dobu dvaceti let. Jelikož vyšlo v roce 2013 v platnost Nařízení vlády č. 141/2002 Sb., mohou obce požádat o vyvázání z těchto podmínek. [66]

Společnost INGEM inženýrská a.s. se mj. věnuje také poskytování služeb ekonomických poradců, kteří právě spolupracují s obcemi ohledně výstavby a vedení úvěrů na výstavbu obecních bytů. Činnost spočívá v tom, že po uplynutí doby fixace u bankovního úvěru je nutné přepočítat ceny bytových jednotek pomocí úroků a jistin, které byly za období splaceny. Nájemníci se pak následně mohou rozhodnout o složení mimořádných vkladů. Následně se přepočítávají splátky nájemníkům na další období. Společnost také zprostředkovává komunikaci mezi družstvem, obcí a bankovním ústavem, který poskytl úvěr na výstavbu obecních nájemních bytů. Vzhledem k tomu, že je nyní možné převést obecní byt do vlastnictví nájemníků, je zde velký předpoklad, že se zvýší poptávka po těchto ekonomických službách a společnost INGEM inženýrská a.s. bude moci z této činnosti realizovat vyšší tržby.

#### **Ekonomika**

Jak bylo výše již několikrát zmíněno, současná ekonomická situace není pro společnost působící ve stavebnictví dvakrát růžová. Přestože se často v této souvislosti hovoří pouze o stavebních firmách, které přímo tvoří stavební díla, činnostmi, kterými se zabývá INGEM inženýrská a.s., přímo na těchto pracích participuje. Proto i ji velice negativně tato situace ovlivňuje. Z hlediska ekonomiky lze zkoumat řadu faktorů, které mohou mít dopad do strategického záměru společnosti. Jako patrně nejvýznamnější je možné označit dopady finanční a ekonomické krize na obor stavebnictví a pokles objemu veřejných zakázek. Jako další významný faktor, který ovlivňuje ekonomickou

situaci, je také nepříznivý vývoj hrubého domácího produktu či pokles reálné spotřeby obyvatel.

#### Dopad ekonomické krize ve stavebnictví

Ekonomická krize, která přišla do České republiky ze Spojených států v roce 2008, se v oboru stavebnictví neustále velice silně projevuje. Dle údajů a analýz Českého statistického úřadu se již pátým rokem stavebnictví neustále propadá a výrazné oživení se neočekává ani v roce 2014. Vývoj a výsledky dosahované v oboru stavebnictví se měří tzv. indexem stavební produkce, který stále zaznamenává poměrně významný pokles, i když se pomalým tempem přibrzdňuje. Za posledních deset měsíců roku 2013 dosáhl úrovně – 9,3%. Pokud se očistí tento index od vlivu pracovních dnů, potom se produkce snížila o celých 11,8%. Z hlediska objemu stavební produkce je také zajímavé porovnat čísla z roku 2013 s rokem 2008, kdy stavebnictví dosahovalo svého vrcholu. Právě v roce 2008 činil objem stavební produkce 546,7 miliardy korun, zatímco v roce 2013 se její objem pohyboval pouze okolo 390 miliard korun. Svaz podnikatelů ve stavebnictví a další odborníci přičítají tento stav i nekonceptnosti státu, jelikož byly velice omezeny investice do nové výstavby a stavební sektor byl tak připraven zhruba o třetinu zakázek. [47]

Nyní je možné navázat na předchozí analýzu dalším ukazatelem, což je objem nových zakázek. V roce 2008 se pohyboval tento ukazatel na hodnotě zhruba 249,6 miliardy korun. V roce 2012 činil objem nových zakázek 149,2 miliard korun, což znamená pokles o zhruba 100 miliard korun. Konec této krize by měl nastat tehdy, až začne privátní i státní sektor opět investovat. Otázkou však je, kdy tento zlomový moment nastane. Další příčinou těchto výsledků je i vysoká konkurence v oboru a tedy převis nabídky nad poptávkou, což způsobuje z pohledu firem působících ve stavebnictví i nutnost tlačit ceny za své služby dolů. [47]

#### Pokles objemu veřejných zakázek

Pokles objemu státních zakázek je poměrně významná hrozba, protože mezi významné zakazníky společnosti INGEM inženýrská a.s. se řadí ve velké většině obce a města, případně organizace zřízené státem nebo krajem. Podle analýzy inženýrské a poradenské společnosti ÚRS Praha objem veřejných zakázek, které získaly stavební firmy v prvním pololetí roku 2013, klesl oproti loňskému roku o 10,9%. Pokud by se

porovnávalo první čtvrtletí roku 2013 s rokem 2012, potom došlo k poklesu o 31,4%. Jde o poměrně alarmující čísla vzhledem k tomu, že je vypisováno méně státních zakázek v oboru stavebnictví, kde je obrovsky konkurenční prostředí. [46]

Pokud by tento trend pokračoval, mohlo by to společnost INGEM inženýrská a.s. ohrozit, jelikož poměrně vysoká část jejich tržeb je realizována právě z veřejných zakázek. Bylo by tedy dobré orientovat se více na soukromé investory, kteří jsou ale také díky současné politické a ekonomické situaci v České republice ochotní méně investovat. Sice je tento postup rizikový, avšak je nutné brát v úvahu to, že se neustále snižuje úroková sazba u hypotečních úvěrů, což se promítá v jejich stále rostoucím objemu. Právě tyto finanční prostředky jsou poté použity na soukromou investiční výstavbu a společnost INGEM inženýrská a.s. by této příležitosti mohla v budoucnu využít.

#### **Demografie**

Demografická situace je pro společnost INGEM inženýrská a.s. zajímavá hlavně z pohledu věkové struktury obyvatel Plzeňského kraje, kdy na jedné straně narůstá počet dětí nastupujících do mateřských škol a na straně druhé narůstá také počet seniorů. Pro obě tyto skupiny obyvatel však není dostatečný počet zařízení, což je příležitost právě pro společnost INGEM inženýrská a.s.

#### *Nedostatek mateřských škol*

Již delší dobu se neustále ve všech sdělovacích prostředcích hovoří o tom, že je po celé České republice nedostatek míst v mateřských školách, které tak nemohou uspokojit narůstající poptávku ze strany rodičů s dětmi. Plzeňský kraj je na tom obdobně. Většinou se o místa v mateřských školách hlásí dvakrát tolik dětí, než je jejich celková kapacita. Právě v roce 2013 a 2014 čeká rodiče asi nejhorší situace, protože do mateřských škol se hlásí nejsilnější ročníky, tedy děti narozené v roce 2008 a 2009. Situace je tedy velmi tíživá a zastupitelé města Plzně se snaží nalézat klíč k jejímu řešení. Těchto řešení se nabízí hned několik – především jde o výstavbu nových školek nebo rekonstrukci školek stávajících. [59]

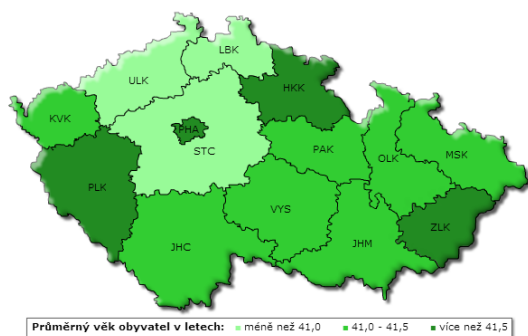
Obě tyto skutečnosti mají dopad na strategický záměr společnosti INGEM inženýrská a.s. S výstavbou či rekonstrukcí mateřských škol souvisí totiž zpracování projektové dokumentace, IČ, KBOZP i TDI. Pokud by tedy zastupitelé města opravdu přistoupili

k řešení nedostatku volných míst pro děti, pro společnost INGEM inženýrská a.s. by to znamenalo velkou příležitost, jak oživit své výnosy.

#### Nedostatek zařízení pro seniory

Obdobnou příležitost v jiné oblasti lze vidět i z hlediska věkové struktury obyvatel Plzeňského kraje se zaměřením na seniory. Následující mapa zobrazuje průměrný věk obyvatel České republiky podle jednotlivých krajů k 31. 12. 2012.

**Obr. č. 2: Průměrný věk obyvatel v České republice k 31. 12. 2012**



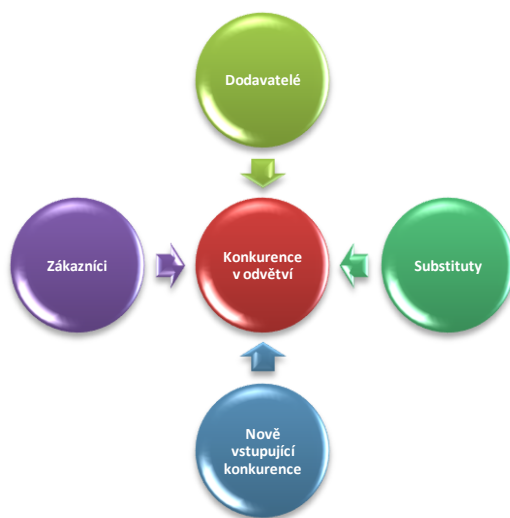
**Zdroj:** [czso.cz/xp/redakce.nsf/i/animovana\\_mapa\\_prumerny\\_vek\\_obyvatel\\_podle\\_kraju\\_k\\_31\\_12\\_2012](http://czso.cz/xp/redakce.nsf/i/animovana_mapa_prumerny_vek_obyvatel_podle_kraju_k_31_12_2012), 2013  
Z obrázku je patrné, že průměrný věk v Plzeňském kraji patří k nejvyšším z celé České republiky, konkrétně se pohybuje nad hranicí 41,5 roku. Pokud by se měla věková struktura obyvatelstva Plzeňského kraje analyzovat zevrubněji, lze říct, že počet lidí v důchodovém věku je poměrně vysoký a neustále přibývá. Co se týká seniorů, tak jejich podíl na celkovém počtu obyvatel tvoří celkem 31%. V budoucnosti se očekává ještě vyšší nárůst počtu seniorů po celé České republice. V souladu s touto skutečností je nutné také analyzovat počet sociálních zařízení pro seniory. Dle různých statistik provedených na území Plzeňského kraje vyplývá, že poptávka po místech v domovech pro seniory jasně převažuje nad jejich nabídkou. Jelikož by se na základě demografického vývoje měl v budoucnu počet seniorů neustále zvyšovat, bude nutné nedostatek míst řešit výstavbou nových zařízení sociálních služeb právě pro tuto skupinu obyvatel. [52]

Obdobně jako nedostatek míst v mateřských školách, tak nedostatek míst v domovech pro seniory, může znamenat pro společnost INGEM inženýrská a.s. velkou příležitost, jak realizovat vyšší tržby. Společnost se již v minulosti přímo zúčastnila výstavby řady domovů sociálních služeb i mateřských škol, takže má v této oblasti rozsáhlé zkušenosti a řadu referencí.

#### 3. 1. 2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se týká bezprostředně odvětví, ve kterém působí konkrétní podnik. Jde o analýzu faktorů, které je možné částečně ovlivnit díky vhodně zvoleným marketingovým nástrojům. Faktory, které lze zařadit do oblasti mezoprostředí, úzce souvisejí s Porterovým modelem pěti sil. [5] Tento model identifikuje pět faktorů, které mají vliv na atraktivitu tržního segmentu, ve kterém firma působí. Jejich konkrétní podobu zobrazuje následující obrázek. [17]

Obr. č. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování autora dle Kotler, 2009

Každý z výše uvedených faktorů bude nyní podrobněji analyzován tak, aby byl jasný dopad do strategického záměru společnosti INGEM inženýrská a.s.

#### Konkurence v odvětví

Konkurence v oboru inženýrské a projekční činnosti je opravdu vysoká. Dle internetové databáze firem Živéfirmy.cz je v Plzeňském kraji 205 podniků, které se orientují na inženýrskou činnost a stavby. Ještě vyšší počet konkurentů je zaznamenán v oblasti projekční činnosti pozemních staveb. Jen v Plzeňském kraji je v současné době 222 projekčních kanceláří. [67]

Obě tato čísla jsou vysoká, což značí, že prostředí, ve kterém působí společnost INGEM inženýrská a.s., lze považovat hyperkonkurenční. Znamená to pro ni tedy hrozbu. Již výše bylo totiž zmíněno, že převládá nabídka firem nad poptávkou po jejich službách. To znamená, že zákazník si může vybírat z široké škály dodavatelů a tlačí tak na nízkou



cenu. Tento fakt se projevuje i ve veřejných zakázkách, které jsou vypisovány, jelikož právě nejčastěji voleným kritériem, které má největší váhu, bývá právě nejnižší cena. Jenže to významným způsobem firmy ohrožuje, jelikož ty potřebují „uživit“ jak vlastníky, tak zaměstnance, splatit přijaté faktury, energie a ostatní služby.

#### **Nově vstupující konkurence**

Obor, ve kterém působí společnost INGEM inženýrská a.s. je oborem, do kterého může vstoupit jakákoliv firma. Neexistují žádné významnější bariéry, které by vstupu nové konkurence bránily. Pro společnosti, které se v tomto oboru pohybují, to samozřejmě není příznivá skutečnost. Nárůst konkurence může způsobit od roku 2014 také to, že vstoupil v platnost nový Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který významně upravil podmínky pro zakládání společností s ručením omezeným. Podle § 142, odstavce 1 zmíněného zákona je totiž minimální vklad pro vznik společnosti s ručením omezeným 1 Kč. [65] To znamená, že díky tomuto opatření si může společnost založit téměř kdokoli. Zároveň je ale také nutné podotknout, že obor stavebnictví z důvodů krize, není již tak atraktivní pro nové podnikatelské jednotky, jak tomu bývalo v minulosti v období konjunktury.

#### **Zákazník**

Mezi zákazníky společnosti INGEM inženýrská a.s. patří hlavně obce a města nebo organizace zřízené státem či krajem. V menší míře jsou zákazníky společnosti i soukromé firmy nebo soukromé osoby. Směrem od zákazníků plyne společnosti INGEM inženýrská a.s. poměrně významné riziko. Konkrétně jde o druhotnou platební neschopnost. V současné době se totiž stále častěji vyskytuje problém s tím, že odběratelé nesplácí včas své závazky a firma tak nemá dostatek finančních prostředků na to, aby zaplatila svým dodavatelům. Tento problém se týká i partnerů, kteří dříve platili své faktury bezproblémově. [35]

Společnost ČSOB Factoring, která dělá pravidelný průzkum platební morálky českých firem, tvrdí, že se ekonomice pomalu začíná dařit, jelikož výsledky výzkumu za třetí kvartál roku 2013 ukázaly, že firmy hradí své závazky průměrně za 76 dní, což je o jeden den méně než ve druhém kvartálu. Platební morálku firem v oboru stavebnictví zobrazuje následující tabulka. [39]

**Tab. č. 1: Přehled platební morálky ve stavebnictví za 1. – 3. Q. roku 2013 (ve dnech)**

Reálná doba návratnosti pohledávky			Doba úhrady po splatnosti pohledávky		
1. Q. 2013	2. Q. 2013	3. Q. 2013	1. Q. 2013	2. Q. 2013	3. Q. 2013
95 dní	93 dní	95 dní	24 dní	30 dní	30 dní

Zdroj: vlastní zpracování dle [csobfactoring.cz/o-nas/tiskove-zpravy/ekonomice-se-zacina-darit-platebni-moralka-firem-se-zlepsuje/](http://csobfactoring.cz/o-nas/tiskove-zpravy/ekonomice-se-zacina-darit-platebni-moralka-firem-se-zlepsuje/), 2014

Z výše uvedené tabulky jasně vyplývá, že zatímco platební morálka českých firem se obecně zlepšuje, firmy ve stavebnictví si naopak pohoršují nebo stagnují. Reálná doba návratnosti pohledávky totiž činila za třetí kvartál roku 2013 95 dní, což znamená, že si oproti druhému kvartálu stejného roku pohoršila o dva dny. Úhrada faktury tedy nastává zhruba až 30 dní po splatnosti, což je o šest dní déle než v prvním kvartále roku 2013. [39]

Jev druhotné platební neschopnosti je pro firmu INGEM inženýrská a.s. velice nebezpečný. Je tedy třeba s touto hrozbou počítat a umožnit odběratelům možnost skonta nebo odprodat dlouhodobě nedobytné pohledávky faktoringovým či forfaitingovým společností. Další možností je také požadovat zálohy od odběratelů, ale je otázka, zda na ně v současné tíživé době někdo přistoupí.

Další záležitostí, kterou je nezbytné se zabývat v rámci analýzy mezoprostředí a zákazníka, je možnost získání nových zákazníků. Společnost INGEM inženýrská a.s. by měla získávat nové zákazníky především prostřednictvím nových internetových stránek, které by měly být v roce 2014 zřízeny. Každá společnost, která chce být v současné době na trhu úspěšná a čelit zvyšující se konkurenci, se musí přizpůsobovat trendům, které ve společnosti a mezi lidmi převládají. Dnešní dobu lze charakterizovat jako dobu „vlády elektronických médií a internetu“. Z tohoto důvodu je nutné využít všech příležitostí, které se firmě nabízejí, a jednou z možností je přiblížit se zákazníkům právě pomocí vytvoření nových internetových stránek. Mezi výhody, které společnost vytvořením internetových stránek získá, lze zařadit např. mnohem nižší náklady než na tištěnou reklamu, překonávání geografických bariér, dosažitelnost podniku 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce, možnost zákazníků prohlížet si nabídky z pohodlí domova, zvyšování důvěryhodnosti firmy, zdroj nových příležitostí či levný způsob výzkumu trhu. [38]

Výhody vytvoření kvalitních internetových stránek jsou tedy nesporné a mohou každému podniku přinést určité plusové body u potenciálních zákazníků, kteří většinou

využívají moderních elektronických a komunikačních technologií. V tomto směru je společnost INGEM inženýrská a.s. poněkud pozadu za konkurencí, jelikož její internetové stránky jsou velmi strohé, bez interaktivních prvků a bez možnosti snazšího propojení s klienty. Zjednodušeně řečeno jejich současná podoba je nedostatečná. Vytvoření nových internetových stránek lze vnímat jako opatření, které není příliš nákladné, ale dokáže přinést kýžený efekt, za který lze považovat příliv nových zákazníků a následné zvýšení tržeb společnosti. Další možností, za pomoci které lze získávat nové zákazníky, je možnost zlepšení marketingové činnosti obchodního manažera. Ten by měl navazovat nové kontakty s potenciálními zákazníky, seznamovat je s činností společnosti a snažit se je přesvědčit o vhodnosti jejich volby např. prostřednictvím řady významných referencí.

#### **Dodavatelé**

Z hlediska dodavatelů jsou nejdůležitější tři faktory: čas, kvalita a cena. Cílem společnosti INGEM inženýrská a.s. je tedy hledat takové dodavatele, kteří poskytnou včas své produkty, v požadované kvalitě a za co nejnižší cenu. Samozřejmě je velikým problémem takové najít. Společnost má ale poměrně velkou výhodu v tom, že má dlouhodobou tradici a realizovala tedy velké množství zakázek za pomoci řady dodavatelů. Právě z tohoto důvodu ví, jaký dodavatel dokáže požadovaná kritéria splnit a následně ho může oslovit. Jelikož dlouhodobě spolupracuje s řadou partnerů, se kterými má dobré vztahy, může si i dovolit tlačít cenu za subdodávku o něco níž než ostatní méně známé firmy a využívat tak více obchodních slev. Tento fakt tedy významně nahrává možnosti splnění stanoveného strategického cíle, konkrétně tedy snižování nákladů na subdodávky u projekční činnosti.

#### **Substituty**

V oboru, ve kterém působí společnost INGEM inženýrská a.s., nelze nahrazovat poskytované služby nějakými substituty. To znamená, že na strategický záměr společnosti by neměl mít vliv vstup nových substitutů, jelikož IČ, projekční činnost, TDI a KBOZP nelze ničím nahradit.

#### 3. 1. 3 Zhodnocení analýzy externího prostředí

Jak již bylo uvedeno výše, výstupem analýzy externího prostředí je seznam příležitostí a hrozeb konkrétní společnosti. Pomocí jejich vyhodnocení je možné analyzovat a vyhodnotit citlivost strategického záměru ve vlivu na externí prostředí. [5]

V této podkapitole tedy bude provedeno zhodnocení analýzy externího prostředí společnosti INGEM inženýrská a.s. Jako nástroj k tomuto vyhodnocení bude použita tzv. matice EFE.

Matice EFE se konstruuje následujícím způsobem: [5]

- 1) Nejprve je sestaven seznam nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb, které plynou z externího prostředí a mají vliv na strategický záměr.
- 2) Aby byla matice symetrická, je vhodné, aby počet identifikovaných příležitostí přesně odpovídal počtu identifikovaných hrozeb.
- 3) Každému faktoru se podle důležitosti následně přiřadí váha mezi 0,00 a 1,00. Součet všech vah pak musí dávat dohromady 1.
- 4) Po přiřazení vah jednotlivým faktorům následuje ohodnocení jejich vlivu na strategický záměr. Ten se zpravidla hodnotí na základě následující stupnice:  
1 = nízký vliv na strategický záměr,  
2 = střední vliv na strategický záměr,  
3 = nadprůměrný vliv na strategický záměr,  
4 = nejvyšší vliv na strategický záměr.
- 5) Pro vyhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů se násobí váha a vliv na strategický záměr.
- 6) Posledním krokem konstrukce matice EFE je potom určení celkového váženého ohodnocení, což je součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Pomocí celkového váženého ohodnocení lze pak určit, jak je citlivý strategický záměr na faktory externího prostředí. Čím vyšší vyjde číslo, tím vyšší je citlivost strategického záměru. Pokud je zjištěna vysoká citlivost, je nutné v dalším plánu rozpracovat strategické scénáře, pomocí kterých se lze poměrně efektivně připravit na možnost výskytu některého z identifikovaných faktorů. Pokud není strategický záměr na faktory externího prostředí příliš citlivý, není nutné zpracovávat scénáře, ale lze vycházet z vývoje a zkušeností podniku v minulých obdobích. [5]

Matici EFE pro společnost INGEM inženýrská a.s. zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 2: Matice EFE pro společnost INGEM inženýrská a.s.

Příležitosti	Váha	Vliv na strategický záměr	Váha x Vliv
<b>Novela Zákona o veřejných zakázkách</b>	<b>0,21</b>	<b>4</b>	<b>0,84</b>
Zkrácení délky vázací doby	0,09	3	0,27
Demografický vývoj v Plzeňském kraji	0,06	2	0,12
Nízká úroková míra u hypotečních úvěrů	0,1	2	0,2
Hrozby	Váha	Vliv na strategický záměr	Váha x Vliv
Nárůst konkurence vlivem změny legislativy	0,03	1	0,03
<b>Rostoucí doba inkasa pohledávek a hrozící druhotná platební neschopnost</b>	<b>0,3</b>	<b>4</b>	<b>1,2</b>
Pokles objemu státních zakázek	0,1	2	0,2
Dopad ekonomické krize na sektor stavebnictví	0,11	2	0,22
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>3,08</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Z provedené analýzy externího prostředí na základě matice EFE vyplývá, že strategický záměr společnosti INGEM inženýrská a.s. je středně citlivý na faktory externího prostředí, jelikož celkové vážené hodnocení vychází přibližně 3,08. Jako největší příležitost lze označit Novelu Zákona o veřejných zakázkách. Největší hrozba je pak rostoucí doba inkasa pohledávek a hrozící druhotná platební neschopnost. Oba tyto faktory mají nejvyšší stupeň vlivu na strategický záměr a zároveň mají nejvyšší vážené hodnocení. Z těchto důvodů je nutné se zaměřit v konstrukci strategického plánu na možnosti, kterými by bylo možné eliminovat právě toto hrozící riziko.

### 3.2 Analýza interního prostředí

Interní analýzu lze označit jako kritické zhodnocení aspektů nebo faktorů vnitřního prostředí firmy, které mohou mít výrazný vliv na rozhodování o strategických cílech. [6] Výstupem této analýzy je seznam silných a slabých stránek organizace. Prvky, které se ve vztahu k internímu prostředí zkoumají, jsou zobrazeny na následujícím obrázku. [5]

Obr. č. 4: Faktory mikroprostředí



Zdroj: vlastní zpracování autora dle Fotr, 2012

#### 3. 2. 1 Analýza mikroprostředí

V následující podkapitole budou charakterizovány faktory mikroprostředí, které mají vliv na strategický záměr společnosti INGEM inženýrská a.s. a následně bude sestaven seznam silných a slabých stránek, kterých může společnost využít či které by měla eliminovat.

##### Marketing

V oblasti marketingu je vhodné na úplném začátku identifikovat součásti tzv. marketingového mixu. Marketingový mix, často také nazýván jako „4P“, je jakýsi souhrn vnitřních nástrojů organizace, které ovlivňují chování konečného spotřebitele. Konkrétně jde o následující nástroje marketingu: [36]

- produkt (Product),
- cena (Price),
- distribuce (Place),
- komunikace (Promotion).

U společnosti INGEM inženýrská a.s. se nabízí věnovat v oblasti marketingového mixu hlavně komunikaci. Společnost využívá řadu komunikačních kanálů, kterými se navenek určitým způsobem prezentuje. Mezi ně lze zařadit např.:

- sponzoring,
- inzerci,

- internetové stránky.

Sponzoring je v současné době využíván stále častěji. Jeho princip je v podstatě založen na službě a protisloužbě. Významem sponzoringu je hlavně to, že sponzor poskytne určité organizaci finanční prostředky a ta mu za oplátku umožní dosahovat jeho marketingových cílů. Společnost se díky sponzoringu stává viditelnější a může tak přilákat větší množství zákazníků, kteří ji zaregistrovali až díky sponzorskému daru. Nejčastější formou této komunikace je především sportovní sponzoring. Ten je založen na tom, že je prezentováno logo firmy při velkých sportovních událostech. [34]

Právě tohoto typu sponzoringu využívá společnost INGEM inženýrská a.s. Orientuje se hlavně na podporu fotbalu, hokeje a šachu v Plzeňském kraji. Mezi významná uskupení, která sponzorovala v minulých letech, lze zařadit dva nejúspěšnější sportovní kluby současnosti na území nejen České republiky – hokejový tým HC Škoda Plzeň a fotbalový klub FC Viktoria Plzeň. Dá se říci, že právě sponzoring těchto dvou klubů přinesl společnosti řadu nových zákazníků. INGEM inženýrská a.s. se ale věnuje také sponzoringu plzeňského šachu a v této oblasti podporuje i mladé začínající talenty.

Dalším typem komunikace, kterou společnost INGEM inženýrská a.s. využívá, je inzerce. Ta se týká především nabídky služeb prostřednictvím tištěných inzerátů v krajských denících a odborných časopisech zaměřených na stavebnictví.

Poslední a patrně také nejméně propracovanou formou marketingové komunikace jsou internetové stránky společnosti INGEM inženýrská a.s. Jak již bylo v jedné z předchozích kapitol uvedeno, trendem současnosti je využívání internetu a jiných informačních a komunikačních systémů. Proto je nezbytné, aby i společnost INGEM inženýrská a.s. byla ve spojení se svými klienty pomocí tohoto moderního prostředku komunikace.

Internetové stránky společnosti jsou v současné době velice strohé a neobsahují aktuální informace. Zároveň také nevyužívají interaktivní prvky pro spojení s potenciálními klienty. Je tedy nasnadě, že společnost by se měla zaměřit na kompletní přestavbu stávajících internetových stránek a rozšířit je o různé nástroje, např. poptávkové formuláře nebo kalkulátory přibližných cen za poskytované služby. Další možností, jak rozšířit internetovou formu komunikace, je také umístit svoji firemní prezentaci na největší sociální síť současnosti Facebook.

V souvislosti s marketingem je nutné také zmínit způsob, jakým získává společnost zákazníky a uzavírá s nimi zakázky. Nejvýznamnějším zdrojem uzavírání nových zakázek ve společnosti jsou osobní kontakty. Právě o tuto oblast marketingu se stará ředitel společnosti a také obchodní manažer. Pokud se zákazníkovi věnuje dostatečná péče a udržuje se s ním osobní kontakt, vnímá společnost odlišným způsobem a pokud je spokojený, rád se k ní s další zakázkou vrátí. Dalším způsobem získávání nových zakázek je dlouhodobá spolupráce s dodavatelem, který při výstavbě společnost pravidelně oslovuje k další spolupráci. Nové zakázky jsou získávány také prostřednictvím veřejných zakázek či výběrových řízení a prostřednictvím přímé poptávky od zákazníků.

#### **Rozsáhlá síť kontaktů a dlouhodobá tradice společnosti**

Společnost INGEM inženýrská a.s. získala za dobu svého působení na trhu velice rozsáhlou síť zákazníků. Mezi její významné zákazníky patří obce, města, státní podniky, ale i soukromé firmy. Velkou část svých tržeb společnost generuje nejenom na základě veřejných zakázek, ale také na základě nabídkového a poptávkového řízení. Velice často se stává, že pokud je nějaká obec nebo soukromý investor se službami společnosti spokojený, při další realizované zakázce osloví přímo společnost INGEM inženýrská a.s. se žádostí o spolupráci.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost INGEM inženýrská a.s. působí na trhu již od roku 1993, což znamená, že za tuto dobu získala rozsáhlé zkušenosti s realizací nejrůznějších stavebních děl. V Plzeňském a Karlovarském kraji si za dobu svého působení vybudovala opravdu dobré jméno a získala také řadu referencí, které jsou často brány v úvahu při uzavírání smluv či veřejných zakázkách. Jako příklad lze uvést několik následujících staveb, které v minulosti společnost INGEM inženýrská a.s. resp. PPAA s.r.o. realizovala:

- zdravotnické stavby,
  - Výstavba Klatovské nemocnice
  - Nový pavilon Domova sociálních služeb Liblín
  - Domov poklidného stáří Vejprnice
- sportovní stavby,
  - Stadion Štruncovy Sady



- Městská sportovní hala v Plzni na Slovanech
- Areál koupaliště Žatec
- stavby pro veřejnost,
  - Divadlo - Jízdecká ulice, Plzeň
  - Hotel Courtyard by Marriot v Plzni
  - Mezinárodní vzdělávací a environmentální centrum – zámek Vimperk
- stavby vodního hospodářství,
  - Dnešice – Utopený rybník
- dopravní stavby,
  - Plzeň, Valcha – obytná zóna
  - Rekonstrukce Americké třídy v Plzni
  - Úprava komunikace I/27 – I/27 most Plasy, Revitalizace socioekonomické sféry u NKP Klášter Plasy
- bytové domy,
  - Bydlení na pěkném místě – I. a II. etapa
- administrativní budovy,
  - Rekonstrukce budovy Úřadu práce v Plzni
  - Výstavba nového objektu Finančního úřadu v Tachově
- ostatní stavby.
  - Africké a asijské expozice Zoologické a botanické zahrady města Plzně
  - Dům pohádek Plzeň

V příloze A této práce jsou pak umístěny fotografie některých z výše uvedených realizovaných staveb.

#### **Kvalitně odváděná práce a reakce na přání zákazníků**

Společnost INGEM inženýrská a.s. si velice zakládá na své dobré pověsti a kvalitně odvedené práci. Jak v IČ, KBOZP, TDI, tak v projekční činnosti si vede opravdu dobře. Její pracovníci jsou kvalifikovaní odborníci s rozsáhlými zkušenostmi, které umí při realizaci stavebních prací dobře zužitkovat. Svědčí o tom i fakt, že zákazníci si často přímo vyžádají konkrétní zaměstnance, se kterými již dříve přišli do kontaktu, k realizaci nově uzavřené zakázky. Společnost INGEM inženýrská a.s. se prakticky neseťká s reklamacemi, které by se týkaly nekvalitně odvedené práce. Počet stížností

a reklamací je opravdu minimální. Z toho vyplývá, že zákazníci společnosti INGEM inženýrská a.s. jsou ve většině případů spokojeni a to je pro ně důvod v budoucnosti oslovit společnost pro příští spolupráci.

Dalším prvkem, který je také určitým způsobem spojen s kvalitou odváděné práce, je možnost vysoké rychlosti reakce na přání klientů. Každá projektová dokumentace totiž vychází ze zadávacích podmínek, které jsou v podstatě přesně formulovanými požadavky zákazníka. To znamená, že společnost INGEM inženýrská a.s. díky svým poskytovaným službám dokáže dodávat řešení požadovaná zákazníkem tzv. na klíč. V současné době je toto velice dobrá známka konkurenční výhody, jelikož přímá reakce na přání zákazníka umožňuje nabízet služby za vyšší ceny, než si může dovolit společnost, která všem zákazníkům nabízí stejné prototypy, které nejsou žádným způsobem personalizované.

#### **Nedostatečná motivace zaměstnanců ke snižování nákladů**

Asi v každém podniku se lidé nechovají ke služebním věcem a podnikovému majetku tak, jak by se chovali k majetku v jejich vlastnictví. Jako příklad lze uvést to, že pokud někdo jezdí služebním automobilem, neřeší příliš spotřebu, které by ve svém vlastním automobilu za normálních okolností přizpůsobil styl jízdy. Mnoho zaměstnanců se ani příliš nezamýšlí nad tím, jestli tisknou z firemní tiskárny zbytečné papíry, bez kterých by se doma obešli. A ani k ostatnímu firemnímu majetku se nechovají s patřičným respektem, který projevují k jejich vlastním věcem. Pokud se všechny tyto faktory sečtou, firmě narůstají poměrně vysokým tempem náklady, které jsou v současné době ekonomické krize velice zatěžující. Z tohoto důvodu je nutné zaměstnance více motivovat a seznámit je se záměrem společnosti snižovat náklady.

#### **Komplexnost poskytovaných služeb**

Společnost INGEM inženýrská a.s. se snaží poskytovat svým zákazníkům komplexní služby. Komplexitu lze jednoduše popsat jako rozšíření činností, které firma poskytuje, do více oblastí a tyto činnosti pak tvoří jednotný celek.

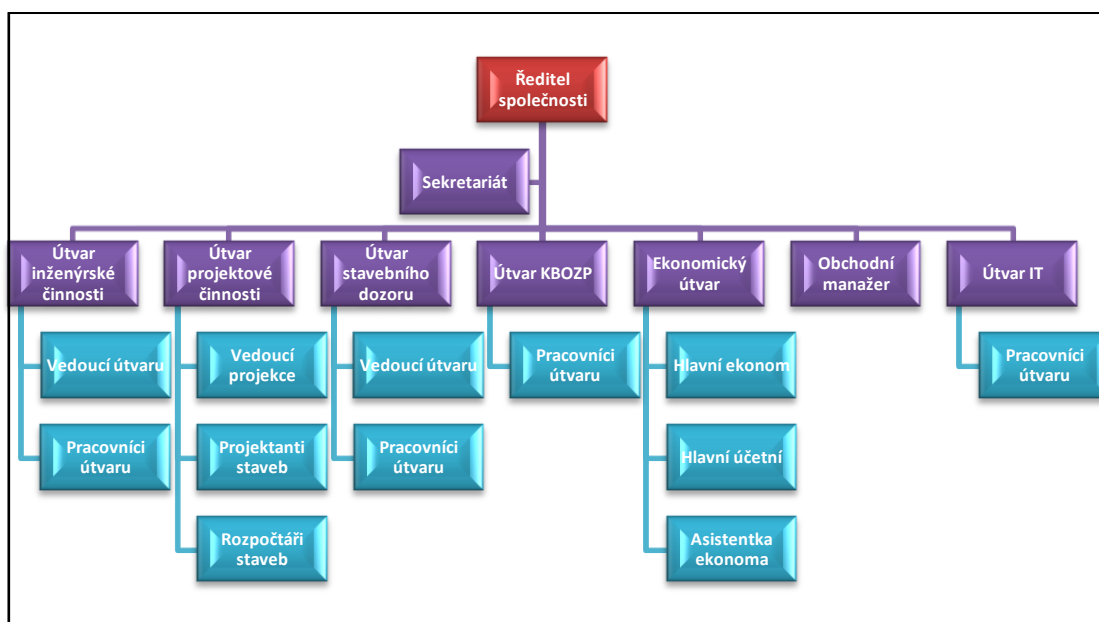
Komplexita služeb je bezesporu výhodou, jelikož firma vykonává několik činností. V reálu to znamená, že pokud nemá v určité situaci možnost realizovat tržby z projektové činnosti, pokryjí tuto ztrátu tržby z TDI, KBOZP či IČ. Avšak to být i nebezpečí, jelikož všechny tyto činnosti úzce souvisejí s oborem stavebnictví, který se

v současné době vyskytuje v nepříznivém stavu vlivem ekonomické krize. U společnosti INGEM inženýrská a.s. lze vnímat komplexitu podnikání spíše jako silnou stránku, jelikož se zaměřuje i na ekonomické poradenství a v rámci holdingu se orientuje nejen na obor stavebnictví.

#### Organizační struktura

Na strategický záměr podniku má velký vliv také organizační struktura, na kterou jednak strategický plán působí, a na druhou stranu právě organizační struktura působí na možnosti dosažení strategických cílů. Organizační strukturu podniku lze popsat jako jeho vnitřní uspořádání, které dává činnostem a procesům v podniku určitá pravidla, pravomoci a odpovědnosti. Organizační kulturu společnosti INGEM inženýrská znázorňuje následující obrázek.

Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti INGEM inženýrská a.s.



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Jak je z organizační struktury společnosti vidět, tak v jejím čele stojí ředitel a zároveň jediný vlastník. Společnost tvoří osm organizačních útvarů. Útvar inženýrské činnosti se stará o veškeré záležitosti spojené s vydáním územního rozhodnutí či stavebního povolení a zajišťuje také závěrečné vyhodnocovací akce. Útvar projektové činnosti má svého vedoucího projekce, který rozděluje práci mezi ostatní projektanty a má na starosti vše, co se týká právě projekční činnosti. Útvar stavebního dozoru zajišťuje technický dozor investora na stavbách. Znamená to tedy, že pracovníci nejsou celou

svoji pracovní dobu přítomni v sídle podniku, ale prakticky celý den tráví na cestách a dozorují správnost realizace výstavby. Podobnou funkci má útvar koordinátorů bezpečnosti práce, kteří opět jezdí po stavbách a kontrolují dodržování pravidel bezpečnosti práce, která je na stavbách zvláště důležitá. Ekonomický útvar úzce spolupracuje s ředitelem celé společnosti. Tento útvar má obvyklé funkce jako v každé jiné společnosti, takže mezi jeho hlavní činnosti patří fakturace, vedení účetnictví, komunikace s bankou, sestavování různých přehledů, personální záležitosti ale i zaštiťování projektů, které se v podniku neustále realizují a byly na ně poskytnuty dotace z Evropské unie. Ekonomický útvar má rozsáhlou činnost, jelikož se nestará pouze o INGEM inženýrskou a.s., ale i o všechny ostatní dceřiné společnosti. Obchodní manažer se zabývá uzavíráním smluv a kontraktů ve všech činnostech firmy. Úzce spolupracuje s ředitelem společnosti, vedoucím projekce a ekonomickým útvarem. IT útvar zahrnuje dva pracovníky, kteří pracují na základě zkráceného pracovního úvazku a zajišťují chod celé počítačové sítě ve společnosti INGEM inženýrská a.s. Jako poslední, ale neméně důležitý útvar lze zmínit sekretariát společnosti, jehož pracovnice se stará o návštěvy, které přicházejí na nejrůznější obchodní jednání, vyřizuje korespondenci, telefonuje a sestavuje objednávky či jednoduché smlouvy.

S organizační strukturou a zaměstnanci podniku úzce souvisí fluktuace zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je velikým problémem v řadě organizací. Týká se především odchodu klíčových zaměstnanců, kteří jsou loajální k firmě a nesou její know-how. Fluktuace zaměstnanců může způsobit mnoho problémů, mezi které lze zařadit např.: [40]

- odchod proškolených pracovníků,
- únik obchodních a citlivých údajů,
- úbytek určitého počtu zákazníků a klientů,
- vyšší náklady na přijetí a proškolení nových zaměstnanců.

Silnou stránkou společnosti INGEM inženýrská a.s. je to, že se potýká s nízkou fluktuací zaměstnanců. Prakticky se nestává, že by někdo z podniku odešel z vlastní vůle. K ukončení pracovního poměru v podniku dochází hlavně odchodem do starobního důchodu. Firma tedy není destabilizována z důvodu odchodu klíčových zaměstnanců, se kterými by ztrácela své know-how, není ohrožena únikem obchodního

tajemství a nemusí také vynakládat vysoké finanční prostředky na výběr a umístění nových zaměstnanců do organizační struktury. Tyto ušetřené peníze může investovat do stávajících zaměstnanců, jejichž potenciál může rozvíjet, a budovat tak ještě větší důvěru a loajalitu ke společnosti.

#### **Školení zaměstnanců**

Školení a rozvíjení osobnosti zaměstnanců je velice důležitou podmínkou pro dosahování či udržení konkurenční výhody firmy. Pokud jsou zaměstnanci pravidelně vzdělávání v různých oblastech a prohlubují své vědomosti v činnosti, kterou obvykle vykonávají, má tento systém řadu přínosů, mezi které lze zařadit např. to, že: [60]

- zaměstnanci podávají kvalitnější výkony,
- zlepšuje se interní komunikace mezi pracovníky,
- zákazník získává lepší servis,
- zaměstnanci jsou více motivováni tím, že si rozšiřují své obzory,
- firma lépe reaguje na změny na trhu,
- firma má jednoznačnou výhodu oproti konkurenci.

Z výše uvedených bodů vyplývá, že školit a vzdělávat své zaměstnance by měla každá firma, která chce v dnešní době na trhu uspět. Společnost INGEM inženýrská a.s. se snaží zaměstnance pravidelně školit. Lze ale říci, že jde spíše o vzdělávání na základě aktuální nabídky vzdělávacích kurzů, které si většinou vyberou sami zaměstnanci a rozhodnou se je z vlastní vůle absolvovat. Znamená to tedy, že společnost nemá příliš propracovaný plán školení. Bylo by tedy dobré, kdyby se tento přístup změnil a budoucí vzdělávací kurzy se pečlivě plánovaly.

#### **Předávání informací mezi pracovníky**

Přestože má společnost INGEM inženýrská a.s. řadu silných stránek, lze najít i řadu stránek slabých. Jako jednu z nich lze označit komplikované předávání informací o stavu projektů mezi více spolupracovníky. Tato situace vyplývá hlavně z oboru činnosti společnosti. Jelikož působí v oboru stavebnictví, je logické, že samotná příprava staveb, jejich výstavba a následné uvedení do provozu trvá řadu měsíců. O tom, jak probíhají jednotlivé fáze projektů, jsou nejlépe informováni pracovníci, kteří se pohybují přímo v terénu a na výstavbě přímo participují. Ne vždy ale předají tyto

informace včas i ostatním pracovníkům společnosti, kteří je nezbytně potřebují pro výkon své činnosti.

Tento problém se vyskytuje ve společnosti INGEM inženýrská a.s. hlavně v souvislosti s projekční činností a IČ. Pro lepší názornost lze uvést jednoduchý postup toho, jak se realizuje zakázka na projektovou dokumentaci. Projektová dokumentace, kterou si zákazník obvykle objednává u společnosti INGEM inženýrská a.s., se skládá zhruba z několika stupňů. Jednotlivé stupně jsou relativně samostatné, ale je nutné, aby na sebe bezprostředně navazovaly. Pokud je každý jednotlivý stupeň dokončen, je předán zákazníkovi společně s předávacím protokolem. V den předání díla pak nastává právo společnosti fakturovat dohodnutou částku. Vedoucí projekce tedy předávací protokol odevzdá ekonomickému oddělení, kde může účetní podniku finanční částku vyfakturovat. Problém ale nastává u inženýrské činnosti pro územní rozhodnutí či stavební povolení a autorského dozoru. U těchto stupňů vzniká právo fakturovat většinou až po vydání územního rozhodnutí či stavebního povolení a nabytí jejich právní moci. Tento termín ale nastává několik měsíců po provedení všech činností, které souvisejí s projektovou dokumentací. Často se tedy stává, že pracovník, který má informaci o tom, že stavba je již zkolaudována, ji nepředá pracovníkům ekonomického útvaru včas a zakázka tak nemůže být zcela uzavřena. Poskytované služby jsou tak zbytečně nepružné a prodražují se kvůli nezbytnosti kooperace. Jako možné řešení této situace se nabízí úprava smluvních podmínek týkajících se termínů fakturace nebo zlepšení interních procesů.

#### **3. 2. 2 Zhodnocení analýzy interního prostředí**

Na základě výše uvedených faktorů lze odvodit silné a slabé stránky společnosti INGEM inženýrská a.s., které budou zkonstruovány do matice IFE, která hodnotí interní pozici podniku vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr. Postup konstrukce matice IFE je obdobný jako konstrukce matice EFE, což je nástroj pro zhodnocení analýzy externího prostředí. Zahrnuje následujících šest kroků: [5]

- 1) je zpracován seznam silných a slabých stránek společnosti,
- 2) aby byla zkonstruována matice symetrická, je nezbytné, aby byl zvolen stejný počet silných i slabých stránek,

- 3) podle důležitosti se každému faktoru přiřadí váha od 0,00 do 1,00, součet vah všech silných a slabých stránek společnosti musí dávat dohromady 1,
- 4) následně jsou vyhodnoceny všechny faktory podle velikosti jejich vlivu na strategický záměr společnosti pomocí následující stupnice:  
významná silná stránka = 4  
méně důležitá silná stránka = 3  
méně důležitá slabá stránka = 2  
významná slabá stránka = 1,
- 5) obdobně jako u matice EFE je nutné získat vážené ohodnocení faktorů tak, že se vynásobí váha a stupeň vlivu každého jednotlivého faktoru,
- 6) pokud se všechna vážená ohodnocení faktorů sečtou, má společnost k dispozici celkové vážené ohodnocení, které hodnotí interní pozici podniku vzhledem k jeho strategickému záměru.

Pokud se celkové vážené ohodnocení blíží hodnotě 4, znamená to, že společnost má dobrou a silnou interní pozici pro to, aby dosáhla požadovaných strategických cílů. Naopak, pokud se blíží ohodnocení číslu 1, znamená to, že společnosti stojí v cestě k dosažení formulovaného strategického záměru poměrně výrazné překážky. [5] Matice IFE ve společnosti INGEM inženýrská a.s. je zobrazena za pomoci následující tabulky:

**Tab. č. 3: Matice IFE pro společnosti INGEM inženýrská a.s.**

Silné stránky	Váha	Vliv na strategický záměr	Váha x Vliv
Rozsáhlá síť kontaktů a dlouhodobá tradice firmy	0,2	4	0,8
<b>Vysoká kvalita odváděné práce a vysoká rychlost reakce na klientova přání (řešení požadavků na klíč)</b>	<b>0,23</b>	<b>4</b>	<b>0,92</b>
Komplexnost podnikatelských činností	0,06	4	0,24
Nízká fluktuace zaměstnanců	0,11	3	0,33
Slabé stránky	Váha	Vliv na strategický záměr	Váha x Vliv
Nedostatek přesně cílených marketingových aktivit	0,14	1	0,14
Nedostatečná motivace zaměstnanců ke snižování nákladů firmy	0,06	2	0,12
Nedostatečná připravenost na rozvoj osobnosti zaměstnanců a jejich vzdělávání	0,03	2	0,06
<b>Komplikované předávání informací o stavu projektů mezi více spolupracovníky</b>	<b>0,17</b>	<b>1</b>	<b>0,17</b>
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>x</b>	<b>2,98</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Z výše uvedené matice IFE vyplývá, že celkové vážené ohodnocení silných a slabých stránek společnosti INGEM inženýrská a.s. vychází zhruba 2,98. To znamená, že interní pozice podniku je středně silná. Má tedy dobrý potenciál pro to, splnit stanovené strategické cíle, ale přesto se musí věnovat eliminaci slabých stránek.

Mezi nejvýznamnější silné stránky společnosti lze zařadit rozsáhlou síť kontaktů a dlouhodobou tradici firmy, která působí na trhu déle než dvacet let. Druhou nejvíce významnou silnou stránkou je pak také vysoká kvalita odváděné práce a vysoká rychlost reakce na klientova přání. Naopak jako nejvýraznější slabé stránky je možné označit komplikované předávání informací o stavu projektů mezi více spolupracovníky a nedostatek přesně cílených marketingových aktivit.



## 4 PARAMETRIZACE DLOUHODOBÝCH CÍLŮ NA CÍLE KRÁTKODOBÉ

Každý dlouhodobý cíl, který si společnost INGEM inženýrská a.s. stanovila, je nutné číselně vyjádřit tak, aby bylo možné tyto dlouhodobé cíle dekomponovat do krátkodobých. Tak může být přehledně monitorován jejich vývoj během jednotlivých let a případně jim přizpůsoben strategický záměr a další záležitosti s ním spojené. V následujících tabulkách bude každý cíl podrobně definován v letech 2014, 2015, 2016 a 2017.

Tab. č. 4: Parametrizace dlouhodobých cílů na cíle krátkodobé

Cíl: zvýšení celkových tržeb						
Cíl	Indikátor výkonnosti	Rok	Cílová hodnota	Změna	Termín	Zodp. osoba
Zvýšení tržeb	Tržby za prodej výrobků a služeb	2014	37 700 000 Kč	---	31.12.2014	obchodní manažer
		2015	38 000 000 Kč	0,80%	31.12.2015	obchodní manažer
		2016	38 500 000 Kč	1,32%	31.12.2016	obchodní manažer
		2017	39 000 000 Kč	1,30%	31.12.2017	obchodní manažer
Cíl: zvýšení tržeb z činností k výstavbě rodinných domů						
Cíl	Indikátor výkonnosti	Rok	Cílová hodnota	Změna	Termín	Zodp. osoba
Zvýšení tržeb	Tržby za prodej výrobků a služeb	2014	25 000 Kč	---	31.12.2014	obchodní manažer
		2015	50 000 Kč	100,00%	31.12.2015	obchodní manažer
		2016	100 000 Kč	100,00%	31.12.2016	obchodní manažer
		2017	150 000 Kč	50,00%	31.12.2017	obchodní manažer
Cíl: snížení nákladů na subdodávky u projekční činnosti						
Cíl	Indikátor výkonnosti	Rok	Cílová hodnota	Změna	Termín	Zodp. osoba
Snížení nákladů subdodávek	Náklady na subdodávky - účet 518	2014	11 000 000 Kč	---	31.12.2014	vedoucí projekce
		2015	10 900 000 Kč	-0,91%	31.12.2015	vedoucí projekce
		2016	10 800 000 Kč	-0,92%	31.12.2016	vedoucí projekce
		2017	10 700 000 Kč	-0,93%	31.12.2017	vedoucí projekce
Cíl: snížení režijních nákladů						
Cíl	Indikátor výkonnosti	Rok	Cílová hodnota	Změna	Termín	Zodp. osoba
Snížení režijních nákladů	Účet 518 - Služby (bez nákladů na subdodávky)	2014	2 550 000 Kč	---	31.12.2014	hlavní ekonom
		2015	2 500 000 Kč	-1,96%	31.12.2015	hlavní ekonom
		2016	2 450 000 Kč	-2,00%	31.12.2016	hlavní ekonom
		2017	2 400 000 Kč	-2,04%	31.12.2017	hlavní ekonom
Cíl: zvýšení kvalifikace zaměstnanců						
Cíl	Indikátor výkonnosti	Rok	Cílová hodnota	Změna	Termín	Zodp. osoba
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Náklady na školení, semináře	2014	70 000 Kč	---	31.12.2014	hlavní ekonom
		2015	70 000 Kč	0,00%	31.12.2015	hlavní ekonom
		2016	70 000 Kč	0,00%	31.12.2016	hlavní ekonom
		2017	70 000 Kč	0,00%	31.12.2017	hlavní ekonom

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Tabulky zobrazují dekomponované a parametrizované krátkodobé cíle, které vycházejí z dlouhodobých cílů stanovených na období let 2014 – 2017. Co se týká celkového zvýšení tržeb, každý rok by měly růst zhruba o 500 000 Kč. Za jejich zvyšování je odpovědný obchodní manažer, jelikož jeho úkolem bude hledání nových zákazníků a uzavírání smluv k novým zakázkám. Dalším cílem je zvyšování tržeb spojených s výstavbou rodinných domů. Jelikož se na tuto oblast společnost INGEM inženýrská a.s. zatím neorientuje, je jasné, že tržby právě z této činnosti neporostou závratnou rychlostí. V roce 2014 by měly dosahovat hodnoty 25 000 Kč za rok a v roce 2017 dosáhnout částky alespoň 150 000 Kč. Společně se zvyšováním tržeb chce společnost v plánovaném horizontu snižovat i náklady na subdodávky, hlavně v oblasti projekční činnosti. Jejím cílem je každoročně tyto náklady snížit alespoň o 100 000 Kč až na hodnotu 10 700 000 Kč v roce 2017. Dalšími náklady, které má za cíl společnost INGEM inženýrská a.s. snižovat, jsou náklady režijní. Ty by měly každoročně klesat alespoň o 50 000 Kč a v roce 2017 činit zhruba 2 400 000 Kč. Posledním cílem společnosti je postarat se o kvalifikaci a rozvoj osobnosti svých zaměstnanců. Každý rok jsou naplánována školení a odborné semináře v celkové hodnotě 70 000 Kč.

## 5 STRUČNÉ NASTÍNĚNÍ STŘEDNĚDOBÉHO PLÁNU

Veškeré hodnoty střednědobého plánu, kterých by měla společnost INGEM inženýrská a.s. v plánovacím horizontu let 2014 – 2017 dosahovat, jsou zobrazeny v přílohách B, C a D této práce prostřednictvím výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu o peněžních tocích. Nejvýznamnější položkou jsou tržby, které vycházejí ze strategických cílů podniku, a jsou parametrizovány v předcházející kapitole. Stejným způsobem jsou odvozeny i náklady na subdodávky a náklady na služby.

### **Plán osobních nákladů**

Plán osobních nákladů vychází ze skutečnosti, že ke konci roku 2013 ukončili dva ze zaměstnanců po vzájemné dohodě s vedením společnosti pracovní poměr a jedna zaměstnankyně odešla na mateřskou dovolenou. To znamená, že se o část, která připadá na výplatu jejich mezd, musí celkové osobní náklady ponížít. Od července roku 2014 se také plánuje zaměstnání jedné pracovnice prostřednictvím dohody o provedení práce, která by měla vykonávat pro společnost úklidové práce. Také by se měly od června roku 2014 vrátit dvě ze stávajících zaměstnankyň z rodičovské dovolené na plný úvazek, to znamená, že i výše jejich mzdy se musí promítnout do mzdových nákladů. V roce 2015 se pak neplánují žádné změny, které by ovlivňovaly osobní náklady, jen je nutné upravit jejich velikost o mzdy výše zmíněných pracovníků na celý rok 2015. V roce 2016 a 2017 jsou naplánovány osobní náklady ve stejné výši jako v roce 2015. Celková výše osobních nákladů se tedy bude vyvíjet následujícím způsobem – rok 2014: 13 265 000 Kč, rok 2015: 13 631 000 Kč, rok 2016: 13 631 000 Kč, rok 2017: 13 631 000 Kč.

### **Plán investic do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku**

Na rok 2014 nejsou naplánovány žádné investice do dlouhodobého majetku. Tento trend by se měl ale změnit v následujících třech letech, jelikož společnost INGEM inženýrská a.s. by měla mít k dispozici dostatek finančních prostředků k tomu, aby mohla tyto investice realizovat.

V roce 2015 by měl být nakoupen jeden vůz Škoda Rapid za celkovou pořizovací cenu zhruba 300 000 Kč. V roce 2016 by pak měly být nakoupeny dva další vozy Hyundai ix20, každý v celkové výši 215 000 Kč. Další investicí roku 2016 by měl být nákup

10 ks notebooků v celkové pořizovací ceně 269 000 Kč v rámci postupné obnovy starší výpočetní techniky. Nákup notebooků je považován za investici a bude podléhat odepisování z toho důvodu, že do majetku bude zařazen jako soubor movitých věcí. V roce 2017 by mělo být dle plánu investováno také do částečné rekonstrukce kanceláří, takže se předpokládá nákup souboru nábytku zhruba za 100 000 Kč. Dále by se měl opět obnovit vozový park společnosti koupí dvou nových vozů Škoda Rapid za celkovou pořizovací cenu 600 000 Kč. Poslední plánovanou investicí roku 2017 by pak měl být nákup pěti kusů tabletů celkem za 75 000 Kč pro zaměstnance vykonávající technický dozor investora na stavbách, jelikož by se jim v terénu mělo lépe manipulovat s tabletem než s notebookem či papírovou dokumentací. Tato investice bude opět podléhat odepisování z důvodu jejího zařazení do majetku jako souboru movitých věcí.

Další nákup majetku souvisí s nákupem nových softwarů. Konkrétně by se mělo jednat o nákup softwarů pro rozpočtování, oceňování pozemních staveb či nástaveb programů pro architekty a také softwarů do nových notebooků a tabletů. Nákup softwarů je nezbytný z toho důvodu, že společnost INGEM inženýrská a.s. má za cíl rozšiřovat portfolio poskytovaných služeb s orientací na výstavbu rodinných domů pro soukromou klientelu. V rámci vizualizací a vyhovění požadavkům zákazníků je vhodné mít k dispozici několik licencí softwaru pro projektanty Archicadu s nástavbou 3D a je také nutné koupit licenci na program, který umí oceňovat právě stavby tohoto druhu. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem a ve spolupráci s IT technikem společnosti se plánuje v roce 2015 investice do softwaru ve výši 333 000 Kč, v roce 2016 ve výši 20 000 Kč a v roce 2017 ve výši 142 000 Kč. Celkový sumarizovaný plán nákupu dlouhodobého majetku je zobrazen v následující tabulce.

Tab. č. 5: Plán nákupu dlouhodobého majetku mezi lety 2015 – 2017

Plán nákupu majetku v roce 2015		
Druh majetku	Počet kusů	Pořizovací cena
Škoda Rapid	1	300 000 Kč
Software	-	333 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>633 000 Kč</b>
Plán nákupu majetku v roce 2016		
Druh majetku	Počet kusů	Pořizovací cena
Hyundai iX20	2	430 000 Kč
Notebooky	10	269 900 Kč
Software	-	20 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>719 900 Kč</b>

Plán nákupu majetku v roce 2017		
Druh majetku	Počet kusů	Pořizovací cena
Škoda Rapid	2	600 000 Kč
Soubor nábytku	-	100 000 Kč
Tablety	5	75 000 Kč
Software	-	142 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>917 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

### Plán odpisů dlouhodobého hmotného majetku

V souvislosti s plánem investic je nutné naplánovat také odpisy nakoupeného dlouhodobého hmotného majetku. Společnost INGEM inženýrská a.s. určila vnitropodnikovou směrnicí rovnost daňových a účetních odpisů. V současné době dlouhodobý hmotný majetek zahrnuje hlavně odpisy osobních automobilů a IT příslušenství. Vzhledem k tomu, že v roce 2014 není naplánován nákup žádného dlouhodobého majetku, do odpisů bude vstupovat pouze dříve pořízený majetek. Právě v roce 2014 budou činit odpisy tohoto majetku 627 262 Kč a jeho zůstatková cena bude 752 142 Kč.

Od roku 2015 bude nutné navýšit odpisy a zůstatkovou cenu majetku o nově pořízené samostatné movité věci, které byly výše zmíněny. Odpisový plán tohoto majetku zobrazuje následující tabulka. Odepisování se řídí Zákonem o daních z příjmů, § 31, kde je zmíněn rovnoměrný způsob odepisování včetně uplatňovaných ročních odpisových sazeb. Veškerý pořízený majetek bude zařazen do 2. odpisové skupiny, což znamená, že se bude odepisovat po dobu pěti let, a odpisová sazba v prvním roce činí 11% z pořizovací ceny a v dalších letech potom 22,25% z pořizovací ceny. [61]

Tab. č. 6: Plán daňových odpisů nově pořízeného majetku v horizontu let 2015 - 2017

Osobní automobil Škoda Rapid				Osobní automobil Škoda Rapid - 2 kusy			
Odp. skup. 2, rovnoměr. způsob, PC: 300 000 Kč				Odp. skup. 2, rovnoměr. způsob, PC: 600 000 Kč			
Rok	Metodika výpočtu	Roční odpis	ZC	Rok	Metodika výpočtu	Roční odpis	ZC
2015	300 000 x 0,11	33 000 Kč	267 000 Kč	2017	600 000 x 0,11	66 000 Kč	534 000 Kč
2016	300 000 x 0,2225	66 750 Kč	200 250 Kč	2018	600 000 x 0,2225	133 500 Kč	400 500 Kč
2017	300 000 x 0,2225	66 750 Kč	133 500 Kč	2019	600 000 x 0,2225	133 500 Kč	267 000 Kč
2018	300 000 x 0,2225	66 750 Kč	66 750 Kč	2020	600 000 x 0,2225	133 500 Kč	133 500 Kč
2019	300 000 x 0,2225	66 750 Kč	0 Kč	2021	600 000 x 0,2225	133 500 Kč	0 Kč
Osobní automobil - Hyundai iX 20 - 2 kusy				Soubor nábytku			
Odp. skup. 2, rovnoměr. způsob, PC: 430 000 Kč				Odp. skup. 2, rovnoměr. způsob, PC: 100 000 Kč			

## 5 – STRUČNÉ NASTÍNĚNÍ STŘEDNĚDOBÉHO PLÁNU

Rok	Metodika výpočtu	Roční odpis	ZC	Rok	Metodika výpočtu	Roční odpis	ZC
2016	430 000 x 0,11	47 300 Kč	382 700 Kč	2017	100 000 x 0,11	11 000 Kč	89 000 Kč
2017	430 000 x 0,2225	95 676 Kč	287 024 Kč	2018	100 000 x 0,2225	22 250 Kč	66 750 Kč
2018	430 000 x 0,2225	95 676 Kč	191 348 Kč	2019	100 000 x 0,2225	22 250 Kč	44 500 Kč
2019	430 000 x 0,2225	95 676 Kč	95 676 Kč	2020	100 000 x 0,2225	22 250 Kč	22 250 Kč
2020	430 000 x 0,2225	95 676 Kč	0 Kč	2021	100 000 x 0,2225	22 250 Kč	0 Kč
<b>Notebooky - 10 kusů</b>				<b>Tablety - 5 kusů</b>			
<b>Odp. skup. 2, rovnoměr. způsob, PC: 269 900 Kč</b>				<b>Odp. skup. 2, rovnoměr. způsob, PC: 75 000 Kč</b>			
Rok	Metodika výpočtu	Roční odpis	ZC	Rok	Metodika výpočtu	Roční odpis	ZC
2016	269 900 x 0,11	29 689 Kč	240 211 Kč	2017	75 000 x 0,11	8 250 Kč	66 750 Kč
2017	269 900 x 0,2225	60 053 Kč	180 158 Kč	2018	75 000 x 0,2225	16 688 Kč	50 062 Kč
2018	269 900 x 0,2225	60 053 Kč	120 105 Kč	2019	75 000 x 0,2225	16 688 Kč	33 374 Kč
2019	269 900 x 0,2225	60 053 Kč	95 676 Kč	2020	75 000 x 0,2225	16 688 Kč	16 688 Kč
2020	269 900 x 0,2225	60 053 Kč	0 Kč	2021	75 000 x 0,2225	16 688 Kč	0 Kč

**Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014**

V roce 2015 by měla celková výše daňových odpisů, které zahrnují odpisy stávajícího majetku i majetku nově pořízeného, činit 660 262 Kč a jeho zůstatková cena by pak měla mít hodnotu 436 386 Kč. V roce 2016 by měl být odepsán majetek v celkové výši 357 632 Kč a jeho zůstatková cena by měla činit celkem 823 161 Kč. V roce 2017 se odepíše celková částka 307 729 Kč a zůstatková cena majetku by měla mít hodnotu 1 290 432 Kč.

### **Plán výplaty dividend**

V období recese, kdy se obor stavebnictví pohybuje v nestálém prostředí a nejistotě, není možné vlastníkům podniku vyplácet dividendy. Výplata dividend tedy byla v tomto období utlumena. Dle střednědobého plánu by mělo dojít ke zlomu v roce 2016, kdy by měl být kumulován dostatečný objem finančních prostředků právě na výplatu dividend. Dividendy by měly být vypláceny vždy ze zisku předchozího roku, konkrétně v roce 2016 a 2017 by mělo dojít k jejich výplatě ve výši 1 500 000 Kč za rok.

## **6 PODROBNÝ FINANČNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI INGEM INŽENÝRSKÁ A.S. NA ROK 2014**

V následující kapitole bude sestaven podrobný finanční plán na rok 2014 pro společnost INGEM inženýrská a.s., který sestává z výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu o peněžních tocích.

### **6.1 Konstrukce výkazu zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty sestává ze tří hlavních částí – výnosů, nákladů a výsledku hospodaření, který vzniká odečtením nákladů od výnosů.

#### **6.1.1 Plán výnosů**

Výnosy ve společnosti INGEM inženýrská a.s. jsou tvořeny především tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Celkový souhrn těchto tržeb lze rozdělit do dvou hlavních kategorií:

- 1) tržby ze služeb ke stavbám – tržby za IČ, TDI, KBOZP, ekonomické poradenství a tržby za projektovou činnost,
- 2) tržby za pronájem automobilu.

#### **Tržby ze služeb ke stavbám**

Tržby ze služeb ke stavbám se skládají ze dvou složek. Konkrétně z pevné složky a složky pohyblivé.

Pevnou složku tržeb tvoří:

- tržby za smlouvy uzavřené v předchozích letech, které se v současné době realizují a budou se s jistotou v roce 2014 fakturovat,
- tržby za akce roku 2014, které jsou v současné době podloženy uzavřenými smlouvami,
- tržby za ekonomické poradenství u bytových družstev, kterým končí v roce 2014 období fixace a bude tedy nutné určit novou cenu bytových jednotek a vypočítat další splátky pro nájemníky obecních bytů.

Pohyblivou složku tržeb tvoří potom:

- tržby realizované prostřednictvím uzavřených smluv během roku 2014, které jsou z velké části v současné době rozjednané,
- tržby realizované prostřednictvím veřejných zakázek,
- tržby realizované prostřednictvím ekonomického poradenství u družstev, které využijí možnosti zkrácení vázací doby.

Pevnou složku tržeb lze poměrně přesně vyčíslit, ale u pohyblivé složky jde o poněkud složitější situaci, jelikož u veřejných zakázek nikdy není jistota, zda společnost bude vybrána jako dodavatel díla. Důležité je také rozlišovat významnost jednotlivých zakázek. V rámci projekční činnosti se rozlišují následující druhy jednotlivých zakázek:

- zásadní zakázky (jejich objem je vyšší než 700 000 Kč),
- významné zakázky (jejich objem se pohybuje v rozmezí od 300 000 Kč do 700 000 Kč),
- méně důležité zakázky (jejich objem se pohybuje v rozmezí od 100 000 Kč do 300 000 Kč),
- nevýznamné zakázky (jejich objem je nižší než 100 000 Kč).

U TDI, KBOZP a IČ se pohybuje významnost zakázek v nižších hodnotách, jelikož se realizuje spíše vyšší počet zakázek za nižší ceny. Jejich významnost lze rozčlenit podle následujícího pořadí:

- zásadní zakázky (jejich objem je vyšší než 500 000 Kč),
- významné zakázky (jejich objem se pohybuje v rozmezí od 300 000 Kč do 500 000 Kč),
- méně důležité zakázky (jejich objem se pohybuje v rozmezí od 100 000 Kč do 300 000 Kč),
- nevýznamné zakázky (jejich objem je nižší než 100 000 Kč).

V rámci vyčíslení výnosů z jednotlivých zakázek je také nutné vymezit, že u veřejných zakázek byly pro bližší analýzu vybrány zakázky s pravděpodobností úspěchu vyšší než 50% a u ostatních zakázek s pravděpodobností uzavření vyšší než 70%. Pokud je pravděpodobnost nižší než výše uvedené hodnoty, nemá smysl o nich ve finančním plánu uvažovat, jelikož se jedná o zakázky, které s nejvyšší pravděpodobností realizovány nebudou. Nyní bude následovat postupné vyčíslení všech tržeb ve všech činnostech firmy z hlediska pevných i pohyblivých složek.



## Tržby ke stavbám

Následující tabulka zobrazuje pevnou složku tržeb z uvedených činností.

Tab. č. 7: Pevná složka tržeb ke stavbám na rok 2014 (v Kč)

Pevná složka tržeb ke stavbám		
Činnost firmy	Tržby za akce předchozích let	Tržby za akce roku 2014
TDI, KBOZP, IČ	5 500 000 Kč	4 500 000 Kč
ekonomické poradenství	---	600 000 Kč
projekce	2 000 000 Kč	6 500 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Tržby za TDI, KBOZP a IČ vycházejí ze zakázek, ke kterým byla uzavřena smlouva v předchozích letech, neustále se na nich pracuje, ale budou dokončeny již v roce 2014. Dá se tedy s jistotou říci, že tyto tržby budou v roce 2014 realizovány. Druhá část tržeb vychází ze smluv k zakázkám, které se začnou realizovat v roce 2014 a v tom samém roce budou dokončeny. Proto i tuto část tržeb je nutné započítat do roku 2014.

Tržby za ekonomické poradenství vycházejí z počtu bytových družstev, kterým končí v roce 2014 období fixace u bankovních úvěrů a podle mandátní smlouvy bude nutné provést přepočítání aktuální ceny bytové jednotky a změnou výši splátek nájemníků na další období.

Tržby za projekční činnost vycházejí ze stejné úvahy jako tržby za TDI, KBOZP a IČ. Menší část tržeb za akce předchozích let je dána převodem zaměstnanců společnosti PPAA s.r.o. do společnosti INGEM inženýrská a.s. v polovině roku 2013. Z toho plyne, že se uzavřelo na společnost INGEM inženýrská a.s. pouze několik smluv, které byly do konce roku 2013 fakturovány, a zbývá pouze jejich menší část do roku 2014.

Nyní je třeba analyzovat pohyblivou složku tržeb společnosti INGEM inženýrská a.s. Každá část tržeb bude charakterizována zvlášť.

- Veřejné zakázky u TDI, KBOZP, IČ a projekční činnosti.  
Následující tabulka zobrazuje část tržeb, které plynou z IČ, TDI a KBOZP vlivem veřejných zakázek.

Tab. č. 8: Tržby z veřejných zakázek u TDI, IČ a KBOZP za rok 2014

Zakázka	Cena bez DPH	Pravděpodobnost úspěchu (%)	Cena * Pravděpodobnost úspěchu
Úprava vody	920 000 Kč	0,55	506 000 Kč
Kanalizace obce	900 000 Kč	0,50	450 000 Kč
Sportovní areál	695 000 Kč	0,65	451 750 Kč
Výstavba průtahu	635 000 Kč	0,55	349 250 Kč
Kanalizace obce	499 000 Kč	0,65	324 350 Kč
Rekonstrukce sportovní haly	485 000 Kč	0,70	339 500 Kč
Terénní úpravy pozemků	345 000 Kč	0,55	189 750 Kč
Rekonstrukce silnice	240 000 Kč	0,60	144 000 Kč
Modernizace MŠ	230 000 Kč	0,60	138 000 Kč
Zateplení tělocvičny	230 000 Kč	0,60	138 000 Kč
Silniční průtah	215 000 Kč	0,70	150 500 Kč
Úprava plochy náměstí	205 000 Kč	0,50	102 500 Kč
Dokončení kanalizace	180 000 Kč	0,70	126 000 Kč
Sportovní stadion	120 000 Kč	0,70	84 000 Kč
Rekonstrukce komunikace	100 000 Kč	0,60	60 000 Kč
Ostatní zakázky (5 x)	150 000 Kč	0,65	97 500 Kč
<b>Celkový objem tržeb</b>	<b>6 149 000 Kč</b>		<b>3 651 100 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Tabulka vychází z informací společnosti INGEM inženýrská a.s. V roce 2014 je naplánováno, že společnost bude přihlášena do veřejných soutěží na zakázky v oblasti TDI, IČ a KBOZP v celkové hodnotě zhruba 6 mil. Kč. Jelikož je velice nepravděpodobné, že by uspěla úplně ve všech podaných přihláškách, je nutné vzít v úvahu pravděpodobnost úspěchu u každé zakázky zvlášť. Odhadovaná pravděpodobnost vychází z kritérií, která jsou brána v úvahu při vypisování veřejných zakázek. Konkrétně jde o zkušenosti a reference z konkrétní oblasti, intenzitu konkurence, velikost podniku a nabídkovou cenu. Stanovené ceny pak zobrazují přibližnou kalkulaci společnosti INGEM inženýrská a.s. Tato cena v podstatě zobrazuje schopnost realizovat službu v požadovaném rozsahu. U každé přihlášky do veřejné soutěže se také zkoumá, jestli je výhodná pro firmu, protože tržby z ní musí pokrýt mzdy pracovníků, náklady na subdodávky k zakázce, náklady na přihlášku do soutěže a firma musí ještě navíc vyprodukovat zisk. Vynásobením této ceny a pravděpodobnosti úspěchu je možné získat reálný objem tržeb, které by mohla společnost INGEM inženýrská a.s. prostřednictvím veřejných zakázek v této oblasti činnosti v roce 2014 fakturovat. Konkrétně jde o částku přibližně 3 600 000 Kč.

Obdobné úvahy zastává společnost INGEM inženýrská a.s. i u projekční činnosti. Tržby z veřejných zakázek zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 9: Tržby z veřejných zakázek u projekčních prací za rok 2014

Zakázka	Cena bez DPH	Pravděpodobnost úspěchu (%)	Cena * Pravděpodobnost úspěchu
Odkanalizování obce	930 000 Kč	0,50	465 000 Kč
Výstavba komunikace	794 000 Kč	0,55	436 700 Kč
Rekonstrukce domova sociálních služeb	665 400 Kč	0,50	332 700 Kč
Revitalizace rybníka	603 000 Kč	0,65	391 950 Kč
Výstavba turistického centra	589 000 Kč	0,70	412 300 Kč
Stavební úprava komunikace	493 946 Kč	0,65	321 065 Kč
Výstavba turistického centra	485 000 Kč	0,65	315 250 Kč
Kanalizace obce	475 000 Kč	0,70	332 500 Kč
Přestavba hotelu	405 000 Kč	0,60	243 000 Kč
Rekonstrukce zdravotního střediska	385 000 Kč	0,60	231 000 Kč
Úprava krajiny	377 600 Kč	0,60	226 560 Kč
Oprava komunikace	345 250 Kč	0,75	258 938 Kč
Rekonstrukce ulice	264 800 Kč	0,65	172 120 Kč
Rekonstrukce městského centra	260 160 Kč	0,70	182 112 Kč
Rekonstrukce MŠ	260 000 Kč	0,65	169 000 Kč
Rekonstrukce vodovodu	252 000 Kč	0,75	189 000 Kč
Rekonstrukce parkoviště	205 000 Kč	0,65	133 250 Kč
Rekonstrukce ulice	170 000 Kč	0,70	119 000 Kč
Ostatní zakázky (7 x)	289 850 Kč	0,65	188 403 Kč
<b>Celkový objem tržeb</b>	<b>8 250 006 Kč</b>		<b>4 812 444 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

V tomto případě činí objem veřejných zakázek, do kterých se společnost hlásí s projekčními pracemi více než u TDI, IČ a KBOZP. Celkem jde o zakázky v přibližném objemu 8 000 000 Kč ročně. Pravděpodobnosti úspěchu u jednotlivých zakázek jsou stanoveny obdobně jako v předchozím případě. To znamená, že nejrealističtější varianta je, že společnost bude pracovat na veřejných zakázkách v celkové hodnotě zhruba 4 800 000 Kč.

- Rozjednané zakázky u TDI, IČ, KBOZP a projekční činnosti.

Další nejistou součástí tržeb společnosti jsou rozjednané zakázky na rok 2014, které ještě nejsou v současné době smluvně podchycené. Proto je třeba opět o těchto tržbách uvažovat s určitou pravděpodobností. Jejich předpokládanou výši u TDI, IČ a KBOZP zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 10: Tržby z rozjednaných zakázek u TDI, IČ a KBOZP za rok 2014

Zakázka	Cena bez DPH	Pravděpodobnost úspěchu (%)	Cena * Pravděpodobnost úspěchu
Rekonstrukce komunikace	800 000 Kč	0,95	760 000 Kč
Výstavba komunikace	750 000 Kč	0,80	600 000 Kč
Kanalizace	450 000 Kč	0,95	427 500 Kč
Výstavba skladové haly	436 000 Kč	0,95	414 200 Kč
Úprava MŠ a ZŠ	380 000 Kč	0,90	342 000 Kč
Výstavba průtahu	370 000 Kč	0,90	333 000 Kč
Výstavba administrativní budovy	350 000 Kč	0,90	315 000 Kč
Výstavba vodojemu	305 000 Kč	0,80	244 000 Kč
Rozšíření infrastruktury	215 000 Kč	0,90	193 500 Kč
Kanalizace	150 000 Kč	0,95	142 500 Kč
Zateplení fasády	120 000 Kč	0,90	108 000 Kč
Stav. úpravy domova pro seniory	100 000 Kč	0,95	95 000 Kč
Ostatní zakázky (4 x)	115 000 Kč	0,70	80 500 Kč
<b>Celkový objem tržeb</b>	<b>4 541 000 Kč</b>		<b>4 055 200 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Na základě rozhovoru s obchodním manažerem společnosti INGEM inženýrská a.s. jsou v současné době předjednané zakázky na rok 2014 v celkové hodnotě kolem 4,5 mil. Kč. Jelikož nelze s jistotou tvrdit, že všechny z nich budou realizovány, je nutné opět stanovit pravděpodobnost toho, že zakázky se opravdu uskuteční. Daná pravděpodobnost u jednotlivých zakázek odráží průběh obchodního jednání a stav rozpracovanosti smlouvy. Zakázky, jejichž úspěšnost je odhadnuta nejvyšším procentem, jsou již těsně před podpisem. Na základě součinu cen zakázek a jejich pravděpodobností úspěchu je reálné, že z této oblasti činnosti dosáhne společnost INGEM inženýrská a.s. tržeb v hodnotě přibližně 4 050 000 Kč.

U projekční činnosti probíhal odhad pravděpodobností úspěchu stejným způsobem, jen se liší opět objem rozjednaných zakázek. U projekčních prací je jejich objem vyšší, přibližně se pohybuje kolem 6 mil. Kč. Pokud dojde k porovnání cen prací a pravděpodobností úspěchů zakázek, měla by společnost INGEM inženýrská a.s. realizovat v rámci projekční činnosti zakázky v celkové hodnotě přibližně 5 400 000 Kč, jak je patrné z následující tabulky.

Tab. č. 11: Tržby z rozjednaných zakázek u projekčních prací za rok 2014

Zakázka	Cena bez DPH	Pravděpodobnost úspěchu (%)	Cena * Pravděpodobnost úspěchu
Úprava vodárny	1 859 400 Kč	0,95	1 766 430 Kč
Přístavba haly	755 900 Kč	0,95	718 105 Kč
Rekonstrukce výměníků	560 000 Kč	0,85	476 000 Kč
Rekonstrukce venkovního bazénu	430 000 Kč	0,90	387 000 Kč
Revitalizace rybníku	427 000 Kč	0,95	405 650 Kč
Rekonstrukce ulic	425 000 Kč	0,95	403 750 Kč
Přístavba parkoviště	350 000 Kč	0,85	297 500 Kč
Studie nového využití objektu	291 000 Kč	0,95	276 450 Kč
Rekonstrukce ZŠ a MŠ	205 700 Kč	0,75	154 275 Kč
Zateplení panelových domů	150 000 Kč	0,85	127 500 Kč
Územní studie	150 000 Kč	0,80	120 000 Kč
Stavební úpravy objektu	130 000 Kč	0,95	123 500 Kč
Zateplení obecního úřadu	120 000 Kč	0,70	84 000 Kč
Studie volnočasového objektu	80 000 Kč	0,85	68 000 Kč
Ostatní zakázky (4 x)	90 000 Kč	0,95	85 500 Kč
<b>Celkový objem tržeb</b>	<b>6 024 000 Kč</b>		<b>5 493 660 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

- Zakázky vlivem změny vázací doby u bytových družstev.

Další součást tržeb vychází ze stavu podaných žádostí o zkrácení vázací doby či z chystaných žádostí o zkrácení vázací doby, která se týká bytových družstev. V tomto případě společnosti INGEM inženýrská a.s. plynou tržby za ekonomické poradenství. Ceny za ekonomické poradenství a odhady pravděpodobností úspěchu jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tab. č. 12: Tržby za ekonomické poradenství v roce 2014

Zakázka	Cena bez DPH	Pravděpodobnost úspěchu (%)	Cena * Pravděpodobnost úspěchu
Přepočet - 60 bytových jednotek	150 000 Kč	0,80	120 000 Kč
Přepočet - 40 bytových jednotek	100 000 Kč	0,95	95 000 Kč
Přepočet - 38 bytových jednotek	95 000 Kč	0,90	85 500 Kč
Přepočet - 32 bytových jednotek	80 000 Kč	0,95	76 000 Kč
Přepočet - 25 bytových jednotek	62 500 Kč	0,85	53 125 Kč
Přepočet - 22 bytových jednotek	55 000 Kč	0,85	46 750 Kč
Přepočet - 20 bytových jednotek	50 000 Kč	0,75	37 500 Kč
Přepočet - 10 bytových jednotek	25 000 Kč	0,90	22 500 Kč
<b>Celkový objem tržeb</b>	<b>617 500 Kč</b>		<b>536 375 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Výše ceny za ekonomické poradenství se odvíjí od počtu bytových jednotek v jednotlivých bytových družstvech. Pokud se opět vynásobí pravděpodobnost úspěchu se stanovenými cenami, má společnost INGEM inženýrská a.s. reálnou možnost vyfakturovat tržby v celkovém objemu zhruba 500 000 Kč.

#### **Tržby za pronájem automobilu**

Další součástí tržeb společnosti INGEM inženýrská a.s., kterou lze nazvat jako vedlejší činnost, je pronájem osobního automobilu dceřiné společnosti, který činil v roce 2013 celkově 200 000 Kč. Jelikož je nájemní smlouva uzavřena na tuto pevnou částku, budou i v roce 2014 činit celkové tržby společnosti za pronájem vozidla 200 000 Kč.

#### **Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu**

Podle plánu na rok 2014 by mělo dojít k odprodeji dvou osobních automobilů, které jsou již odepsány v plné výši. Jejich hodnota je odhadnuta na celkovou částku 150 000 Kč. Jelikož jsou automobily v uspokojivém stavu, předpokládá se, že nalezení jejich kupce nebude problém, takže celkové tržby by se měly zvýšit o těchto 150 000 Kč. Jejich výše se ve výkazu zisku a ztráty promítne do položky tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku. Další položkou, která souvisí s odprodejem osobních automobilů, je zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu. Na ni však nebude mít prodej vozidel žádný dopad, jelikož oba vozy jsou již odepsány v plné výši, proto je jejich zůstatková cena nulová.

### **6. 1. 2 Plán nákladů**

V této podkapitole budou naplánovány náklady v roce 2014 a budou rozebrány na základě druhového členění, což znamená podle jednotlivých účtů z účetnictví společnosti INGEM inženýrská a.s.

#### **Spotřeba materiálu**

Do spotřeby materiálu lze zařadit náklady na kancelářské potřeby, odborné publikace, doplňky k osobním automobilům a další drobný majetek. V roce 2013 činila spotřeba materiálu ve společnosti INGEM inženýrská a.s. přibližně 370 000 Kč. Vzhledem k tomu, že prodejci tohoto typu majetku neustále hrozí zvyšováním cen z mnoha důvodů, je nutné zvýšit určitým koeficientem i náklady na spotřebu materiálu.

S ohledem na všechny tyto skutečnosti se předpokládá, že náklady na spotřebu materiálu vzrostou v roce 2014 na celkovou částku ve výši 400 000 Kč.

Další součástí účtu spotřeba materiálu je i spotřeba pohonných hmot, která v roce 2013 dohromady za společnost INGEM inženýrská a.s. a PPAA s.r.o. činila celkem 770 000 Kč ročně. S přihlédnutím ke zvyšování cen ropy a tedy i pohonných hmot lze předpokládat, že spotřeba pohonných hmot dosáhne v roce 2014 hranice 800 000 Kč za rok.

### Spotřeba energií

Do spotřeby energií se musí započítat spotřeba elektřiny, plynu, vodné a stočné. Spotřeba energií činila v roce 2013 za společnost INGEM inženýrská a.s. a PPAA s.r.o. celkem 480 000 Kč. Dle odhadů analytiků by měla elektřina zlevnit zhruba o 10% a cena zemního plynu by měla klesnout o 1%. Jelikož je ale pokles ceny elektřiny o 10% maximálním stropem, je lepší počítat spíše s menším poklesem, tedy zhruba o 7%. Po započtení těchto odhadů do ceny jednotlivých energií vychází úspora zhruba ve výši 30 000 Kč za rok, což znamená, že ve finančním plánu se bude počítat se spotřebou v částce 450 000 Kč za rok. [56]

### Služby

Nejvýznamnější položkou účtu Služby jsou náklady na subdodávky. V rámci tohoto účtu je nutné ale sečíst náklady na subdodávky jak na IČ, TDI a KBOZP, které tvoří zhruba 5 500 000 Kč, tak na projektovou činnost, jejíž náklady na subdodávky by měly být v celkové hodnotě 10 930 000 Kč. Celkem se tedy předpokládá, že náklady na subdodávky budou tvořit 16 430 000 Kč.

Další položky, které tvoří účet Služby, jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. č. 13: Položky účtu Služby – 518 (v Kč)

Ostatní položky účtu 518 – Služby		
Položka	Celková částka za rok 2013	Celková částka za rok 2014
Telefonní poplatky	210 000 Kč	250 000 Kč
Poštovné	9 000 Kč	20 000 Kč
Pojistné pod. a hosp. rizik	120 000 Kč	100 000 Kč
Reklama, inzerce	90 000 Kč	90 000 Kč
Opravy	750 000 Kč	780 000 Kč
Pojištění odpovědnosti	43 000 Kč	70 000 Kč

Školení a semináře	35 300 Kč	70 000 Kč
Úklid	187 000 Kč	93 500 Kč
Kopírování	840 000 Kč	750 000 Kč
Ostatní služby	326 500 Kč	326 500 Kč
<b>Celkové náklady za služby</b>	<b>2 610 800 Kč</b>	<b>2 550 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Telefonní poplatky vznikly vynásobením průměrné výše faktury od telefonní společnosti za druhou polovinu roku 2013. Oproti roku 2013 má částka rostoucí tendenci, jelikož se předpokládá vyšší objem uzavřených zakázek a s tím spojený nárůst telefonních poplatků.

Náklady na poštovné by měly pravděpodobně v roce 2014 vzrůst, jelikož se musí do nákladů započítat i poštovné za zaměstnance společnosti PPAA s.r.o. Nárůst položky bude pravděpodobně způsoben i větším množstvím korespondence kvůli vyššímu objemu realizovaných zakázek.

Náklady na pojistné se skládají z pojištění podnikatelských a hospodářských rizik a z pojištění odpovědnosti. Celková částka vynaložená v roce 2014 na obě tyto části činí 170 000 Kč. Vychází z nedávno smluvených částek s pojišťovnou, která přepojistila většinu majetku na výhodnější částky z důvodu množstevních slev. Tato celková částka již také zahrnuje zvýšení pojistného vlivem nového Občanského zákoníku, který vešel v platnost 1. 1. 2014, a také nárůst pojistného z pojištění odpovědnosti rozšířením o projekční činnost.

Náklady na reklamu a inzerci jsou stejně vysoké jako v roce 2013, jelikož jsou obě položky již smluvně podloženy. Mimo tuto část marketingu je nutné počítat ještě se zvýšením nákladů spojených s tvorbou internetových stránek, na kterou by mělo být vynaloženo 15 000 Kč. V dalších letech by pak mělo dojít k poklesu těchto marketingových nákladů, jelikož jsou z velké většiny ve společnosti využívány nevhodné komunikační kanály.

Částka za opravy se týká oprav a nutné údržby vozového parku společnosti INGEM inženýrská a.s. Předpokládá se jejich zvýšení o zhruba 30 000 Kč z důvodu stárnutí vozového parku a vyššího počtu najetých kilometrů. Zároveň jsou náklady na opravy ale v roce 2014 také poníženy o částku, která byla vynaložena na opravy automobilů, které by měly být v roce 2014 odprodány.



Náklady na úklid by se měly v roce 2014 podstatně snížit, jelikož by již neměly zahrnovat náklady na úklidovou firmu. Od července roku 2014 by měly být zaměstnány dvě uklízečky prostřednictvím dohody o provedení práce. Jejich výplata se tedy promítne ve mzdových nákladech. Náklady na úklid jsou plánovány pro rok 2014 na 93 500 Kč, jelikož jde o průměrnou výši částky, která je vyplácena externí firmě za úklid za jeden měsíc, vynásobenou šesti měsíci.

Náklady na kopírování by měly mít také klesající tendenci, protože existuje snaha snižovat počet tištěných paré projektů, která jsou pro společnost velice nákladná. Přechází se spíše na elektronickou formu dokumentace. Vzhledem k tomu je výše nákladů na kopírování odhadnuta na 750 000 Kč.

Ostatní náklady zahrnují například náklady na odpad, ostatní služby apod. Jsou tedy odhadnuty ve stejné výši, které dosáhly v roce 2013.

### **Osobní náklady**

Další, velmi významnou, složkou nákladů společnosti INGEM inženýrská a.s. jsou osobní náklady. Ty jsou tvořeny jednak celkovou roční hrubou mzdou, dohodami o provedení práce, zákonným sociálním pojištěním a zákonnými sociálními náklady. Jejich sumarizace je uvedena v tabulce.

Tab. č. 14: Výše osobních nákladů (v Kč)

<b>Osobní náklady</b>		
<b>Položka</b>	<b>Celková částka za rok 2013</b>	<b>Celková částka za rok 2014</b>
Hrubá mzda	8 100 000 Kč	9 720 000 Kč
Dohoda o provedení práce	27 000 Kč	60 000 Kč
Zákonné sociální pojištění	2 600 000 Kč	3 305 000 Kč
Zákonné sociální náklady	160 000 Kč	180 000 Kč
<b>Celkové mzdové náklady</b>	<b>10 887 000 Kč</b>	<b>13 265 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Celková částka vydaná na hrubou mzdu by měla v roce 2014 činit přibližně 9 720 000 Kč. Je zde započítána jednak pevná složka mzdy všech zaměstnanců, ale také složka prémie, která je vyplácena při správném plnění úkolů. Prémie byly naplánovány všem zaměstnancům po celý rok ve stejné výši jako v roce 2013. Náklady z dohody o provedení práce zahrnují mzdové náklady na uklízečku, která by měla pobírat měsíčně 10 000 Kč a měla by ve společnosti pracovat od července roku 2014. Zákonné sociální

pojištění zahrnuje částku v objemu 34% z hrubé mzdy, jelikož právě z ní zaměstnavatel odvádí pojistné na zdravotní a sociální pojištění zaměstnance. Zákonné sociální náklady jsou tvořeny náklady na stravenky pro zaměstnance, které jsou jakýmsi bonusem pro zaměstnance. Plán jejich nákladů vznikl z průměrné měsíční částky za všechny pracovníky.

### Daně a poplatky

Daně a poplatky, které bude firma povinna zaplatit v roce 2014, jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. č. 15: Daně a poplatky (v Kč)

Daně a poplatky		
Položka	Celková částka za rok 2013	Celková částka za rok 2014
Dálniční známky	23 120 Kč	21 620 Kč
Správní poplatky	8 800 Kč	13 000 Kč
Silniční daň	22 000 Kč	19 500 Kč
Daň z nemovitosti a z převodu nemovitosti	446 000 Kč	0 Kč
<b>Celkové náklady na daně</b>	<b>499 920 Kč</b>	<b>54 120 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Mělo by dojít k jejich poklesu, jelikož v roce 2013 došlo k odprodeji administrativní budovy společnosti INGEM inženýrská a.s. jiné společnosti. Proto náklady na daně byly vyšší o zhruba 400 000 Kč. Co se týká poplatků za dálniční známky, byly započteny stejné náklady jako v roce 2013, jen byla odečtena částka ve výši 1 500 Kč, která se vztahuje k dálničnímu poplatku za prodaný automobil v roce 2014. Silniční daň je pak ponížena o náklady za dva odprodané automobily, je ale také zahrnuto navýšení o náklady, které plynou ze stáří automobilů a negativně se promítají do výše daně.

### Odpisy

Velice významnou nákladovou položku tvoří také odpisy, které jsou nákladem, ale nejsou výdajem firmy. V roce 2014 by měla jejich celková hodnota činit 627 262 Kč. Tyto odpisy vycházejí z dříve nakoupeného majetku, jelikož v roce 2014 žádná investice plánována není.

### Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady zahrnují dary a ostatní pokuty a penále. Vzhledem k tomu, že v roce 2014 ani v nadcházejících letech nejsou plánovány žádné dary, byla v plánu

odečtena částka za dar poskytnutý v roce 2013 a položka zahrnuje tedy pouze náklady na pokuty a penále. Plánuje se její nárůst na přibližně 10 000 Kč ročně a udržování její výše během dalších let.

### **Nákladové úroky**

Nákladové úroky zahrnují náklady na kontokorentní úvěr a úroky z úvěru na osobní automobily, které budou doplacený v roce 2014. V roce 2014 se nákladové úroky z úvěru na osobní automobily snižují kvůli změně poměru mezi jistinou a úrokem, kdy vyšší částka již spadá na umoření úvěru. Nákladové úroky ale také vzrostou kvůli potřebě dodatečného externího kapitálu, který je nutné použít v roce 2014 jako podnikatelský úvěr ve výši 1 194 000 Kč úročený na tři roky úrokovou sazbou 3% p.a. Dle úvěrové kalkulačky budou činit úroky z něj v roce 2014 zhruba 30 500 Kč. [57]

### **Ostatní finanční náklady**

Ostatní finanční náklady se skládají z nákladů na pojistné oběžného majetku, pojistné rizik a bankovní poplatky. Jejich přesnou výši nebylo možné zcela přesně určit, proto byla odhadnuta na 500 000 Kč ročně.

## **6. 1. 3 Plán výsledku hospodaření**

### **Výsledek hospodaření**

Výsledek hospodaření před zdaněním vznikl součtem provozního výsledku hospodaření, finančního výsledku hospodaření a mimořádného výsledku hospodaření. Součtem provozního výsledku hospodaření a finančního výsledku hospodaření lze získat výsledek hospodaření za běžnou činnost, který je nutné zdanit daní z příjmu právnických osob. Její sazba činí v roce 2014 19%. Před samotným zdaněním je nutné ale přičíst připočitatelné a odečíst odečitatelné položky. Mezi připočitatelné položky v roce 2014 lze zařadit náklady na reprezentaci, které činí v průměru každoročně 10 000 Kč. Po započtení této položky lze výsledek hospodaření (dále jen „VH“) zdanit a vychází tak výsledek hospodaření za účetní období, který činí 2 038 000 Kč pro rok 2014.

## **6. 2 Konstrukce rozvahy**

Plánovaná rozvaha od roku 2014 do roku 2017 je umístěna v příloze C této diplomové práce. Nyní následuje bližší vysvětlení plánovaných položek aktiv a pasiv.

### **6. 2. 1 Plán aktiv**

#### **Software**

Výše dlouhodobého nehmotného majetku obsahuje pouze software, jehož hodnota by v roce 2014 měla dosáhnout 614 000 Kč, tedy stejné částky jako v roce 2013, jelikož nejsou plánovány žádné změny.

#### **Pozemky**

Obdobně byla naplánována i hodnota pozemků, které činily 432 000 Kč v roce 2013. Jelikož společnost neplánuje s pozemky nijak hospodařit, jejich výše je předpokládána stejně i v dalších letech.

#### **Stavby**

V roce 2013 došlo k odprodeji administrativní budovy a od roku 2014 se nepředpokládá nákup jiných budov. Hodnota staveb bude tedy nulová.

#### **Samostatné movité věci a soubory movitých věcí**

Tato položka zahrnuje plán investic a plán odpisů. V roce 2014 se žádná investice do hmotného majetku nepředpokládá, takže položka samostatné movité věci zahrnuje pouze zůstatkovou cenu stávajícího majetku společnosti.

#### **Podíly v ovládaných a řízených osobách**

Společnost INGEM inženýrská a.s. je mateřskou společností několika dalších firem, které jsou v jejím 100% vlastnictví, ale má také podíly v dalších společnostech. Celková částka podílů tvoří 2 700 000 Kč a její výše je v roce 2014 neměnná.

#### **Zásoby**

Společnost INGEM inženýrská a.s., která se specializuje na poskytování služeb, nedrží a nenakupuje zásoby. Vlastní však nedokončenou výrobu a polotovary v hodnotě 1 500 000 Kč a tato částka se předpokládá i pro rok 2014 ve stejné výši.

#### **Pohledávky z obchodních vztahů**

Pohledávky z obchodních vztahů jsou závislé na tržbách, proto byl k určení jejich výše využit ukazatel doby obratu pohledávek, který činil v roce 2013 zhruba 78 dní. Proto i pro výpočet výše pohledávek v roce 2014 byla použita tato hodnota.

### **Pohledávky za společníky**

Pohledávky za společníky jsou již posledních několik let udržovány ve stejné hodnotě, proto i na rok 2014 se počítá s tím, že jejich výše bude stejná, tedy 6 087 000 Kč.

### **Krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky**

Krátkodobé poskytnuté zálohy vychází z vyplacených záloh na subdodávky apod. Jelikož subdodávky jsou opět závislé na tržbách, výše krátkodobých poskytnutých záloh byla spočítána pomocí metody procentních poměrů k tržbám. Výše jiných pohledávek se plánuje stejně jako v předchozích letech, tedy na 80 000 Kč ročně.

### **Peníze**

V roce 2014 je nutné navýšit částku v pokladně na 520 000 Kč ročně, jelikož jde zhruba o výši, která je potřebná. Z tohoto důvodu se částka ani v dalších letech plánu nemění.

### **Účty v bankách**

Částka v kolonce rozvahy – Účty v bankách je vykazována záporně. Tato skutečnost je dána tím, že společnost má kontokorentní úvěr. Dle hlavního ekonoma vzhledem k předpokládanému nárůstu tržeb, by bylo vhodné, aby míra využití kontokorentního úvěru klesla v roce 2014 na 1 780 000 Kč, v roce 2015 pak bude pravděpodobně z důvodu nárůstu mzdových nákladů, které bude nutné uhradit, potřeba peněžních prostředků ve výši 1 800 000 Kč. V roce 2016 by se měla díky nárůstu tržeb situace stabilizovat, je tedy nasnadě snižovat potřebu kontokorentního úvěru na 1 650 000 Kč a v roce 2017 na hodnotu 1 600 000 Kč.

### **Náklady příštích období**

Náklady příštích období jsou tvořeny pojistným, které je nutné uhradit dopředu. Jelikož došlo pro rok 2014 na základě poptávkového řízení mezi pojišťovny k optimalizaci nákladů na pojistné, částka v nákladech příštích období klesne o 5 000 Kč, tedy na sumu 212 000 Kč.

## **6. 2. 2 Plán pasiv**

### **Základní kapitál**

Základní kapitál společnosti je ve výši 2 250 000 Kč a nepředpokládá se, že by se v dalších letech měnil.

### **Zákonný rezervní fond a fondy ze zisku**

Výše zákonného rezervního fondu bude ve stejné částce jako v předchozích letech a jiné fondy ze zisku společnost netvoří.

### **Výsledek hospodaření minulých let**

VH minulých let je tvořen z neuhrazené ztráty minulých let a z nerozděleného zisku minulých let. V roce 2014 se nepředpokládá výplata dividend či podílů na zisku, proto se VH minulých let bude zvyšovat o VH účetního období.

### **Výsledek hospodaření účetního období**

VH účetního období vychází z Výkazu zisku a ztráty.

### **Závazky z obchodních vztahů**

Výše závazků z obchodních vztahů byla vypočítána obdobně jako výše pohledávek z obchodních vztahů, tedy pomocí ukazatele doba obratu závazků. Jeho výše byla 48 dní v roce 2013, proto i pro rok 2014 a další roky bylo použito stejné číslo.

### **Závazky ke společníkům**

Závazky ke společníkům byly naplánovány obdobně jako pohledávky za nimi, tedy ve stejné výši jako v předchozích letech.

### **Závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění**

Jelikož jsou mzdy ve společnosti vypláceny zpětně, v této položce se promítá průměrná výše mzdových nákladů za prosinec minulého roku. Jde tedy o jednu dvanáctinu mzdových nákladů. Obdobně jsou spočítány i závazky ze sociálního a zdravotního pojištění, jako 34% mzdových nákladů za prosinec.

### **Stát – daňové závazky a dotace**

Jelikož v roce 2014 není plánováno obdržení žádné dotace, bude tato položka nulová.

### **Bankovní úvěry a výpomoci dlouhodobé**

V roce 2014 je plánována výše této položky ze zůstatkové ceny úvěrů na automobily v podniku. Jejich celková hodnota činí 92 000 Kč a bude splacena v roce 2014.

### **Krátkodobé finanční výpomoci**

Krátkodobé finanční výpomoci vykazují zápornou hodnotu, jelikož jde o výpomoci dceřiným společnostem. Od roku 2014 je plánován pokles této hodnoty, jelikož společnost PPAA s.r.o. nebude muset využívat finanční výpomoci v takovém množství, jelikož jí ubyly mzdové náklady v souvislosti s převodem zaměstnanců. Jelikož ale v roce 2015 plánuje jedna z dceřiných společností rozsáhlou investici, bude s nejvyšší pravděpodobností nutné ji částečně dofinancovat pomocí krátkodobé finanční výpomoci od mateřské společnosti. Od roku 2015 se tedy bude udržovat hodnota krátkodobých finančních výpomocí na částce 4 500 000 Kč ročně.

### **Výdaje příštích období**

Výdaje příštích období byly v roce 2013 nulové a z tohoto důvodu nejsou plánovány ani na další roky.

### **Dodatečný externí kapitál**

Dodatečný externí kapitál je taková výše kapitálu, kterou je třeba doplnit, aby se rovnala aktiva pasivům. Jelikož pasiva vycházejí v roce 2014 menší než aktiva, je tedy nutné naplánovat na tento rok dodatečný externí kapitál v celkové výši 1 194 000 Kč. Tento dodatečný externí kapitál bude úročený jako standardní podnikatelský úvěr a jeho výše se tedy promítne do nákladových úroků.

Jeho výpočet pomocí rozvahy je následující:

Disponibilní zdroje podniku, které se skládají ze součtu vlastních a cizích zdrojů, činily celkem 18 248 000 Kč. Vzhledem k tomu, že výše aktiv byla 19 442 000 Kč, bylo nutné doplnit dodatečný externí kapitál v částce 1 194 000 Kč. Následně bylo nezbytné upravit nákladové úroky a také výsledek hospodaření, což již bylo uvedeno výše.

## **6.3 Plánovaný výkaz peněžních toků**

Plánovaný výkaz peněžních toků byl sestaven pomocí nepřímé metody. Základem jeho výpočtu je čistý zisk, ke kterému je nutné přičíst odpisy. Další fází je jeho úprava o nepeněžní operace. To znamená, že se přičítá, respektive odečítá změna stavu rezerv, změna stavu časového rozlišení aktiv a pasiv, změna stavu zásob, změna stavu pohledávek z obchodních vztahů, pohledávek za společníky, změna stavu krátkodobých záloh, změna stavu jiných pohledávek, změna stavu závazků z obchodních vztahů,

závazků k zaměstnancům, závazků k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, závazků ke státu a změna stavu jiných závazků. Výsledkem úpravy čistého zisku o tyto operace je potom cash flow z provozní činnosti. [30]

Druhá fáze sestavení výkazu se skládá z vyjádření cash flow z investiční činnosti. V úvahu se bere změna stavu dlouhodobého hmotného, změna stavu dlouhodobého nehmotného a změna stavu dlouhodobého finančního majetku. Pokud je hmotný majetek v zůstatkové ceně, odečítají se odpisy, pokud je v pořizovací ceně, neodečítá se nic. [30]

Poslední součástí celkového cash flow je cash flow z finanční činnosti. Zde se započítává změna stavu základního kapitálu, změna stavu rezervního fondu, změna stavu dlouhodobého bankovního úvěru, změna stavu krátkodobých finančních výpomocí, změna stavu dodatečného externího kapitálu a je nutné také počítat s výdaji z rozdělení zisku. Ty vznikají jako součet změny stavu VH minulých let a změny stavu VH běžného účetního období a posléze se odečte VH běžného období. Pokud se sečte cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti, lze získat celkové cash flow. [30]

V případě porovnávání výše peněžních prostředků ve firmě součet počátečního stavu peněžních prostředků v roce 2014 (konečný stav peněžních prostředků v roce 2013) a celkového cash flow, dává dohromady konečný stav peněžních prostředků v roce 2014 (počáteční stav peněžních prostředků v roce 2015). Pro společnost nabývá velikost peněžních prostředků na konci roku 2014 hodnoty – 1 260 000 Kč. Firma má tedy záporné cash flow, což může indikovat problémy s druhotnou platební neschopností, což je v odvětví stavebnictví poměrně častý jev. Do budoucna se ale společně s růstem tržeb a hospodářského výsledku předpokládá také postupný nárůst cash flow, takže společnost by měla být v budoucnu schopna těmto problémům čelit.



## 7 EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST FINANČNÍHO PLÁNU

V následující kapitole bude provedena analýza ekonomické efektivity finančního plánu společnosti INGEM inženýrská a.s. jednak prostřednictvím klasické finanční analýzy, ale také pomocí ukazatele ekonomické přidané hodnoty (dále jen „EVA“), který je používán v oblasti Value Based Managementu.

### 7.1 Klasická finanční analýza

Ukazatele klasické finanční analýzy zobrazuje následující tabulka. [30]

Tab. č. 16: Klasická finanční analýza společnosti INGEM inženýrská a.s.

Ukazatel	Vzorec	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	OA - KZ	1 962	5 052	5 192	5 386	5 480
Rentabilita aktiv	EBIT/A	0,202	0,130	0,123	0,129	0,130
Rentabilita vlastního kapitálu	EAT/VK	0,220	0,163	0,135	0,140	0,140
Rentabilita tržeb	EAT/T	0,114	0,054	0,051	0,055	0,057
Celková zadluženost	CK/A	0,258	0,297	0,261	0,255	0,249
Úrokové krytí	EBIT/úrokové náklady	8,837	22,650	28,205	95,579	146,986
Běžná likvidita	OA/KZ	1,273	1,522	1,542	1,558	1,564
Pohotovlá likvidita	(OA - ZÁS)/KZ	1,064	1,367	1,385	1,403	1,409
Okamžitá likvidita	PP/KZ	0,054	0,054	0,054	0,054	0,053
Obrat aktiv	tržby/A	1,438	1,939	1,948	1,908	1,862
Obrat pohledávek	tržby/pohledávky	4,609	4,616	4,616	4,616	4,615
Doba obratu pohledávek	(pohl./tržby)*360	78,115	77,997	77,997	77,994	78,000
Obrat závazků	tržby/závazky	7,442	7,495	7,500	7,500	7,500
Doba obratu závazků	(závazky/tržby)*360	48,375	48,032	48,003	47,997	48,000
Úroková redukce	EBT/EBIT	1,236	1,236	1,236	1,238	1,238
Finanční páka	A/VK	1,348	1,558	1,353	1,343	1,332
Ziskový účinek finanční páky	(EBT/EBIT)*(A/VK)	1,665	1,926	1,672	1,662	1,649

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Šulák, 2007

Čistý pracovní kapitál nabývá v roce 2014 podle finančního plánu hodnoty 5 052 000 Kč. V ostatních letech tento ukazatel zůstává také v kladných hodnotách, což je pro společnost příznivé, jelikož právě tento ukazatel je významným indikátorem platební schopnosti podniku. Vzhledem k jeho výši se předpokládá, že problémy s druhotnou platební neschopností by se neměly společnosti významně dotýkat. [8]

Rentabilita aktiv vyjadřuje produkční sílu majetku a celkovou efektivnost majetku. V čitateli ukazatele je použit VH před úroky a zdaněním (dále jen „EBIT“) a ve jmenovateli potom celková aktiva podniku. Ukazatel rentabilita aktiv se od roku 2015 postupně zvyšuje, což je dáno především růstem EBIT. Rentabilita vlastního kapitálu má také rostoucí tendenci stejně jako rentabilita aktiv, což je poměrně významný fakt pro vlastníky, jelikož roste výnosnost kapitálu, který vložili do podniku. Rentabilita tržeb vykazuje také rostoucí trend, což je opět pozitivní, jelikož udává, kolik zisku je společnost schopna vyprodukovat na 1 Kč tržeb. [8], [30]

Celková zadluženost podniku vyjadřuje, jak moc je vysoká zadluženost podniku a jak vysoké je tedy riziko pro věřitele. Ideální je udržovat ukazatel na hodnotě 50% podle zlatých pravidel financování. Celková zadluženost společnosti INGEM inženýrská a.s. tomuto pravidlu odpovídá, takže je pro investory poměrně atraktivní. [8]

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Používá se proto, aby se dalo zjistit, jestli je dluhové zatížení ještě únosné. Podle doporučení by měla být hodnota vyšší než 3, což podnik od roku 2013 splňuje hlavně z důvodu rostoucího EBIT a klesajícího trendu nákladových úroků z důvodu splacení dlouhodobého úvěru na administrativní budovu. [8]

Běžná likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky. Pohotová likvidita vylučuje zásoby jako nejméně likvidní složku oběžných aktiv a okamžitá likvidita pak pracuje už pouze s nejlíkvnějšími částmi aktiv. Všechny výsledky finanční analýzy odpovídají rozmezím optimálních hodnot, což znamená, že je firma schopna dostát svým závazkům a včas je uhradit. [8]

Obrat aktiv vyjadřuje efektivnost využívání celkových aktiv v podniku. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Průměrné hodnoty by měly nabývat od 1,6 do 2,9. Od roku 2014 se společnost v tomto rozmezí nachází, což je dáno vlivem zvýšení tržeb a také odprodejem nepotřebného majetku. [8]

Obrat pohledávek určuje, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky. Výše ukazatele se v čase zvyšuje, což je velice příznivé, protože čím vyšší je hodnota ukazatele, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky. Doba obratu pohledávek udává,

za jak dlouhé období jsou zhruba splaceny faktury. Toto období je ve výši 78 dnů, což je normální průměrná doba splatnosti faktur v oboru stavebnictví. [8]

Obrat závazků určuje naopak, jak rychle jsou závazky přeměněny v peněžní prostředky. To znamená, že čím je doba obratu závazků delší, tím je to pro společnost lepší, protože odkládá své platby. Doba obratu závazků je na zhruba 48 dnech, což je opět průměrná splatnost faktur. [8]

Další dva ukazatele (úroková redukce zisku a finanční páka) slouží k vyjádření ziskového účinku finanční páky. Je totiž známo, že rentabilita vlastního kapitálu se s růstem zadluženosti zvyšuje, ale také s růstem zadluženosti roste riziko. To, jestli je výhodné pro společnost využívat cizí kapitál, vyjadřuje právě ziskový účinek finanční páky, který je součinem dvou předchozích ukazatelů. Pokud vychází menší než 1, je výhodné pro financování majetku podniku využívat cizí kapitál. Vzhledem k tomu, že ziskový účinek finanční páky u společnosti INGEM inženýrská a.s. je vyšší než 1, nedoporučuje se prozatím využívat k financování dalších cizích zdrojů. [30]

## 7.2 Ekonomicky přidaná hodnota (EVA)

Výpočet ukazatele EVA, který hodnotí výkonnost podniku, je dán vzorcem: [31]

$$EVA = NOPAT - WACC \times K \quad (1)$$

kde: EVA ... ekonomická přidaná hodnota

NOPAT ... čistý provozní zisk po zdanění

WACC ... vážené průměrné náklady kapitálu

K ... celkový kapitál

Nejprve je nutné vyjádřit velikost NOA neboli neoperačních aktiv. V první řadě dojde k aktivaci marketingových nákladů, které se budou brát jako investice. V roce 2014 by mělo dojít k investici do tvorby internetových stránek v celkové hodnotě 15 000 Kč. Jako další investici lze považovat také zvýšení nákladů na školení v roce 2014 v hodnotě 35 000 Kč. Následující tabulka zobrazuje provedenou aktivaci, předpokládá se, že investice budou přinášet efekt čtyři roky. [31]

Tab. č. 17: Aktivace marketingových nákladů a nákladů na školení (v Kč)

Aktivace nákladů	2014
Celkové náklady	50 000 Kč

## 7 – EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST FINANČNÍHO PLÁNU

Lineární odpis (50 000 Kč / 4 roky)	12 500 Kč
ZC nákladů (50 000 Kč – 12 500 Kč)	37 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Následující krok vede k vyjádření NOA pomocí úpravy rozvahy. Neuvažuje se s tím, že by ve firmě byl provozně nutný majetek a peněžní prostředky nad limit.

Tab. č. 18: Vyčíslení neoperačních aktiv (v tis. Kč)

Rozvaha	2013	2014
Aktiva celkem	14 069 Kč	19 442 Kč
Aktivované náklady – ZC	0	37,5 Kč
Krátkodobé závazky neúročené (odečteno)	7 195 Kč	9 680 Kč
<b>Aktiva celkem upravená (NOA)</b>	<b>6 874 Kč</b>	<b>9 799,5 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Dalším krokem je výpočet NOPAT (čistý operační zisk po zdanění). Ten zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 19: Vyčíslení NOPAT (v tis. Kč)

Položka	2014
Provozní VH	3 109 Kč
Aktivované náklady	50 Kč
Odpisy (odečteno)	12,5 Kč
NOPBT	3 146,5 Kč
Daň 19%	591 Kč
<b>NOPAT</b>	<b>2 556 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Po vyjádření NOA a NOPAT je nutné také vyčíslit vážené průměrné náklady kapitálu za rok 2014. Ty jsou vyjádřeny následujícím vzorcem:

$$WACC = \frac{VK}{K} \times r_e + \frac{CK}{K} \times r_{\dot{u}} \times (1 - s_{dp}) \quad (2)$$

kde: WACC ... vážené průměrné náklady kapitálu

VK ... vlastní kapitál

$r_e$  ... náklady vlastního kapitálu

CK ... cizí kapitál

$r_{\dot{u}}$  ... náklady cizího kapitálu

K ... celkový kapitál

$s_{dp}$  ... sazba daně z příjmu

K vyjádření nákladů vlastního kapitálu ( $r_e$ ) bude využita metodika INFA, která vychází z následujícího postupu: [21]

**1) bezriziková sazba ( $r_f$ )**

Jde o výnos desetiletých státních dluhopisů, který byl k 30. 11. 2013 na hodnotě **2,31%**. [39]

**2) riziková přírážka za finanční stabilitu ( $r_{FINSTAB}$ )**

K jejímu vyjádření slouží ukazatel běžné likvidity, který činil 1,522 v roce 2014. Hodnota, která vyšla, musí být porovnána s hodnotami  $XL1 = 1,00$  a  $XL2 = 2,5$ . Jelikož je 1,522 větší než  $XL1$  a zároveň menší než  $XL2$ , vyjádří se  $r_{FINSTAB}$  ze vzorce:

$$r_{FINSTAB} = \frac{(XL2 - L3)^2}{(XL2 - XL1)^2} \times 0,1 = \frac{(2,5 - 1,522)^2}{(2,5 - 1)^2} \times 0,1 = 0,04251 \rightarrow \mathbf{4,251\%}$$

**3) riziková přírážka za velikost podniku ( $r_{LA}$ )**

$r_{LA}$  vychází z velikosti úplatných zdrojů v podniku, což je součet vlastního kapitálu (12 476 tis. Kč), bankovních úvěrů (92 tis. Kč) a dluhopisů (0 Kč). Velikost úplatných zdrojů v roce 2014 činila 12 568 000 Kč. Jelikož je jejich velikost menší než 100 mil. Kč, potom je  $r_{LA}$  na hodnotě **5,00%**.

**4) riziková přírážka za podnikatelské riziko podniku ( $r_{POD}$ )**

K výpočtu této rizikové přírážky je nutné vyjádřit produkční sílu podniku (= EBIT/aktiva), který činil 0,13 v roce 2014. Výši tohoto ukazatele je třeba porovnat s ukazatelem  $\frac{UZ}{A} \times UM$ , kde  $UZ$  jsou úplatné zdroje a  $UM$  je odhad úrokové míry. Úroková míra se odhaduje na 3%. Z toho vyplývá, že velikost tohoto ukazatele je 0,019393, resp. 1,9393%. Jelikož produkční síla podniku je vyšší než druhý ukazatel, pak je  $r_{POD}$  minimální hodnota  $r_{POD}$  v odvětví, která činí u inženýrského stavitelství **3,26%**. [41]

**5) riziková přírážka za finanční strukturu ( $r_{FINSTRU}$ )**

Jelikož podnik využívá cizí kapitál, je třeba nejprve vyjádřit WACC podle následujícího vzorce:

$$WACC = r_f + r_{POD} + r_{FINSTAB} + r_{LA} = \mathbf{2,31 + 3,26 + 4,251 + 5,00 = 14,821\%}$$

Následně lze vypočítat náklady vlastního dosazením WACC do následujícího vzorce, kde  $CZ/Z$  je čistý zisk/zisk.

$$r_e = \frac{WACC \times \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} \times UM \times \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A}\right)}{\frac{VK}{A}} =$$

$$= \frac{0,14821 \times \frac{12\,568}{19\,442} - \frac{2\,038}{2\,519} \times 0,03 \times \left(\frac{12\,568}{19\,442} - \frac{12\,476}{19\,442}\right)}{\frac{12\,476}{19\,442}} = 14,91239\% \quad (3)$$

kde:  $r_e$  ... náklady vlastního kapitálu

WACC ... vážené průměrné náklady kapitálu

UZ/A ... úplatné zdroje/celková aktiva

CZ/Z ... čistý zisk/zisk

UM ... odhad úrokové míry

VK/A ... vlastní kapitál/celková aktiva

Přirážka za podnikatelské riziko se pak vypočítá jako rozdíl  $r_e$  a WACC, což se rovná 0,09139%.

Nyní už lze vypočítat náklady vlastního kapitálu dle metodiky INFA podle následujícího vzorce:

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FINSTRU} + r_{FINSTAB} = 2,31 + 5,00 + 3,26 + 0,09139 + 4,251$$

$$= 14,91\%$$

Pro výpočet nákladů cizího kapitálu bude použita úroková sazba podnikatelských úvěrů ve výši 3,00% p.a. Cílová hodnota WACC pro rok 2014 dle vzorce (2) bude následující:

$$WACC = \frac{12\,476}{19\,442} \times 0,1491 + \frac{5\,772}{19\,442} \times 0,03 \times (1 - 0,19) = 10,29\%$$

Nyní už lze dopočítat ukazatel EVA. Analogii výpočtu ukazatele pro rok 2014 zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 20: Výpočet ekonomické přidané hodnoty (v tis. Kč)

Položka	2014
NOPAT v roce 2014	2 556 Kč
WACC v roce 2014	10,29%
NOA v roce 2013	6 874 Kč
<b>EVA v tis. Kč</b>	<b>1 849 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2013

Ukazatel EVA je vypočítán jako NOPAT – WACC \* NOA. Jeho velikost vychází v hodnotě 1 849 000 Kč. Jelikož hodnota vychází kladná, znamená to, že společnost tvoří ekonomickou přidanou hodnotu.

## 8 ANALÝZA RIZIKA

V předcházející části práce byly nastíněny faktory, které společnost INGEM inženýrská a.s. bezprostředně ovlivňují a mají určitý dopad na její strategický záměr. Je jasné, že v reálném světě neexistují ideální podmínky, které si firma při tvorbě strategického záměru představuje. Z tohoto důvodu je nezbytné stanovit nejvýznamnější rizika, která mohou společnost a samotný strategický záměr v budoucnosti negativně ovlivnit.

Co je to ale vlastně riziko? Nejvýstižněji lze riziko definovat jako: [25]

- pravděpodobnost nebo možnost, že vznikne ztráta,
- variabilitu možných výsledků nebo nejistotu jejich dosažení,
- pravděpodobnost výsledku, který je odlišný od výsledku očekávaného.

Riziko má řadu podob. Ve formulaci a definování cílů je ale nutné zaměřit se hlavně na tzv. čisté riziko. Čisté riziko popisuje totiž takový stav, kdy je vnímán jen jeho negativní dopad. To znamená, že se analyzuje pouze jeho dopad ve formě ztráty. [19]

Aby bylo možné tato rizika eliminovat, je nezbytné nejprve provést jejich analýzu. Ta je chápána hlavně jako proces definování hrozeb, pravděpodobností, že se uskuteční, a stanovení velikosti jejich dopadu. Jde tedy především o stanovení rizik a jejich závažnosti. [25]

Rizika pro společnost INGEM inženýrská a.s. vycházejí tedy hlavně z již provedené analýzy prostředí – tedy slabých stránek a hrozeb. Aby bylo možné rizika analyzovat, je důležité stanovit stupnici pro kvantifikaci pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Právě tuto bodovou stupnici zobrazuje následující tabulka.

**Tab. č. 21: Stupnice pro kvantifikaci rizik**

Pravděpodobnost výskytu		Intenzita neg. dopadu	
1	0 - 15 %	1	minimální
2	16 - 30 %	2	nízký
3	31 - 45 %	3	střední
4	46 - 60 %	4	velký
5	61 - 75 %	5	nejvyšší
6	76 - 90 %		
7	91 - 100 %		

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Nyní je potřeba jednotlivá rizika, která ohrožují společnost INGEM inženýrská a.s. ohodnotit dle předchozí stanovené metodiky. Tato rizika vycházejí z faktorů zjištěných v předchozích analýzách a jsou zobrazena v následující tabulce.

Tab. č. 22: Ohodnocení jednotlivých rizik společnosti INGEM inženýrská a.s.

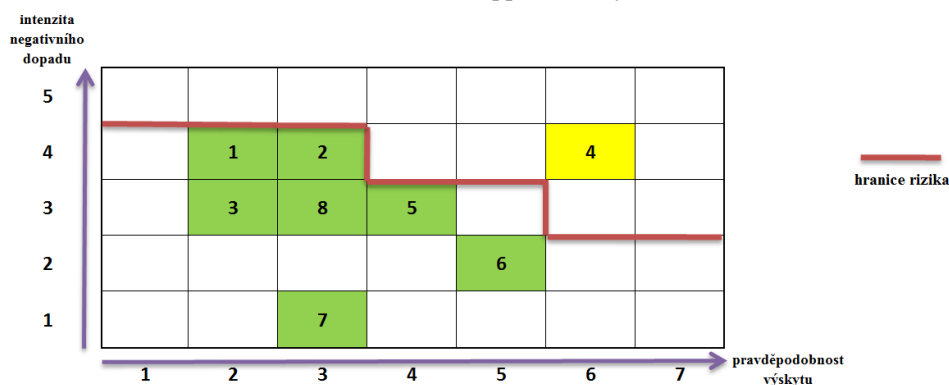
Označení rizika	Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu	Celková hodnota rizika
1	Nárůst konkurence vlivem změny legislativy	2	4	8
2	Rostoucí doba inkasa pohledávek a hrozící druhotná platební neschopnost	2	4	8
3	Pokles objemu státních zakázek	2	3	6
4	<b>Dopad ekonomické krize na sektor stavebnictví</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>24</b>
5	Nedostatek přesně cílených marketingových aktivit	4	3	12
6	Nedostatečná motivace zaměstnanců ke snižování nákladů firmy	5	2	10
7	Nedostatečná připravenost na rozvoj osobnosti zaměstnanců a jejich vzdělávání	3	1	3
8	Komplikované předávání informací o stavu projektů mezi více spolupracovníky	3	3	9

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Jako nejvýznamnější bylo vyhodnoceno riziko č. 4. Konkrétně tedy dopad ekonomické krize na sektor stavebnictví, kdy by nebylo možné realizovat vyšší objem tržeb, který je obsahem stanovených cílů ve strategickém záměru. Aby bylo možné stanovit, která rizika jsou pro firmu klíčová, je nutné stanovit tzv. Risk Appetite firmy. Risk Appetite je možné definovat jako jakousi ochotu firmy podstupovat riziko za účelem vlastního úspěchu. [4]

Risk Appetite společnosti INGEM inženýrská a.s. je zobrazen na následujícím obrázku společně s riziky, která spadají pod a nad tuto stanovenou hranici.

Obr. č. 6: Ohodnocení rizika a stanovení Risk Appetite firmy



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014



Z obrázku jednoznačně vyplývá, že nad hranicí Risk Appetite se nachází jedno riziko – dopad ekonomické krize na sektor stavebnictví. Dopad ekonomické krize má pak vliv na stanovený strategický záměr společnosti INGEM inženýrská a.s. v tom smyslu, že nebude možné dosáhnout předem definovaného cíle zvýšení tržeb. Nyní je třeba otestovat citlivost na změny hodnot tohoto kritéria vhodným nástrojem – za pomoci analýzy citlivosti.

## 8.1 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti je často používaným nástrojem ve finančním managementu, který zkoumá citlivost zvoleného finančního kritéria firmy na možné změny hodnot faktorů rizika, které stanovené kritérium ovlivňují. Analýza citlivosti spočívá v tom, že sleduje dopad izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium při ostatních hodnotách neměnných. [7]

V konkrétním případě společnosti INGEM inženýrská a.s. je zvoleno jako testované finanční kritérium VH před zdaněním (dále jen „EBT“).

Metodika jeho výpočtu je následující:

$$EBT = \text{Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje dlouhodobého majetku} - \text{Spotřeba materiálu a energie} - \text{Služby} - \text{Osobní náklady} - \text{Daně a poplatky} - \text{Odpisy dlouhodobého majetku} - \text{Ostatní provozní náklady} - \text{Nákladové úroky} + \text{Ostatní finanční výnosy} - \text{Ostatní finanční náklady}$$

Samotná analýza citlivosti probíhá následujícím způsobem. Jsou stanoveny tři hodnoty všech faktorů rizika, které mají vliv na zvolené finanční kritérium. Stěžejní je realistická hodnota, která odráží nejpravděpodobnější možnost vývoje daného faktoru. Zbývající dvě hodnoty pak odrážejí pesimistický a optimistický vývoj. Tyto dvě hodnoty se stanovují buď absolutně, nebo relativně. Absolutní stanovení znamená přímé vyčíslení faktoru rizika v optimistické či pesimistické variantě. Relativní stanovení pak odráží změnu nejpravděpodobnější hodnoty o určitá procenta, kdy se nejčastěji používá změna o  $\pm 10\%$ . Následně se provede analýza citlivosti, kdy se nejprve stanoví dopad izolovaných změn na finanční kritérium v číselném vyjádření a poté také ve vyjádření procentuálním. Největší procentuální změna je zároveň považována za nejvýznamnější. Proto je vhodné dále tento rizikový faktor rozpracovat pomocí vytvoření scénářů. Následující tabulky zobrazují provedenou analýzu citlivosti pro EBT ve společnosti INGEM inženýrská a.s. v letech 2014 – 2017.

Tab. č. 23: Analýza citlivosti pro EBT roku 2014 (v tis. Kč)

Faktor rizika	Vyčíslení EBT (v tis. Kč)			Relativní analýza citlivosti EBT (v tis. Kč)			Procentuální vyjádření		
	Pesim. var.	Real. var.	Opt. var.	Pesim. var.	Real. var.	Opt. var.	Pesim. var.	Opt. var.	Součet
Tržby za prodej vlastních vyr. a služeb	33 930	37 700	41 470	-1 251	2 519	6 289	<b>149,66</b>	<b>149,66</b>	<b>299,33</b>
Tržby z prodeje dlouh. maj.	135	150	165	2 504	2 519	2 534	0,60	0,60	1,19
Spotřeba mat. a energie	1 815	1 650	1 485	2 354	2 519	2 684	6,55	6,55	13,10
Služby	21 049	19 135	17 222	606	2 519	4 433	75,96	75,96	151,93
Osobní náklady	14 592	13 265	11 939	1 193	2 519	3 846	52,66	52,66	105,32
Daně a poplatky	59	54	49	2 514	2 519	2 524	0,21	0,21	0,43
Odpisy dlouh. maj.	690	627	564	2 456	2 519	2 582	2,49	2,49	4,98
Ostatní prov. nákl.	11	10	9	2 518	2 519	2 520	0,04	0,04	0,08
Nákl. úroky	99	90	81	2 510	2 519	2 528	0,36	0,36	0,71
Ostatní fin. výnosy	0	0	0	2 519	2 519	2 519	0,00	0,00	0,00
Ostatní fin. nákl.	550	500	450	2 469	2 519	2 569	1,98	1,98	3,97

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Tab. č. 24: Analýza citlivosti pro EBT roku 2015 (v tis. Kč)

Faktor rizika	Vyčíslení EBT (v tis. Kč)			Relativní analýza citlivosti EBT (v tis. Kč)			Procentuální vyjádření		
	Pesim. var.	Real. var.	Opt. var.	Pesim. var.	Real. var.	Opt. var.	Pesim. var.	Opt. var.	Součet
Tržby za prodej vlastních vyr. a služeb	34 200	38 000	41 800	-1 395	2 405	6 205	<b>150,85</b>	<b>150,85</b>	<b>301,71</b>
Tržby z prodeje dlouh. maj.	0	0	0	2 405	2 405	2 405	0,00	0,00	0,00
Spotřeba mat. a energie	1 870	1 700	1 530	2 235	2 405	2 575	6,75	6,75	13,50
Služby	20 867	18 970	17 073	508	2 405	4 302	75,31	75,31	150,62
Osobní náklady	14 994	13 631	12 268	1 042	2 405	3 768	54,11	54,11	108,23
Daně a poplatky	61	55	50	2 400	2 405	2 411	0,22	0,22	0,44
Odpisy dlouh. maj.	726	660	594	2 339	2 405	2 471	2,62	2,62	5,24
Ostatní prov. nákl.	11	10	9	2 404	2 405	2 406	0,04	0,04	0,08
Nákl. úroky	76	69	62	2 398	2 405	2 412	0,27	0,27	0,55
Ostatní fin. výnosy	0	0	0	2 405	2 405	2 405	0,00	0,00	0,00
Ostatní fin. nákl.	550	500	450	2 355	2 405	2 455	1,98	1,98	3,97

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Tab. č. 25: Analýza citlivosti pro EBT roku 2016 (v tis. Kč)

Faktor rizika	Vyčíslení EBT (v tis. Kč)			Relativní analýza citlivosti EBT (v tis. Kč)			Procentuální vyjádření		
	Pesim. var.	Real. var.	Opt. var.	Pesim. var.	Real. var.	Opt. var.	Pesim. var.	Opt. var.	Součet
Tržby za prodej vlastních vyr. a služeb	34 650	38 500	42 350	-1 247	2 603	6 453	<b>152,84</b>	<b>152,84</b>	<b>305,68</b>
Tržby z prodeje dlouh. maj.	0	0	0	2 603	2 603	2 603	0,00	0,00	0,00
Spotřeba mat. a energie	2 750	2 500	2 250	2 353	2 603	2 853	9,92	9,92	19,85
Služby	20 702	18 820	16 938	721	2 603	4 485	74,71	74,71	149,42
Osobní náklady	14 994	13 631	12 268	1 240	2 603	3 966	54,11	54,11	108,23
Daně a poplatky	62	56	50	2 597	2 603	2 609	0,22	0,22	0,44
Odpisy dlouh. maj.	394	358	322	2 567	2 603	2 639	1,42	1,42	2,84
Ostatní prov. nákl.	11	10	9	2 602	2 603	2 604	0,04	0,04	0,08
Nákl. úroky	24	22	20	2 601	2 603	2 605	0,09	0,09	0,17
Ostatní fin. výnosy	0	0	0	2 603	2 603	2 603	0,00	0,00	0,00
Ostatní fin. nákl.	550	500	450	2 553	2 603	2 653	1,98	1,98	3,97

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Tab. č. 26: Analýza citlivosti pro EBT roku 2017 (v tis. Kč)

Faktor rizika	Vyčíslení EBT (v tis. Kč)			Relativní analýza citlivosti EBT (v tis. Kč)			Procentuální vyjádření		
	Pesim. var.	Real. var.	Opt. var.	Pesim. var.	Real. var.	Opt. var.	Pesim. var.	Opt. var.	Součet
Tržby za prodej vlastních vyr. a služeb	35 100	39 000	42 900	-1 171	2 729	6 629	<b>154,82</b>	<b>154,82</b>	<b>309,65</b>
Tržby z prodeje dlouh. maj.	0	0	0	2 729	2 729	2 729	0,00	0,00	0,00
Spotřeba mat. a energie	3 300	3 000	2 700	2 429	2 729	3 029	11,91	11,91	23,82
Služby	20 625	18 750	16 875	854	2 729	4 604	74,43	74,43	148,87
Osobní náklady	14 994	13 631	12 268	1 366	2 729	4 092	54,11	54,11	108,23
Daně a poplatky	63	57	51	2 723	2 729	2 735	0,23	0,23	0,45
Odpisy dlouh. maj.	339	308	277	2 698	2 729	2 760	1,22	1,22	2,45
Ostatní prov. nákl.	11	10	9	2 728	2 729	2 730	0,04	0,04	0,08
Nákl. úroky	17	15	14	2 728	2 729	2 731	0,06	0,06	0,12
Ostatní fin. výnosy	0	0	0	2 729	2 729	2 729	0,00	0,00	0,00
Ostatní fin. nákl.	550	500	450	2 679	2 729	2 779	1,98	1,98	3,97

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Z provedené analýzy citlivosti ve všech letech vyplývá, že jednoznačně nejrizikovějším faktorem, který má největší dopad na EBT, jsou tržby za prodej vlastních výrobků

a služeb. Pokud bude stanovena hranice Risk Appetite na 100%, znamená to, že dalšími významnými rizikovými faktory jsou náklady na služby a osobní náklady.

Analýza citlivosti tedy potvrdila výsledky ohodnocení rizika pomocí předchozí matice. Z obou provedených analýz rizika tedy plyne, že musejí být vytvořeny scénáře, které budou mapovat různou výši tržeb ve společnosti INGEM inženýrská a.s. a jejich dopad na strategické cíle podniku.

## **8.2 Tvorba strategických scénářů**

Předtím než bude přistoupeno k samotné tvorbě strategických scénářů, je nutné vymezit, co tento pojem vlastně znamená a k čemu slouží. Strategické scénáře jsou související a vzájemně provázané obrazy budoucnosti. Jsou jakýmsi propojením trendů a nejistot. Cílem tvorby scénářů je především skutečnost, že se zvyšuje kvalita přemýšlení o budoucím vývoji podniku. [7]

Předchozí identifikace klíčových faktorů rizika slouží právě k formulaci strategických scénářů. Obvykle se vytvářejí následující tři druhy: [5]

- 1) optimistický scénář,
- 2) realistický scénář,
- 3) pesimistický scénář.

Následující podkapitola je věnována právě tvorbě těchto tří scénářů, které zahrnují vývoj tržeb z hlediska optimistického, realistického a pesimistického ve společnosti INGEM inženýrská a.s.

### **8.2.1 Realistický scénář**

Realistický scénář je odvozen z finančního plánu společnosti INGEM inženýrská a.s. na rok 2014, který je obsahem předcházející kapitoly. Jeho konstrukce vychází především z předpokladu, že je stanovena reálná pravděpodobnost úspěchu jednotlivých zakázek a až po vynásobení této pravděpodobnosti s nabídkovou cenou vzniká částka, která se následně započítává do tržeb. Právě z tohoto důvodu je brán ve finančním plánu v úvahu také faktor rizika, který na tržby působí. Proto je možné považovat ho za realistický scénář, který se jeví nejpravděpodobnějším k realizaci. Strategie, které by měla společnost INGEM inženýrská a.s. zastávat v případě uskutečnění realistického scénáře, jsou uvedeny na začátku této diplomové práce.

### 8. 2. 2 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář popisuje budoucnost společnosti tak, že se ne všechny uvažované faktory rizika vyvíjejí přesně podle představy společnosti. Spíše naopak – vyvíjejí se negativně oproti stanovenému finančnímu plánu a mají tudíž nepříznivý dopad na stanovené strategické cíle a na EBT.

Jak může negativní vývoj v počtu uzavřených a realizovaných zakázek ohrozit společnost INGEM inženýrská a.s.? Jak již bylo uvedeno výše, společnost INGEM inženýrská a.s. rozlišuje několik typů zakázek dle jejich významnosti. Zároveň je důležité zdůraznit, že se zvažují pouze zakázky, které mají vysokou pravděpodobnost realizace, o ostatních zakázkách nemá smysl uvažovat, jelikož je velice nepravděpodobné, že budou realizovány. Z hlediska TDI, KBOZP a IČ ve veřejných zakázkách je v realistickém scénáři uvažováno, že společnost uzavře celkem čtyři zásadní zakázky (cena nad 500 000 Kč), tři významné zakázky (cena od 300 000 Kč do 500 000 Kč), sedm méně důležitých zakázek (cena od 100 000 Kč do 300 000 Kč) a šest nevýznamných zakázek (cena pod 100 000 Kč). Z hlediska projekční činnosti a veřejných zakázek je uvažováno uzavření dvou zásadních zakázek (cena nad 700 000 Kč), deseti významných zakázek (cena od 300 000 Kč do 700 000 Kč), šesti méně důležitých zakázek (cena od 100 000 Kč do 300 000 Kč) a sedmi nevýznamných zakázek (cena pod 100 000 Kč). Ohledně rozjednaných zakázek v rámci TDI, KBOZP a IČ by měly být reálně uzavřeny dvě zásadní zakázky, šest významných zakázek, tři méně důležité zakázky a pět nevýznamných zakázek. V rámci projekční činnosti by pak měly být uzavřeny dvě zásadní smlouvy, pět významných smluv, šest méně důležitých smluv a pět nevýznamných smluv. Co se týká ekonomického poradenství bytovým družstvům, není třeba příliš rozlišovat významnost jednotlivých zakázek, jelikož je jich v součtu osm v celkovém objemu 500 000 Kč.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že společnost INGEM inženýrská a.s. uzavře zakázky v určitém objemu. Existuje však velké riziko, že nebude možné všechny tyto zakázky realizovat. Toto riziko plyne především z menšího objemu vypisovaných veřejných zakázek či z dopadu ekonomické krize na sektor stavebnictví. Právě to může mít negativní dopad na stanovené cíle podniku. Je tedy třeba počítat s touto skutečností dopředu a umět se na ni připravit, pokud opravdu nastane. Je tedy nutné dokázat

zareagovat na situaci, kdy zakázky, které mají nejnižší pravděpodobnost úspěchu v každé skupině dle významnosti, nebudou vůbec uzavřeny. Z hlediska TDI, KBOZP a IČ by se tržby společnosti snížily v souladu s následujícími tabulkami.

Tab. č. 27: Pokles tržeb z veřejných zakázek v oblasti TDI, KBOZP a IČ v roce 2014

Zakázka	Cena bez DPH	Pravděpodobnost úspěchu (%)	Cena * Pravděpodobnost úspěchu
Úprava vody	920 000 Kč	0,55	506 000 Kč
<i>Kanalizace obce</i>	<i>900 000 Kč</i>	<i>0,50</i>	<i>450 000 Kč</i>
Sportovní areál	695 000 Kč	0,65	451 750 Kč
Výstavba průtahu	635 000 Kč	0,55	349 250 Kč
Kanalizace obce	499 000 Kč	0,65	324 350 Kč
Rekonstrukce sportovní haly	485 000 Kč	0,70	339 500 Kč
<i>Terénní úpravy pozemků</i>	<i>345 000 Kč</i>	<i>0,55</i>	<i>189 750 Kč</i>
Rekonstrukce silnice	240 000 Kč	0,60	144 000 Kč
Modernizace MŠ	230 000 Kč	0,60	138 000 Kč
Zateplení tělocvičny	230 000 Kč	0,60	138 000 Kč
Silniční průtah	215 000 Kč	0,70	150 500 Kč
<i>Úprava plochy náměstí</i>	<i>205 000 Kč</i>	<i>0,50</i>	<i>102 500 Kč</i>
Dokončení kanalizace	180 000 Kč	0,70	126 000 Kč
Sportovní stadion	120 000 Kč	0,70	84 000 Kč
<i>Rekonstrukce komunikace</i>	<i>100 000 Kč</i>	<i>0,60</i>	<i>60 000 Kč</i>
Ostatní zakázky (5 x)	150 000 Kč	0,65	97 500 Kč
<b>Celkový objem tržeb</b>	<b>6 149 000 Kč</b>	<b>-</b>	<b>3 651 100 Kč</b>
<b>Skutečný objem tržeb</b>	<b>4 599 000 Kč</b>	<b>-</b>	<b>2 848 850 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2014

Tab. č. 28: Pokles tržeb z rozjednaných zakázek v oblasti TDI, KBOZP a IČ v roce 2014

Zakázka	Cena bez DPH	Pravděpodobnost úspěchu (%)	Cena * Pravděpodobnost úspěchu
Rekonstrukce komunikace	800 000 Kč	0,95	760 000 Kč
<i>Výstavba komunikace</i>	<i>750 000 Kč</i>	<i>0,80</i>	<i>600 000 Kč</i>
Kanalizace	450 000 Kč	0,95	427 500 Kč
Výstavba skladové haly	436 000 Kč	0,95	414 200 Kč
Úprava MŠ a ZŠ	380 000 Kč	0,90	342 000 Kč
Výstavba průtahu	370 000 Kč	0,90	333 000 Kč
Výstavba administrativní budovy	350 000 Kč	0,90	315 000 Kč
<i>Výstavba vodojemu</i>	<i>305 000 Kč</i>	<i>0,80</i>	<i>244 000 Kč</i>
<i>Rozšíření infrastruktury</i>	<i>215 000 Kč</i>	<i>0,90</i>	<i>193 500 Kč</i>
Kanalizace	150 000 Kč	0,95	142 500 Kč
<i>Zateplení fasády</i>	<i>120 000 Kč</i>	<i>0,90</i>	<i>108 000 Kč</i>
Stav. úpravy domova pro seniory	100 000 Kč	0,95	95 000 Kč
<i>Ostatní zakázky (1 x)</i>	<i>115 000 Kč</i>	<i>0,70</i>	<i>80 500 Kč</i>
<b>Celkový objem tržeb</b>	<b>4 541 000 Kč</b>	<b>-</b>	<b>4 055 200 Kč</b>
<b>Skutečný objem tržeb</b>	<b>3 036 000 Kč</b>	<b>-</b>	<b>2 829 200 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2014

Z tabulek jsou patrné následující závěry. V oblasti veřejných zakázek dojde k poklesu počtu uzavřených smluv celkem o čtyři v objemu 1 550 000 Kč. Jelikož je v realistickém scénáři brána v úvahu pravděpodobnost úspěchu jednotlivých veřejných zakázek, pomocí které se upravují celkové tržby, znamená neuskutečnění zmíněných zakázek konečný dopad do tržeb v celkovém objemu 802 250 Kč, což znamená jejich pokles na konečnou částku 2 848 850 Kč. Úvaha o rozjednaných zakázkách je stejná. Pokud by měl nastat pesimistický scénář, společnost INGEM inženýrská a.s. by dosáhla tržeb ve výši 3 036 000 Kč, což znamená pokles o 1 505 000 Kč. Pokud se opět započítají pravděpodobnosti úspěchu, klesnou tržby o 1 226 000 Kč, což znamená jejich konečnou hodnotu 2 829 200 Kč.

Obdobným způsobem lze uchopit i tržby z projekční činnosti. Pokles tržeb u veřejných i rozjednaných zakázek zobrazují následující dvě tabulky.

Tab. č. 29: Pokles tržeb z veřejných zakázek u projekční činnosti v roce 2014

Zakázka	Cena bez DPH	Pravděpodobnost úspěchu (%)	Cena * Pravděpodobnost úspěchu
<i>Odkanalizování obce</i>	930 000 Kč	0,50	465 000 Kč
Výstavba komunikace	794 000 Kč	0,55	436 700 Kč
<i>Rekonstrukce domova sociálních služeb</i>	665 400 Kč	0,50	332 700 Kč
Revitalizace rybníka	603 000 Kč	0,65	391 950 Kč
Výstavba turistického centra	589 000 Kč	0,70	412 300 Kč
Stavební úprava komunikace	493 946 Kč	0,65	321 065 Kč
Výstavba turistického centra	485 000 Kč	0,65	315 250 Kč
Kanalizace obce	475 000 Kč	0,70	332 500 Kč
Přestavba hotelu	405 000 Kč	0,60	243 000 Kč
Rekonstrukce zdravotního střediska	385 000 Kč	0,60	231 000 Kč
Úprava krajiny	377 600 Kč	0,60	226 560 Kč
Oprava komunikace	345 250 Kč	0,75	258 938 Kč
<i>Rekonstrukce ulice</i>	264 800 Kč	0,65	172 120 Kč
Rekonstrukce městského centra	260 160 Kč	0,70	182 112 Kč
<i>Rekonstrukce MŠ</i>	260 000 Kč	0,65	169 000 Kč
Rekonstrukce vodovodu	252 000 Kč	0,75	189 000 Kč
<i>Rekonstrukce parkoviště</i>	205 000 Kč	0,65	133 250 Kč
Rekonstrukce ulice	170 000 Kč	0,70	119 000 Kč
<i>Ostatní zakázky (7 x)</i>	289 850 Kč	0,65	188 403 Kč
<b><i>Celkový objem tržeb</i></b>	<b>8 250 006 Kč</b>	-	<b>4 812 444 Kč</b>
<b>Skutečný objem tržeb</b>	<b>5 634 956 Kč</b>	-	<b>3 351 971 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2014

Tab. č. 30: Pokles tržeb z rozjednaných zakázek u projekční činnosti v roce 2014

Zakázka	Cena bez DPH	Pravděpodobnost úspěchu (%)	Cena * Pravděpodobnost úspěchu
Úprava vodárny	1 859 400 Kč	0,95	1 766 430 Kč
Přístavba haly	755 900 Kč	0,95	718 105 Kč
<i>Rekonstrukce výměníků</i>	<i>560 000 Kč</i>	<i>0,85</i>	<i>476 000 Kč</i>
Rekonstrukce venkovního bazénu	430 000 Kč	0,90	387 000 Kč
Revitalizace rybníku	427 000 Kč	0,95	405 650 Kč
Rekonstrukce ulic	425 000 Kč	0,95	403 750 Kč
<i>Přístavba parkoviště</i>	<i>350 000 Kč</i>	<i>0,85</i>	<i>297 500 Kč</i>
Studie nového využití objektu	291 000 Kč	0,95	276 450 Kč
Rekonstrukce ZŠ a MŠ	205 700 Kč	0,75	154 275 Kč
Zateplení panelových domů	150 000 Kč	0,85	127 500 Kč
Územní studie	150 000 Kč	0,80	120 000 Kč
Stavební úpravy objektu	130 000 Kč	0,95	123 500 Kč
<i>Zateplení obecního úřadu</i>	<i>120 000 Kč</i>	<i>0,70</i>	<i>84 000 Kč</i>
<i>Studie volnočasového objektu</i>	<i>80 000 Kč</i>	<i>0,85</i>	<i>68 000 Kč</i>
Ostatní zakázky (4 x)	90 000 Kč	0,95	85 500 Kč
<b><i>Celkový objem tržeb</i></b>	<b><i>6 024 000 Kč</i></b>	-	<b><i>5 493 660 Kč</i></b>
<b>Skutečný objem tržeb</b>	<b>4 914 000 Kč</b>	-	<b>4 568 160 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2014

Pokud by se realizoval pesimistický scénář, došlo by k poklesu tržeb u veřejných zakázek v oblasti projekční činnosti na celkový objem 5 634 956 Kč. Jelikož je ale nutné započítat opět i pravděpodobnost úspěchu u jednotlivých veřejných zakázek, dochází k poklesu tržeb na úroveň 3 351 971 Kč, tedy o celkem 1 460 473 Kč. Co se týká rozjednaných zakázek v oblasti projekční činnosti, zásadní zakázky jsou zde celkem dvě. Jelikož je pravděpodobnost úspěchu jejich uzavření na úrovni 95%, znamená to, že už jsou smlouvy připraveny k podpisu. Z tohoto důvodu není nutné brát v úvahu v rámci pesimistického scénáře variantu, že by jedna či obě z těchto zakázek neměly být realizovány. Pokud se tedy odečtou nejméně pravděpodobné zakázky z ostatních kategorií, dochází v této oblasti k poklesu tržeb na úroveň 4 914 000 Kč, což je pokles o zhruba 1 110 000 Kč oproti realistickému scénáři. Pokud se opět započítá pravděpodobnost úspěchu, společnost by měla realizovat tržby v objemu 4 568 160 Kč, což je pokles o 925 500 Kč oproti realistické úvaze.

Poslední nejistou částí tržeb společnosti INGEM inženýrská a.s. jsou tržby za ekonomické poradenství bytovým družstvům. Celkový pokles jejich objemu v rámci pesimistického scénáře naznačuje následující tabulka.



Tab. č. 31: Pokles objemu tržeb za ekonomické poradenství v roce 2014

Zakázka	Cena bez DPH	Pravděpodobnost úspěchu (%)	Cena * Pravděpodobnost úspěchu
Přepočet - 60 bytových jednotek	150 000 Kč	0,80	120 000 Kč
Přepočet - 40 bytových jednotek	100 000 Kč	0,95	95 000 Kč
Přepočet - 38 bytových jednotek	95 000 Kč	0,90	85 500 Kč
Přepočet - 32 bytových jednotek	80 000 Kč	0,95	76 000 Kč
Přepočet - 25 bytových jednotek	62 500 Kč	0,85	53 125 Kč
Přepočet - 22 bytových jednotek	55 000 Kč	0,85	46 750 Kč
<del>Přepočet - 20 bytových jednotek</del>	<del>50 000 Kč</del>	<del>0,75</del>	<del>37 500 Kč</del>
Přepočet - 10 bytových jednotek	25 000 Kč	0,90	22 500 Kč
<b>Celkový objem tržeb</b>	<b>617 500 Kč</b>	-	<b>536 375 Kč</b>
<b>Skutečný objem tržeb</b>	<b>567 500 Kč</b>	-	<b>498 875 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2014

Jelikož v této oblasti tržeb není brána v úvahu významnost jednotlivých zakázek, bude v rámci pesimistického scénáře vyřazena zakázka s nejmenší pravděpodobností úspěchu. V konečném výsledku to tedy znamená, že společnosti INGEM inženýrská a.s. klesnou tržby z této činnosti o 50 000 Kč na hodnotu 567 500 Kč. S ohledem na pravděpodobnost úspěchu pak tržby klesnou z hodnoty 536 375 Kč na částku 498 875 Kč, tedy celkem o 37 500 Kč.

Nyní je nutné konkrétně vyčíslit dopad poklesu tržeb na výsledek hospodaření. Po sečtení tržeb ze všech činností podniku vychází jejich celková hodnota 33 200 000 Kč. Pokles tržeb a neuzavřené zakázky se projeví ale i v nákladech, konkrétně v jejich poklesu. Vzhledem k tomu, že jejich významnou část tvoří náklady na subdodávky, je důležité od tržeb odečíst hodnotu subdodávek souvisejících právě s neuskutečněnými zakázkami. Celkově se jedná o částku zhruba 2 000 000 Kč. Vzhledem k tomu, že náklady na služby jsou ale dle analýzy citlivosti také jedním z nejvýznamnějších rizikových faktorů, po zvážení všech položek je nutné počítat s jejich maximálním zvýšením o 200 000 Kč. I přes tento nárůst by měly ale náklady na služby klesnout na celkovou hodnotu 17 335 000 Kč. Ostatní náklady by již neměly být poklesem uzavřených zakázek významně ovlivněny. Jako poslední rizikový faktor, který výrazně působí na EBT, je výše osobních nákladů. V jejich případě ale není nutné uvažovat o jejich nárůstu, jelikož v době, kdy bude uzavírán menší počet zakázek, se nepředpokládá, že by měly narůstat mzdy zaměstnanců či být přijímáni zaměstnanci noví. Konečný dopad na EBT v roce 2014 zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 32: Vliv poklesu tržeb na VH před zdaněním v roce 2014 (v tis. Kč)

Faktor rizika	Pesimistický scénář
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	33 200 Kč
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	150 Kč
Spotřeba materiálu a energie	1 650 Kč
Služby	17 335 Kč
Osobní náklady	13 265 Kč
Daně a poplatky	54 Kč
Odpisy dlouhodobého majetku	627 Kč
Ostatní provozní náklady	10 Kč
Nákladové úroky	90 Kč
Ostatní finanční výnosy	0 Kč
Ostatní finanční náklady	500 Kč
<b>VH před zdaněním</b>	<b>-181 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2014

Z tabulky jednoznačně vyplývá, že dopad poklesu tržeb na EBT je opravdu významný, jelikož společnost INGEM inženýrská a.s. by se dostala do záporných čísel. Konkrétně by její EBT činil zhruba – 181 000 Kč. Tento dopad rizikových faktorů lze ale ošetřit následujícím způsobem.

I když by společnost INGEM inženýrská a.s. neměla být ohrožena, je třeba ujasnit si a stanovit strategii, kterou by se řídila, pokud by byla realizace pesimistického scénáře opravdu nevyhnutelná. Základním předpokladem, ze kterého tvorba pesimistického scénáře vychází, je výpadek velké části tržeb, kvůli kterému by se společnost INGEM inženýrská a.s. dostala do účetní ztráty. Z tohoto důvodu je třeba nějakým způsobem důsledek výpadku tržeb eliminovat.

Jakým způsobem lze tedy účetní ztrátu snížit? V první řadě je důležité podotknout, že v rámci pesimistického scénáře není možné uvažovat o tom, že by společnost dále mohla zvyšovat tržby prostřednictvím jiných zakázek. Z tohoto důvodu je tedy třeba zaměřit se spíše na nákladovou stránku a hledat zde možnosti úspor, které se dají realizovat bez velkého časového odkladu. Pokud bude zřejmé, že společnost nezrealizuje několik zásadních zakázek, bude nutné co nejdříve začít uskutečňovat následující úsporná opatření, která by měla mít za cíl snížení účetní ztráty vyvolané právě výpadkem velké části tržeb.

První úsporné opatření se týká vozového parku společnosti INGEM inženýrská a.s. Jelikož jsou náklady na opravy a údržbu osobních automobilů opravdu vysoké, je třeba

podívat se na možnosti, v rámci kterých by bylo možné alespoň část finančních prostředků ušetřit. Takovou možnost lze vidět právě v údržbě osobních automobilů. Podle Zákona č. 133/2011, o provozu na pozemních komunikacích je povinné přezouvat od 1. listopadu letní pneumatiky na zimní. Na konci března pak tato povinnost končí a řidiči tak opět mohou přezout své automobily na letní pneumatiky. [64] Jelikož společnost INGEM inženýrská a.s. využívá služeb autorizovaných servisů a v současné době vlastní patnáct služebních vozidel, při ceně 1 000 Kč za přezutí jednoho osobního automobilu musí vynaložit dvakrát ročně částku 15 000 Kč, tedy celkem 30 000 Kč za rok. Pokud by však v tomto případě služeb servisů nevyužila a realizovala by tento úkon vlastními silami, ušetřila by poměrně vysokou část finančních prostředků. Jako alternativní možnost přezouvání pneumatik osobních automobilů se tedy jeví uzavření dohody o provedení práce se zaměstnancem jedné z dceřiných společností, který je zaměstnán jako údržbář a tento jednoduchý úkon zvládá. Přezutí jednoho automobilu trvá maximálně hodinu, z čehož vyplývá, že práce na celém vozovém parku by mu měla trvat zhruba 15 hodin. Při mzdové sazbě 2 250 Kč/hod. by jeho výplata měla činit 4 500 Kč. Jelikož se automobily přezouvají dvakrát ročně, společnost by mu vyplatila mzdu při zaokrouhlení zhruba 5 000 Kč. Vzhledem k tomu, že při výplatě do 10 000 Kč z dohody o provedení práce neplatí společnost za zaměstnance sociální ani zdravotní pojištění, konečná úspora oproti využití služeb autorizovaných servisů by činila zhruba 25 000 Kč.

Dalším opatřením, které by se ale odrazilo ve snížení stavu zaměstnanců, je možnost ukončení pracovního poměru s jedním z IT techniků. Společnost INGEM inženýrská a.s. zaměstnává v současné době dva IT techniky na zkrácený úvazek. Po celou svoji zkrácenou pracovní dobu však není ani jeden plně využit. Z tohoto důvodu se jeví jako nejvhodnější řešení propustit jednoho z nich a to zhruba v polovině roku 2014. Pokud se pak sečtou náklady na jeho hrubou mzdu (15 000 Kč/měsíc) a náklady, které za něj odvádí zaměstnavatel na sociální a zdravotní pojištění (34% hrubé mzdy), dochází k úspoře 120 600 Kč za půl roku. Tuto úsporu je ale nutné snížit o tři měsíční platy odstupného v souladu se Zákoníkem práce, jelikož by se jednalo o výpověď ze strany zaměstnavatele. Celé odstupné je tedy dohromady 60 300 Kč. Celková úspora mzdových nákladů v roce 2014 by tak činila 60 300 Kč.

Posledním účinným opatřením by mohl být prodej jednoho ze služebních vozidel, které nemá přidělené žádný konkrétní zaměstnanec. Využívat ho mohou všichni, kteří potřebují jet na služební cestu. Vzhledem k tomu, že se toto vozidlo nepoužívá příliš často, není ho třeba držet v majetku podniku. Pokud by některý ze zaměstnanců potřeboval někam jet a nemá přidělený služební vůz, může se domluvit s některým z kolegů, který vůz přidělený má a pro tento účel ho použít. Vzhledem k počtu ujetých kilometrů, stáří vozu a jeho celkovému stavu je možné předpokládat, že by se prodal za cenu kolem 125 000 Kč. Tato částka by se projevila jako nárůst tržeb za prodej dlouhodobého majetku. Další úspora spojená s prodejem osobního automobilu plyne z ukončení povinného ručení a havarijního pojištění vozidla, která činí zhruba 5 000 Kč za půl roku.

Pokud by se všechna výše zmíněná úsporná opatření realizovala, výpadek tržeb by na společnost INGEM inženýrská a.s. měl poměrně velký vliv, avšak byla by eliminována velikost účetní ztráty. Promítnutí úsporných opatření do VH společnosti je patrné z následující tabulky.

**Tab. č. 33: Vývoj VH před zdaněním po aplikaci úsporných opatření (v tis. Kč)**

<b>Faktor rizika</b>	<b>Pesimistický scénář</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	33 200 Kč
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	275 Kč
Spotřeba materiálu a energie	1 650 Kč
Služby	17 305 Kč
Osobní náklady	13 210 Kč
Daně a poplatky	54 Kč
Odpisy dlouhodobého majetku	627 Kč
Ostatní provozní náklady	10 Kč
Nákladové úroky	90 Kč
Ostatní finanční výnosy	0 Kč
Ostatní finanční náklady	495 Kč
<b>VH před zdaněním</b>	<b>34 Kč</b>

**Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2014**

Realizací úsporných opatření by mělo dojít k nárůstu tržeb z prodeje dlouhodobého majetku na částku 275 000 Kč kvůli prodeji osobního automobilu. Vrácené pojistné k tomuto automobilu ve výši 5 000 Kč se promítá ve snížení ostatních finančních nákladů na částku 495 000 Kč. Úsporné opatření, které souvisí s přezouváním pneumatik, se projeví v poklesu nákladů na služby v celkové výši 30 000 Kč. Zároveň se ale vlivem tohoto opatření zvýší i osobní náklady o 5 000 Kč. Poslední realizované

opatření souvisí s ukončením pracovního poměru s IT technikem, které se projeví v poklesu osobních nákladů na celkovou částku 13 210 000 Kč za rok. Pokud by byla opravdu všechna navržená opatření realizována, pak by EBT činil 34 000 Kč. Nejde sice o vysoký zisk, avšak zamezilo by se účetní ztrátě a společnost by byla schopna tržbami pokrýt veškeré své náklady. Co se týká cash flow, mělo by být záporné stejně jako za předpokladu realistického scénáře, ovšem na chod podniku by to opět nemělo mít výrazný vliv.

### **8. 2. 3 Optimistický scénář**

Optimistický scénář a jeho tvorba jsou pravým opakem pesimistického scénáře. Jeho principem je opět zvážit možnosti toho, že se tržby či jiné rizikové faktory nebudou vyvíjet podle stanoveného plánu, ale budou příznivější, než se očekává. Měly by tedy mít na společnost INGEM inženýrská a.s. a její EBT pozitivní vliv.

S ohledem na průběh tvorby realistického a pesimistického scénáře je v optimistickém scénáři uvažována možnost, že budou realizovány všechny plánované zakázky společnosti INGEM inženýrská a.s. v roce 2014. To znamená, že již nebude brána v úvahu pravděpodobnost úspěchu jednotlivých zakázek, ale bude se naopak předpokládat, že jejich úspěšnost bude ve všech oblastech stoprocentní.

Pokud by došlo tedy k realizaci optimistického scénáře, tržby za TDI, KBOZP a IČ by činily dohromady jak z veřejných zakázek, tak z rozjednaných zakázek celkem 10 690 000 Kč. V oblasti projekční činnosti by mělo jít o částku 14 274 006 Kč. V oblasti ekonomického poradenství pak plánovaná částka tržeb za rok 2014 činí celkem 617 500 Kč. Zároveň je ale nutné připočítat ještě další tržby, které společnosti plynou. Konkrétně jde o pevnou složku tržeb, která byla zmíněna již v předchozích kapitolách. Jde o částky, které budou s jistotou v roce 2014 fakturovány. Tržby za akce předchozích let, které letos skončí, činí celkem 7 500 000 Kč. Tržby za akce roku 2014, ke kterým jsou již uzavřeny a podepsány smlouvy, pak tvoří částku 11 600 000 Kč. Další nezanedbatelnou částí tržeb jsou také tržby za pronájem osobních automobilů dceřiným společností v celkové hodnotě 200 000 Kč za rok. Po sečtení výše uvedených složek by měla společnost INGEM inženýrská a.s. v roce 2014 v rámci optimistického scénáře dosáhnout tržeb v hodnotě 44 881 506 Kč. Co se týká nákladů na subdodávky, jejich reálná výše je již vypočítána v rámci finančního plánu, takže

skutečnost, že by byly realizovány všechny zakázky se stoprocentní pravděpodobností, jejich výši negativně neovlivní. Ohledně ostatních nákladů v rámci účtu Služby nelze ani v optimistickém scénáři předpokládat, že by finanční částka na ně vynaložená klesala. Vliv optimistického scénáře na EBT zobrazuje následující tabulka.

**Tab. č. 34: Vliv nárůstu tržeb na výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2014 (v tis. Kč)**

<b>Faktor rizika</b>	<b>Optimistický scénář</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	44 800 Kč
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	150 Kč
Spotřeba materiálu a energie	1 650 Kč
Služby	19 135 Kč
Osobní náklady	13 265 Kč
Daně a poplatky	54 Kč
Odpisy dlouhodobého majetku	627 Kč
Ostatní provozní náklady	10 Kč
Nákladové úroky	90 Kč
Ostatní finanční výnosy	0 Kč
Ostatní finanční náklady	500 Kč
<b>VH před zdaněním</b>	<b>9 619 Kč</b>

**Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti INGEM inženýrská a.s., 2014**

Pokud by optimistický scénář skutečně odrážel obraz budoucnosti, společnost INGEM inženýrská a.s. by dosáhla v roce 2014 zisku před zdaněním na úrovni zhruba 9 619 000 Kč. Společnost INGEM inženýrská a.s. by v tomto případě měla zisk po zdanění reinvestovat zpět do firmy a ponechat si tak určité volné finanční prostředky na v budoucnu realizované investice do hmotného a nehmotného majetku. Další možností je pak zvýšit mzdové ohodnocení pracovníkům, kteří budou v souvislosti s vyšším počtem uzavíraných zakázek více vytíženi. V souvislosti s pracovními silami je také nutné věnovat se tomu, zda bude možné kapacitně zvládnout větší množství uzavřených zakázek. Lze konstatovat, že společnost disponuje v současné době dostatečným počtem pracovníků, kteří jsou schopní větší množství zakázek realizovat.

#### **8. 2. 4 Stanovení pravděpodobnosti realizace scénářů**

Po zvážení všech scénářů, je nutné stanovit pravděpodobnost jejich realizace. Jako nejpravděpodobnější varianta se jeví uskutečnění realistického scénáře, který by měl nastat z 76%. Tato úvaha vychází z výpočtu průměru jednotlivých pravděpodobností. Jelikož jde o poměrně vysokou pravděpodobnost, je vhodné vycházet ve finančním plánu právě z předpokládaných výsledků realistického scénáře. S ohledem na tyto

výsledky pak není nutné provádět revizi stávajícího strategického záměru, jelikož dle vypočítaných a předpokládaných hodnot výnosů i nákladů je reálné stanovených cílů dosáhnout.

## 9 ANALÝZA INTERNÍCH PROCESŮ SPOLEČNOSTI

V předchozích kapitolách byl popsán strategický plán společnosti INGEM inženýrská a.s., analyzovány faktory externího a interního prostředí a v neposlední řadě také definovány rizikové faktory, které mají bezprostřední dopad a vliv na strategický záměr společnosti. Následně byly sestaveny tři scénáře možného vývoje a na základě nejvyšší pravděpodobnosti byl k dalšímu postupu vybrán realistický scénář, který neodporuje stanovenému strategickému záměru, cílům ani strategiím, které by měly být pro dosažení strategických cílů použity. Nyní je nutné zmapovat interní procesy firmy a zjistit, jestli je na základě nich možné dosahovat zvolených strategií nebo bude nutná jejich přestavba. Je tedy důležité všechny procesy ve firmě identifikovat a pro větší přehlednost pak sestavit procesní mapu. Co to ale vlastně procesy jsou a čím jsou charakteristické?

Proces je v podstatě souhrn činností, při kterých jsou transformovány vstupy do výstupů. Tyto výstupy jsou pak určeny pro externí zákazníky nebo jako vstupy pro další procesy. Každý proces má svého vlastníka, který je za něj a jeho průběh zodpovědný, a také zdroje, které jsou při procesu spotřebovávány. [23] Procesy je možné rozdělovat řadou způsobů. Jako jedno z nejpoužívanějších dělení je na procesy: [29]

1) hlavní,

Hlavní procesy je možné charakterizovat jako takové, které jsou ve společnosti klíčové a přispívají k naplnění poslání organizace. Přinášejí společnosti přidanou hodnotu, mají externí zákazníky a generují tržby. [29]

2) řídicí,

Řídicí procesy by měly vytvářet účinný a jednoduchý systém řízení. Nepřidávají hodnotu, nemají externí zákazníky a negenerují zisk. Ve společnosti jsou ale nepostradatelné. [29]

3) podpůrné.

Podpůrné procesy slouží pro poskytování produktů klíčovým procesům a jejich charakteristickým znakem je, že mohou být outsourcovány. Tím, že slouží právě jako podpora hlavních procesů, přinášejí přidanou hodnotu. [29]

Jako hlavní procesy společnosti INGEM inženýrská a.s. lze označit pět následujících procesů, které generují tržby. Konkrétně jde o:



- 1) inženýrskou činnost,
- 2) projekční činnost,
- 3) stavební dozor,
- 4) koordinaci bezpečnosti práce na stavbách,
- 5) ekonomické poradenství.

Řídící procesy, které probíhají napříč celou společností, jsou:

- 1) plánování a tvorba strategie,
- 2) investiční rozhodování,
- 3) finanční rozhodování,
- 4) organizace společnosti.

Jako podpůrné procesy, bez kterých by nemohly hlavní procesy společnosti účinně fungovat, je možné označit následující:

- 1) obchod,
- 2) účetnictví,
- 3) personalistiku,
- 4) interní audity,
- 5) administrativní činnost.

Aby mohly být v jakékoli organizaci procesy zobrazeny, je potřeba mít k dispozici vhodný nástroj, který by je dokázal modelovat. Procesní model je formalizovaný popis činností, které v podniku probíhají. Poskytuje dokonalý přehled o struktuře činností podniku a zároveň pokládá základ pro rozvoj společnosti tím, že dokáže odhalit činnosti, které se dají optimalizovat. Pokud jsou procesy správně namodelovány, pak lze vidět ve firmě všechny souvislosti potřebné k procesnímu řízení. Pokud ale model neodpovídá realitě, potom rozhodnutí, která budou přijímána na jeho základě, jsou logicky chybná. [49]

Nástroj, který by zajistil zobrazení všech procesů v organizaci, by měl mít vizuální podobu, jelikož tak nabývá na přehlednosti a dokáže přesněji proces popsat – tak, jak by to textem nebylo možné. Tento nástroj by měl obsahovat všechny vlastnosti, které má proces. To znamená: činnosti, události, zdroje, vlastníky a zákazníky. Nástrojů, pomocí kterých lze procesy modelovat, existuje mnoho. Lze zmínit např. metodiku: [49]

- Hammer, Champy,
- T. Davenporta,
- ARIS,
- PPP (Participatory Process Prototyping).

V této diplomové práci bude použito pro modelování procesů softwarové řešení ARIS. ARIS patří k nejznámějším metodikám. Jde o několik pohledů, které jsou vzájemně provázány, a jsou podpořeny diagramy a softwarovými nástroji. [49] Pro modelování procesů je v ARISu použit diagram eEPC – Event Process Chain. Procesy v tomto diagramu jsou zobrazeny pomocí následujících šesti základních komponent: [23]

- 1) Událost,
- 2) Funkce,
- 3) Data,
- 4) Zaměstnanec,
- 5) Organizační jednotka,
- 6) Produkt/slужba.

Výsledný proces má pak následující strukturu. Události spouštějí funkce, funkce generují události, za funkce jsou odpovědní zaměstnanci a zaměstnanci jsou součástí organizačních jednotek. Funkce zpracovávají vstupy a vytváří výstupy. [23] V následující části tedy budou podrobněji popsány a analyzovány všechny druhy procesů, které ve společnosti INGEM inženýrská a.s. existují.

### **9.1 Analýza hlavních procesů společnosti**

Mezi hlavní procesy společnosti INGEM inženýrská a.s. lze zařadit projekční činnost, ekonomické poradenství, inženýrskou činnost, stavební dozor a také koordinaci bezpečnosti práce. Všechny tyto procesy generují tržby a díky nim společnost realizuje zisk.

#### **Projekční činnost**

Proces projekční činnosti je graficky znázorněn v příloze E. Celý proces spouští událost zahájení zakázky. Když je jakákoliv zakázka zahájena, je nutné, aby se seznámil vedoucí projekce a jím určený zodpovědný projektant se zadávací dokumentací a se smlouvou o dílo (resp. příkazní smlouvou), na základě které má být celá zakázka

realizována. Po podrobném prostudování veškerých podkladů, mohou začít projekční práce, za něž je zodpovědný určený projektant. Projekční činnost se skládá z několika stupňů a úzce souvisí také s IČ. Vzhledem k tomu, že jde o vysoce specializovanou činnost, hrají zde významnou roli také subdodavatelé. Proto je nutné i jim předat podklady, podle kterých mají vypracovat svoji část projektové dokumentace. Prvním stupněm projekční činnosti je dokumentace pro územní rozhodnutí (dále jen „DUR“). Práce na tomto stupni dokumentace trvají určitou dobu v závislosti na celkovém rozsahu díla. Když jsou všechny její části hotové, je nutné provést jejich kompletaci. Následně zodpovědný projektant sestaví předávací protokol a odveze projektovou dokumentaci investorovi, který na protokolu potvrdí její převzetí. Jedno vyhotovení DUR je také předáno pracovníkovi, který zajišťuje IČ, a v tomto okamžiku mohou začít jeho práce na projektu. Celý proces IČ pro zajištění územního rozhodnutí pak končí právě vydáním tohoto rozhodnutí. To, že je územní rozhodnutí vydáno, slouží jako pokyn pro hlavní účetní, že může tuto ucelenou část zakázky vyfakturovat investorovi. Zároveň po vydání územního rozhodnutí může určený projektant začít pracovat na dokumentaci pro stavební povolení (dále jen „DSP“) a dokumentaci skutečného provedení stavby (dále jen „DPS“). Také v této části procesu je nezbytné spolupracovat se subdodavateli. Když je práce na DSP a DPS hotová, je opět nutné veškerou dokumentaci zkompletovat, vyhotovit předávací protokol a obě tyto části předat investorovi. Ten projektovou dokumentaci zkontroluje a protokol podepíše. Dokumentace je zároveň předána pracovníkovi v oblasti IČ, který nyní zajišťuje vydání stavebního povolení. Jeho činnost pak končí vydáním povolení. V tomto okamžiku opět může hlavní účetní společně vyfakturovat DSP, DPS a IČ ke stavebnímu povolení. Poté, co nabude stavební povolení právní moci, je možné zahájit stavbu. Pro zodpovědného projektanta to znamená, že musí na této stavbě pravidelně vykonávat autorský dozor. Délka jeho trvání se většinou ve smlouvách sjednává na dobu od zahájení stavby do jejího zkolaudování. O výkonu autorského dozoru vede projektant výkaz odpracovaných hodin. V okamžiku, kdy je stavba zkolaudována, je výkaz hodin odevzdán a na jeho základě je investorovi zaslána závěrečná faktura. Celý proces projekční činnosti také v tomto okamžiku končí a zakázku je možné úspěšně uzavřít.

### **Ekonomické poradenství**

Dalším hlavním procesem, který ve společnosti INGEM inženýrská a.s. generuje tržby, je ekonomické poradenství. Grafické znázornění tohoto procesu je obsahem přílohy F.

Proces ekonomického poradenství je spuštěn tehdy, když bytovému družstvu resp. obci, která získala na výstavbu bytového domu dotaci z prostředků Státního fondu rozvoje bydlení, končí u hypotečního úvěru doba fixace. V tomto okamžiku je možné úvěr předčasně splatit nebo složit mimořádný vklad v jakékoliv výši bez dalšího zpoplatnění. Hlavní ekonom si musí prostudovat mandátní smlouvu, podle které pak vykonává veškerou svoji činnost pro bytové družstvo. Dále se také musí seznámit s výší splátek nájemníků a splátkovým kalendářem od banky, ze kterého zjistí, jaká část pravidelné splátky připadla na splátku jistiny a na splátku úroku. Pokud všechny tyto podklady pečlivě zpracuje, může začít s výkonem vlastní činnosti. Její první část spočívá ve vyčíslení aktuálních cen bytových jednotek, na které se vztahuje hypoteční úvěr. Když jsou ceny vyčísleny, sestavuje ekonom dopisy, ve kterých informuje jednotlivé nájemníky bytových jednotek o možnostech, které jim doba fixace umožňuje, a také jim prostřednictvím nich sdělí aktuální cenu jejich bytové jednotky. Nájemníci pak dostanou určitou lhůtu na rozhodnutí o tom, jestli chtějí složit nějaký mimořádný vklad a snížit tak částku, která zbývá k doplacení. Poté, co jsou dopisy odeslány, začne tato lhůta pro rozhodování plynout. Po jejím uplynutí je informována o mimořádných vkladech nájemníků na jedné straně banka, která podle nich musí přizpůsobit výši splátky na další období, a na druhé straně hlavní ekonom společnosti INGEM inženýrská a.s. Banka tedy vyčíslí novou výši splátky, oznámí novou úrokovou sazbu na další období a vyhotoví splátkový kalendář. Na základě něj může opět hlavní ekonom pokračovat ve svém výpočtu, pomocí kterého určuje výši nových splátek nájemníkům bytových jednotek. V okamžiku určení nových splátek jsou opět odeslány dopisy nájemníkům, ve kterých jsou informováni o tom, kolik budou v dalším období splácet. Tímto úkonem končí veškerá činnost hlavního ekonoma a jde zároveň o pokyn k fakturaci ekonomického poradenství pro hlavní účetní společnosti. Po vystavení faktury se zaeviduje veškerá dokumentace a zakázka může být ukončena.

### **Inženýrská činnost**

Proces IČ je úzce provázán s procesem projekční činnosti a obě tyto činnosti jsou na sobě vzájemně závislé. Grafický průběh procesu je obsahem přílohy G.

Celý proces IČ začíná okamžikem, kdy projektant zhotoví dokumentaci pro územní rozhodnutí a předá ji pracovníkovi útvaru IČ. Ten ji převezme, prostuduje, obstará si od investora plnou moc k zastupování a jednání v konkrétní zakázce a svoji činnost zahájí. První činností, kterou musí vykonat je projednání stavby s dotčenými orgány a osobami. Pokud je stavba projednána, musí pracovník požádat o řadu vyjádření a stanovisek ke stavbě jak od fyzických, tak od právnických osob. Všechna tato stanoviska pak slouží jako podklad pro odeslání žádosti o vydání územního rozhodnutí. Konkrétní úřad pak o jeho vydání k dané stavbě nějakou dobu jedná a právě IČ k územnímu rozhodnutí jeho vydáním končí. Pracovník následně musí prostudovat dokumentaci pro stavební povolení, kterou mu předal zodpovědný projektant. Následně může zahájit svoji další činnost a proces se v podstatě opakuje. Pracovník jedná s dotčenými orgány a osobami o stavbě, odesílá žádosti o stanoviska a vyjádření ke stavbě a u příslušného orgánu žádá o vydání stavebního povolení. Úřad opět nějakou dobu materiály zkoumá a jedná o přijetí žádosti. Když je stavební povolení vydáno, pracovník zaeviduje všechny dokumenty a podklady ke stavbě a může zakázku uzavřít.

### **Stavební dozor**

Proces činnosti stavebního dozoru je znázorněn v příloze H. Na rozdíl od předchozích procesů začíná proces stavebního dozoru až v okamžiku, kdy je vydáno stavební povolení a stavba je zahájena. V tomto okamžiku si musí určený pracovník prostudovat projektovou dokumentaci a mandátní smlouvu, aby zjistil, co je od něj v rámci jeho pracovní činnosti na konkrétní stavbě vyžadováno. V okamžiku zahájení stavby začíná také výkon stavebního dozoru. Frekvence výkonu stavebního dozoru se liší, záleží na podmínkách, které jsou sjednány ve smlouvě. Stavební dozor kontroluje veškeré práce na staveništi, vede stavební deník, upozorňuje investora a další osoby na nesrovnalosti, které při pracích vznikají, účastní se kontrolních dnů apod. Většinou je ve smlouvě stanoveno, že se výkon stavebního dozoru fakturuje měsíčně. Určený pracovník je tedy povinen informovat účetní společnosti o částce, kterou je možné investorovi za uplynulý měsíc, po který byl stavební dozor vykonáván, vyfakturovat. Hlavní účetní

následně vystaví daňový doklad v příslušné výši a odešle ho investorovi stavby. Celý proces činnosti stavebního dozoru a hlavní účetní se pak opakuje až do kolaudace stavby. V okamžiku, kdy je stavba zkolaudována, vystaví účetní v souladu se smlouvou závěrečnou fakturu a odešle ji k proplacení investorovi. Pracovník útvaru technického dozoru pak následně zaeviduje a zarchivuje veškerou dokumentaci a zakázku uzavře.

### **Koordinace bezpečnosti práce na stavbách**

Činnost koordinátora bezpečnosti práce na stavbách je graficky znázorněna v příloze CH. Průběh celého procesu je v podstatě shodný s průběhem procesu stavebního dozoru. Činnost koordinátora začíná v okamžiku zahájení stavby. Ten si musí opět důkladně pročíst projektovou dokumentaci a mandátní smlouvu, aby věděl, jaké úkony jsou od něj na stavbě vyžadovány. Následně pak zahájí svoji vlastní činnost. Po měsíci práce informuje hlavní účetní společnosti o částce, kterou je možné vyfakturovat za výkon jeho činnosti. Hlavní účetní příslušný doklad vystaví a odešle ho investorovi stavby. Činnost koordinátora se pak opakuje a prakticky končí opět kolaudací stavby. O této skutečnosti pak informuje hlavní účetní, ta vystaví závěrečnou fakturu za provedené práce, zaevidují se veškeré dokumenty a je možné zakázku uzavřít.

## **9.2 Analýza řídicích procesů společnosti**

Nyní je nutné analyzovat řídicí procesy ve společnosti INGEM inženýrská a.s. Řídicí procesy sice negenerují tržby, ale bez nich by nemohly existovat hlavní procesy, které tržby generují. Proto je i jejich analýza velice důležitá. Ve společnosti INGEM inženýrská a.s. lze zařadit mezi řídicí procesy hlavně plánování a tvorbu strategie, investiční rozhodování, finanční rozhodování a organizaci společnosti.

### **Plánování a tvorba strategie**

Plánování a tvorba strategie je základem úspěšného fungování společnosti. Je totiž důležité vědět, co společnost v současnosti svým zákazníkům poskytuje a co by jim v budoucnosti měla poskytovat. Neméně významné je také sestavení cílů, kterých chce společnost dosáhnout v plánovacím období. Plánování a tvorba strategie je úkolem strategického managementu, konkrétně je v kompetenci ředitele společnosti. Ten vždy zformuluje cíle, kterých by chtěl se společností v budoucnu dosáhnout a jakými způsoby. Své podřízené pak s těmito cíli průběžně seznamuje v rámci osobních jednání. Je třeba podotknout, že v současné době není vytvářen strategický záměr v písemné

podobě. Zároveň nejsou zaměstnanci o vizích a cílech společnosti informováni najednou, takže často ani nevědí, co se od nich očekává a mohou se tak cítit demotivováni. Na tomto místě je tedy možné vidět jakýsi prostor pro zlepšení, které by mohlo vést k úspěšnějšímu naplňování strategických cílů společnosti.

### **Investiční rozhodování**

Ze strategického záměru společnosti pak vychází i investiční rozhodování. V současné době probíhá proces investičního rozhodování tak, že z chodu společnosti většinou vyplyne potřeba nákupu dlouhodobého majetku. Ředitel společnosti pak rozhoduje, zdali je možné investici schválit nebo ne. V této záležitosti ještě jedná s hlavním ekonomem, který mu sdělí, jestli je možné požadovanou investici finančně unést. Pokud investice tímto kolečkem projde, je možné ji zrealizovat. Samotný nákup pak zajišťuje nejčastěji právě hlavní ekonom společnosti INGEM inženýrská a.s.

### **Organizace společnosti**

Organizace společnosti opět souvisí s tvorbou strategického záměru. Právě ze strategického záměru totiž vyplývá potřeba lidských zdrojů a organizačního uspořádání. Organizační strukturu společnosti INGEM inženýrská a.s. je možné označit jako funkcionální s prvky projektové struktury. Hlavním charakteristickým znakem funkcionální organizační struktury je to, že se jednotlivé odborné činnosti sdružují do útvarů, úseků či organizačních jednotek. Existuje zde tedy několik úrovní podřízenosti a nadřízenosti. Každý nadřízený je pak specialista v určité dílčí oblasti a útvary se vytváří podle předmětu činnosti a zaměření jednotlivých pracovníků. [33] Prvky projektového uspořádání spočívají v tom, že se v rámci existující organizační struktury vždy na základě uzavřené zakázky vytvoří týmy, které na této zakázce dočasně spolupracují. Aby mohl být projekt nebo zakázka úspěšně uzavřena, je důležité, aby byli do týmu vybráni lidé napříč celou organizační strukturou společnosti s ohledem na jejich znalosti a schopnosti. [28] Organizace společnosti a její uspořádání je opět v kompetenci ředitele společnosti a také úzce souvisí s dalšími podpůrnými procesy, např. personalistikou či vzděláváním lidských zdrojů.

### **Finanční rozhodování**

Finanční rozhodování bylo již zmíněno v rámci investičního rozhodování, jelikož tyto dva procesy spolu velice úzce souvisejí. Finanční rozhodování je plně v rukách hlavního

ekonomu. V případě, kdy se jedná o velké investice, je nutná konzultace s ředitelem společnosti. Finanční rozhodování ale nesouvisí jen s investičním rozhodováním. Týká se také výběru optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem, velikosti podnikového kapitálu či rozdělování VH nebo jeho reinvestici zpět do podniku. Zároveň je důležité také zmínit souvislost finančního rozhodování s tvorbou rozpočtů. Hlavní rozpočtář na základě informace od obchodního manažera, který předjednáva možnost realizace konkrétní zakázky, vytvoří na akci rozpočet, kdy bere v úvahu objem subdodávek a odpracovaných hodin, které na zakázce určení pracovníci stráví. Následně předává rozpočet hlavnímu ekonomovi, který z něj vytvoří cenovou nabídku s ohledem na režijní náklady a požadovanou marži a tuto nabídku dále předá obchodnímu manažerovi jako podklad pro další jednání.

### **9.3 Analýza podpůrných procesů společnosti**

Po analýze hlavních a řídicích procesů je důležité analyzovat a popsat také procesy podpůrné. Mezi ně lze zařadit ve společnosti INGEM inženýrská a.s. především obchod, účetnictví, personalistiku, interní audity a administrativní činnost.

#### **Obchod**

Jak už název procesu napovídá, jeho průběh se týká hlavně obchodního manažera společnosti. Jeho úkolem je obstarávat nové zakázky a uzavírat nové smlouvy. Na základě nich se poté zakázky realizují a jsou generovány tržby. Obchodní činnost tedy stručně spočívá v tom, že obchodní manažer nabízí služby společnosti potenciálním zákazníkům v rámci osobního jednání. Pokud má protistrana o služby zájem, osloví společnost s žádostí o vytvoření cenové nabídky. Tu vytváří hlavní ekonom ve spolupráci s rozpočtářem podniku, a jak již bylo řečeno, slouží jako podklad pro další obchodní jednání. Pokud je protistrana s cenovou nabídkou spokojena a je ochotna vynaložit na realizaci akce požadované finanční prostředky, může být uzavřena mezi oběma stranami smlouva. Dalším typem obchodního procesu je vznik smlouvy na základě poptávkového řízení, kdy je společnost od protistrany přímo oslovena s žádostí o vyhotovení cenové nabídky a určení částky, za kterou je ochotna požadované práce zrealizovat.



### **Účetnictví**

Proces účetnictví je v každé společnosti napříč odvětvími podobný a většinou bývá v kompetenci hlavní účetní. Vedení účetnictví souvisí především s vystavováním a přijímáním faktur, účtováním výnosů a nákladů, vystavováním pokladních či interních dokladů, účtováním mezd. Ve společnosti INGEM inženýrská a.s. je důležitá také spolupráce hlavní účetní s ostatními zaměstnanci, kteří přímo realizují výdělečnou činnost podniku. Ti ji vždy po ukončení určitého stupně své práce musejí neprodleně informovat o tom, že je možné tento stupeň vyfakturovat. V opačném případě společnost nemůže realizovat tržby, i když požadované práce zaměstnanci již vykonali.

### **Personalistika**

Procesy v oblasti personalistiky souvisejí především s organizováním výběrových řízení na různé pozice ve společnosti, tvorbou pracovních smluv, evidencí odpracovaných hodin, čerpáním dovolených apod. Personální procesy se týkají také oblasti komunikace se zdravotními pojišťovnami a správou sociálního zabezpečení. Poslední a neméně důležitou součástí personální činnosti je také systém hodnocení pracovníků, jejich odměňování a samotný výpočet jejich mezd.

### **Interní audit**

Procesy interních auditů jsou průběžně prováděny během celého roku. Týkají se především kontroly již uzavřených zakázek. Spočívají v tom, že se zjišťuje, zda byly všechny body uzavřené smlouvy vyfakturovány a zda investor uhradil veškeré platby. Dále se zkoumají náklady na subdodávky a režijní náklady a posuzuje se, zda cena dojednaná ve smlouvě veškeré tyto náklady pokryla. Na základě výstupů analýz jsou pak upravovány rozpočty a cenové nabídky tak, aby se v budoucnosti předešlo chybám, které v minulosti vznikly. Za tento proces je zodpovědná asistentka hlavního ekonoma.

### **Administrativní činnost**

Administrativní činnost souvisí s veškerými úkony, které jsou ve společnosti realizovány. Jedná se o psaní a odesílání dopisů, přijímání pošty, evidování dokumentů, poskytování informací apod. V procesu administrativní činnosti není možné určit jednu konkrétní osobu, která by za ni byla zodpovědná. Tuto činnost totiž vykonávají všichni pracovníci podniku, takže za každou její část nesou odpovědnost oni sami.

## 10 TVORBA PROCESNÍ MAPY

V předchozí kapitole byly analyzovány interní procesy společnosti INGEM inženýrská a.s. Výstupem procesní analýzy je většinou tzv. procesní mapa. Jde prakticky o diagram, který graficky znázorňuje hlavní činnosti podniku a jednotlivé vazby mezi nimi. [27] Jiná definice označuje procesní mapu jako systematické zachycení hierarchie procesů, které poskytuje přehled o všech procesních oblastech, skupinách procesů a samotných procesech. [10]

Proč je ale důležité procesní mapu vytvářet? Jaký je cíl její tvorby? Jelikož v každé společnosti a organizaci existuje velké množství procesů, občas se vytrácí jejich přehlednost a čitelnost. [49] Právě procesní mapa slouží k tomu, aby byly procesy v podniku přehlednější. Vzhledem k tomu, že jsou zobrazeny v grafické podobě, lze v nich najít určité nesrovnalosti a místa, kde je možné a potřebné je zlepšovat.

Procesní mapa společnosti INGEM inženýrská a.s. je vyobrazena v příloze I této diplomové práce. Jsou zde znázorněny všechny výše popsané procesy, které ve společnosti probíhají, včetně jednotlivých vazeb a vzájemných provázaností. Hlavní procesy jsou vyznačeny zeleně, řídicí oranžově a podpůrné žlutě. Všechny procesy jsou provázány vazbami a vzájemně na sebe navazují. Jsou zde však vyznačena i místa, kde procesy nefungují správně či vůbec. Ve společnosti INGEM inženýrská a.s. se jedná především o vazby, které jsou vyznačeny přerušovanou čarou a proces vzdělávání, který je též ohraničen přerušovanou čarou. Nyní bude následovat formulace nápravných opatření, která by mohla sloužit k zefektivnění a optimalizaci procesů.

### 10.1 Nápravná opatření

V následující podkapitole je uvedeno několik nápravných opatření, která jsou zaměřena na celkové zlepšení fungování firmy.

#### 10.1.1 Seznámení zaměstnanců se strategickým záměrem

Jako první oblast, ve které má společnost INGEM inženýrská a.s. slabiny, je možné označit proces seznamování zaměstnanců se strategickým záměrem. V analýze interních procesů bylo zmíněno, že formulace cílů a strategie jejich dosažení je plně v kompetenci ředitele společnosti. Byla zmíněna i skutečnost, že písemný strategický záměr není vůbec zpracováván. Příčinu problému ne příliš efektivního seznamování

zaměstnanců se strategickým záměrem je možné vidět i v tom, že management společnosti vlastně nemá v rukou žádný dokument, se kterým by mohl zaměstnance seznámit.

Zlepšení procesu seznamování zaměstnanců se strategickým záměrem společnosti lze tedy začít tím, že cíle, které zformuluje majitel společnosti, budou převedeny do písemné podoby. Tento úkol může mít na starost hlavní ekonom. Ten by sestavil jednoduchý strategický záměr, který by obsahoval poslání, vize, cíle společnosti a strategie jejich dosažení. Pro interní účely by bylo vhodné pak rozpracovat i analýzu prostředí včetně převodu strategického plánu na podnikatelský a finanční. Tento materiál by pak předal majiteli společnosti ke schválení. V případě akceptace by bylo možné ho ve zkrácené formě přeposlat všem zaměstnancům společnosti a uspořádat společnou poradou, na které by byli se strategickým záměrem zaměstnanci blíže seznámeni. Dozvěděli by se tak, co se od nich v budoucnu očekává, a mohli by tak požadavkům přizpůsobit své pracovní výkony. Zároveň by se otevřel i prostor pro jejich případné dotazy a připomínky.

Pokud by byl jeden ze strategických cílů zaměřen na snižování nákladů, mohli by zaměstnanci managementu sdělit své návrhy úsporných opatření. Kdyby byl jejich návrh následně realizován, mohli by být také za svou iniciativu patřičně odměňováni. V souvislosti s tímto opatřením lze zmínit také metodu systematického zlepšování KAIZEN. Jde o metodu, která vznikla v Japonsku a její název lze přeložit jako „zlepšování“. V japonštině totiž „KAI“ znamená „změna“ a „ZEN“ „dobro“ či „k lepšímu“. Tato metoda je v podstatě založena na myšlence trvalého zlepšování, kterého se docílí postupnými změnami a odstraňováním plýtvání. KAIZEN je filozofie, kterou aplikuje v praxi řada firem po celém světě, které mají cit pro zlepšování. Do zlepšování se může zapojit úplně každý, kdo je součástí firmy, od nejvyššího manažera až po nejméně kvalifikovaného zaměstnance. Zaměstnanci se do procesu nezapojují s vidinou finanční odměny, ačkoli i odměňování je součástí této metody. Jsou spokojeni s tím, že mohou rozvíjet své schopnosti a zlepšovat tak činnosti, které produkují výrobky či služby. [50]

Právě prvky této metody by mohly být aplikovány ve společnosti INGEM inženýrská a.s. Pouze skutečnost, že se zaměstnanci zapojí do trvalého zlepšování, může vést

k jejich vyšší motivaci k plnění strategických cílů, což má za následek zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

### **10. 1. 2 Komunikace mezi ekonomickým útvarem a ostatními pracovníky**

Problém komunikace mezi pracovníky a ekonomickým útvarem se nejvíce projevuje v procesu projekční činnosti a činnosti inženýrské, které jsou na sebe úzce navázány. Z analýzy projekční činnosti jednoznačně vyplývá, že jde o poměrně složitý proces, který vyžaduje jednak velice dobrou externí komunikaci mezi investorem a projektantem, ale také kvalitní komunikaci interní, mezi projektantem, pracovníkem útvaru IČ a hlavní účetní. Ne vždy ale oba typy komunikace fungují správně a důsledkem je potom zpoždění jednotlivých stupňů projektové dokumentace a v některých případech také fakturace. Je tedy velice důležité, aby každý pracovník, který se tohoto procesu účastní, vždy včas informoval ostatní o skutečnostech, které jsou důležité pro výkon jejich činnosti.

Jenže komunikace většinou na této úrovni nefunguje. Často se totiž stává, že o tom, že je vydáno územní rozhodnutí či stavební povolení popř., že je stavba zkolaudována, ekonomický útvar nikdo neinformuje. To má za následek skutečnost, že společnost se sama brzdí v realizaci tržeb za již provedenou práci. Nejde sice o zásadní problém, protože na to, že zakázky nejsou ještě uzavřené, se přichází v rámci pravidelných měsíčních auditů, kdy se všechny detailně prověřují a sleduje se jejich průběh. Přesto je ale možné jistým způsobem tento složitý proces zjednodušit. Není totiž třeba čekat na vydání územního rozhodnutí nebo stavebního povolení. Snadno se totiž stane, že informace o jejich vydání není předána dál. Z tohoto důvodu je možné uvažovat o změně smluvních podmínek, kdy by byl stanoven termín předmětu díla, který se týká IČ na dobu, kdy skončí veškeré práce v souvislosti s IČ. Ostatní okolnosti a rozhodnutí úřadů nemůže pracovník společnosti žádným způsobem ovlivnit. Logické by tedy bylo fakturovat vykonané práce v době, kdy jsou již ukončeny a nečekat tak na vydání žádného dalšího povolení, které závisí na činnosti úřadů.

### **10. 1. 3 Vzdělávání**

Proces vzdělávání ve společnosti INGEM inženýrská a.s. moc dobře v současné době nefunguje. Nejsou vytvářeny žádné plány školení ani se nebere ohled na to, aby byly

rozvíjeny kompetence zaměstnanců a pracovalo se na jejich osobním rozvoji. Rozvoj a řízení lidských zdrojů je v podstatě strategický a správně logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří jsou zaměstnáni v organizaci a určitým způsobem individuálně i kolektivně přispívají k naplňování jejich cílů. Lidé jsou na základě tohoto přístupu považováni za to nejcennější, čím organizace disponují. [1] Z definice vyplývá, že pokud se oblasti školení a vzdělávání věnuje dostatečná pozornost, vede tato skutečnost k tomu, že pracovníci naplňují strategické cíle organizace a jsou více motivováni.

Ve společnosti INGEM inženýrská a.s. je možné v procesu vzdělávání postupovat dvěma způsoby. Lze vytvořit určitý plán školení – např. deset různých kurzů z různých oblastí. Následně s tímto plánem obeznámit zaměstnance podniku, kteří si budou moci dle vlastního uvážení vybrat kurz, který by rádi absolvovali. Druhou možností je vytvořit každému ze zaměstnanců jakési pomyslné individuální konto školení. Na takovém kontě bude vyhrazena každému pracovníkovi určitá finanční částka. Sám si pak může vybrat, které kurzy bude chtít absolvovat. Jeho výběr by měl být odsouhlasen hlavním ekonomem, který rozhodne, zda školení může napomoci plnění strategických cílů a opravdu zvyšuje kvalifikaci zaměstnance.

Pokud by byl ve společnosti proces, který by se věnoval vzdělávání a osobnímu rozvoji zaměstnanců opravdu implementován, jistě by to přineslo řadu výhod, které jsou již výše zmíněny. Další výhodou by mělo být to, že díky absolvování vzdělávacích kurzů by společnost disponovala lépe připravenými strategickými job-families, které by mohly snáze implementovat požadovanou strategii. Na druhé straně je pak možné, že někteří ze zaměstnanců by odešli ke konkurenci. Avšak je nutné vnímat problém s fluktuací spíše tak, že zaměstnanci musejí být pravidelně školeni i přesto, že mohou odejít, protože jinak také odejdou. Druhý úhel pohledu je pak o něco pragmatičtější – je velice špatné, když zaměstnanci nebudou vyškoleni, a ve firmě zůstanou. Z uvedených bodů vyplývá, že školit a vzdělávat své zaměstnance by měla každá firma, která chce v dnešní době na trhu uspět.

## 11 IMPLEMENTACE STRATEGICKÉHO PLÁNU VE SPOLEČNOSTI INGEM INŽENÝRSKÁ A.S.

V předchozí části této diplomové práce byl vytvořen strategický plán společnosti INGEM inženýrská a.s. na plánovací horizont let 2014 – 2017. Nyní je nutné ho vhodně zvolenou metodikou implementovat a zjistit tak, zdali jsou všechny podnikové zdroje existující v interním prostředí firmy schopny tento strategický záměr naplnit. V současné době nabývá na významu nový model řízení, který se nezabývá pouze hmotným a finančním majetkem, ale i nehmotnými zdroji. Tyto modely jsou často také nazývány komplexními modely měření a řízení výkonnosti. Mezi ně lze zařadit např. model Balanced Scorecard (dále jen „BSC“) autorů Kaplana a Nortona. [31] Právě tento model bude využit pro implementaci strategického plánu ve společnosti INGEM inženýrská a.s.

### 11.1 Metoda Balanced Scorecard

Podmínkou úspěšného manažerského rozhodování je schopnost umět měřit výkonnost podniku. Aby bylo možné výkonnost měřit, je nezbytné mít formulována adekvátní kritéria hodnocení pro sledování různých aspektů činnosti podniku a ekonomického prostředí, v němž společnost působí, a sledovat, jak postupuje při dosahování svých cílů. [11]

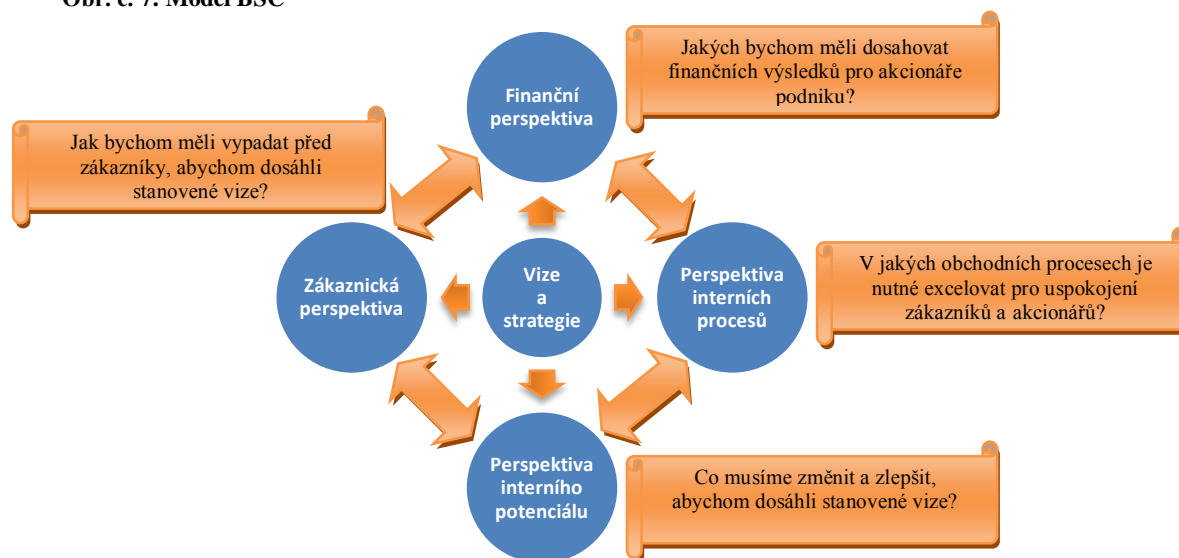
Všechny uvedené skutečnosti umožňuje manažerům právě model BSC. Co to tedy vlastně model BSC je a k čemu slouží?

BSC poskytuje manažerům a vlastníkům firem vhodné nástroje, které jim pomáhají při cestě za budoucím úspěchem ve srovnání s konkurencí. Vzhledem k tomu, že v současné době spolu společnosti navzájem soupeří v komplexním prostředí, je nezbytné pochopit stanovené cíle a metody jejich dosažení. Model BSC je tedy komplexní soubor výkonnostních opatření, který poskytuje rámec pro strategické měření a řízení celého podnikového systému. Tento model klade velký důraz na dosahování stanovených finančních cílů včetně jejich výkonnostních ukazatelů. Ale neorientuje se pouze na finanční stránku strategického záměru. BSC totiž měří organizační výkonnost za pomoci čtyř vyvážených perspektiv: finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a interního potenciálu. Model BSC tedy zabezpečuje

finanční cíle společnosti, zatímco sleduje probíhající budování kapacit a nehmotného majetku, které jsou nezbytné pro budoucí firemní růst. [13]

Základem modelu BSC je kvalitně zpracovaný strategický plán, který se skládá z vize, cílů a strategií pro jejich dosažení. Tato metoda dokáže strategické cíle transformovat na úkoly do jednotlivých perspektiv, které byly již výše zmíněny. Největší výhodou tohoto modelu je rozpracování strategického plánu do akcí a aktivit jednotlivých perspektiv, kterým jsou právě přiřazeny úkoly a měřítka, kterými se dá hodnotit jejich splnění. Pokud jsou všechny tyto cíle v perspektivách splněny, potom je zaručeno, že výsledky vedou ke zvýšení výkonnosti podniku, na kterou je v době ekonomické recese kladen ještě větší důraz. [31] Model BSC má podobu, která je graficky znázorněná na následujícím obrázku.

Obr. č. 7: Model BSC



Zdroj: vlastní zpracování autora dle [balancedscorecard.org](http://balancedscorecard.org), 2014

Nyní je nezbytné stručně vymezit obsah každé ze čtyř perspektiv.

### 11. 1. 1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva zahrnuje klasická měřítka finanční výkonnosti. Strategie podniku a její realizace by měla následně vést k jejich zásadnímu zlepšování. Mezi tato finanční měřítka lze zařadit klasické finanční ukazatele (rentabilita aktiv, vlastního kapitálu), ale i ukazatele, které měří tržní hodnotu podniku (EVA). Jako další cíle v této oblasti lze označit např. nárůst prodeje, tvorbu cash flow nebo nárůst tržeb. [32]

### **11. 1. 2 Zákaznická perspektiva**

V této perspektivě jsou identifikováni zákazníci a tržní segmenty, na které se chce v plánovacím horizontu v rámci strategického plánu společnost zaměřovat. Cíli této perspektivy může být např. dosažení spokojenosti a loajality zákazníků, získávání nových zákazníků, zvyšování podílu na trzích apod. Zákaznická perspektiva dokáže stanovit strategii orientovanou na zákazníky a trh, čímž do budoucna zaručuje vysokou finanční návratnost. [32]

### **11. 1. 3 Perspektiva interních procesů**

Interní procesy v podniku jsou velice důležitou součástí modelu BSC a někdy jsou propojovány z další perspektivou – interním potenciálem. Pokud jsou interní procesy správně nastaveny a dobře fungují, potom jsou zajištěny zákaznické cíle a také cíle, které obsahuje finanční perspektiva. Interní procesy jsou zpravidla členěny do čtyř kategorií na provozní, zákaznické, interní, sociální a regulační procesy. [31]

### **11. 1. 4 Perspektiva interního potenciálu**

Tato perspektiva je zaměřena na řízení nehmotných zdrojů. Tyto nehmotné zdroje jsou především lidské, informační a organizační. Je nepopíratelné, že právě tyto nehmotné zdroje mají obrovský vliv na dosažení stanovených strategických cílů a finančních výsledků, které obsahuje finanční perspektiva. V modelu BSC se měří hlavně připravenost a kvalita nehmotných zdrojů a tedy i jejich vliv na plnění cílů v jednotlivých perspektivách. [31]

Implementace strategického plánu dle modelu BSC vyžaduje, aby byly stanovené strategické cíle převedeny na cíle v jednotlivých čtyřech perspektivách pro každý rok plánovacího horizontu. Jsou tak vytvořeny dílčí cíle, jejichž naplnění pak vede k uspokojení požadavků akcionářů podniku. Většinou se tyto strategické cíle pak rozdělují do dvou skupin: [31]

- 1) cíle finanční a zákaznické perspektivy – musí jich být dosaženo pro zvýšení výkonnosti podniku,
- 2) cíle perspektivy interních procesů a interního potenciálu – znázorňují, jakým způsobem využít interní zdroje, aby bylo možné naplnit cíle zákaznické a následně i finanční perspektivy.



## 11. 2 Převod strategických cílů na akce BSC

V následující podkapitole jsou stanovené strategické cíle společnosti INGEM inženýrská a.s. převedené do jednotlivých perspektiv. Zároveň je nezbytné určitým způsobem dosažení cílů měřit. Z tohoto důvodu jsou strategické cíle doplněny i měřítky a cílovými hodnotami pro každý rok plánovacího horizontu. Následuje také vyjádření strategických akcí, což jsou určité postupy, které vedou k dosažení formulovaných strategických cílů. Strategické cíle stanovené modelem BSC na rok 2014, 2015, 2016 a 2017 jsou obsahem přílohy J. Nyní bude převod strategických cílů a jednotlivé strategické akce detailněji popsány.

### 11. 2. 1 Cíle finanční perspektivy

Jako cíle finanční perspektivy lze označit nárůst tržeb, nárůst tržeb v oblasti výstavby rodinných domů, snížení režijních nákladů a snížení nákladů na subdodávky u projekční činnosti.

Za zvýšení tržeb je zodpovědný obchodní manažer společnosti. Jejich nárůstu by mělo být dosaženo především zkvalitněním tvorby kalkulací, aby byla zajištěna skutečná výdělečnost zakázek. Druhým způsobem by mělo být uzavírání většího počtu zakázek, které by měly logicky generovat i vyšší tržby. Nárůst tržeb v oblasti výstavby rodinných domů má opět na starost obchodní manažer společnosti. Vzhledem k tomu, že v současné době není mnoho zakázek v oblasti výstavby rodinných domů realizováno, je hlavní podmínkou pro to, aby bylo možné z této činnosti generovat alespoň nějakou výši tržeb, pečlivě obeznámit potenciální zákazníky s možností využití těchto služeb.

Další dva finanční cíle jsou orientovány na snižování nákladů. Dosažení obou těchto cílů je v kompetenci hlavního ekonoma společnosti INGEM inženýrská a.s. Strategickou akcí vedoucí k dosažení tohoto strategického cíle je hlavně pečlivý výběr dodavatelů služeb. Ten spočívá především v tom, že by se měl uskutečňovat větší počet poptávkových řízení mezi různými dodavateli služeb, kteří vlivem vysoké konkurence tlačí ceny za své služby dolů. Zároveň je nutné zabývat se všemi náklady, i těmi, které jsou zdánlivě nízké, protože v konečném důsledku jsou i tyto náklady pro společnost velice zatěžující. Když se bude sledovat každá jednotlivá složka nákladů, je možné najít určité prostory pro optimalizaci a jejich následnou úsporu.

### **11. 2. 2 Cíle zákaznické perspektivy**

Zákaznická perspektiva zahrnuje tři hlavní oblasti. Prvním je zvýšení objemu realizovaných zakázek. Za tento cíl je opět odpovědný obchodní manažer společnosti INGEM inženýrská a.s. Jako strategickou akci k dosažení tohoto cíle lze označit zlepšení jeho marketingové činnosti. Obchodní manažer by měl jednat s větším počtem potenciálních zákazníků, seznamovat je s činnostmi firmy, upozorňovat na její silné stránky a významné reference a zákazníkům nabízet prezentační desky, které mohou dál předávat svým přátelům, kteří potřebují pomoci s chystanou výstavbou. Výše zmíněná strategická akce by měla vést také k naplnění dalšího strategického cíle v oblasti zákaznické perspektivy, konkrétně k získání nových zákazníků.

Posledním strategickým cílem v oblasti zákaznické perspektivy je zvýšení zájmu zákazníků o služby společnosti INGEM inženýrská a.s. Za tento cíl je zodpovědný IT technik, který by ho měl dosáhnout vytvořením nových internetových stránek společnosti. Tyto stránky by měly poskytnout potenciálním zákazníkům představu o tom, co jim firma může nabídnout a také zvýšit její důvěryhodnost, jelikož v současné době společnost, která nemá kvalitně zpracované internetové stránky, působí na zákazníky přinejmenším podezřele. Internetové stránky by měly zároveň zahrnovat i funkci monitorování počtu návštěv a zájem zákazníků by byl měřen právě jejich počtem.

### **11. 2. 3 Cíle perspektivy interních procesů**

Perspektiva interních procesů a její strategické cíle jsou rozděleny do čtyř oblastí – na provozní, zákaznické, inovační, sociální a regulační procesy.

V oblasti provozních procesů je strategickým cílem snížit množství pozdě odevzdaných projektových dokumentací. Strategickou akcí k naplnění tohoto cíle je vyžadování vyšší výkonnosti zaměstnanců. Pokud by bylo v tomto případě zavinění na straně některého z projektantů, měl by být důrazně upozorněn na to, že při příštím problému mu bude odebrána nadstavbová složka mzdy. Toto opatření by mělo vést k tomu, že každý projektant bude přistupovat ke své práci zodpovědně a bude odvádět maximální výkony.

Druhým strategickým cílem v oblasti provozních procesů je cíl využívat slev u subdodavatelů. Měřítkem tohoto cíle je počet získaných slev. Slevy by měl vyjednávat obchodní manažer společnosti. Strategickou akcí k dosažení tohoto cíle je upozorňovat subdodavatele na dlouhodobé vztahy se společnostmi a na objem zakázek, které pro společnost realizovali. V rámci dobrých vztahů by pak měla být subdodavateli alespoň mírná sleva poskytnuta.

Mezi cíle v oblasti zákaznických procesů lze zařadit zvýšení povědomí o firmě a službách mezi zákazníky. Opět se jedná o úkol pro IT technika. Ten by měl totiž v rámci nových internetových stránek vytvořit i jednoduchý poptávkový formulář, který by mohl potenciální zákazník vyplnit svými požadavky, a společnost by mu obratem odeslala cenovou nabídku. Tento cíl by měl být měřen pomocí počtu přijatých poptávkových formulářů.

V oblasti inovačních procesů je strategickým cílem rozšíření portfolia poskytovaných služeb v oblasti výstavby rodinných domů. Za jeho splnění je odpovědný obchodní manažer společnosti. Strategickou akcí vedoucí k jeho splnění je nabízet při obchodních jednáních klientům možnost využití služeb spojených s výstavbou rodinných domů.

V rámci sociálních a regulačních procesů má společnost za cíl vyčlenit v každém roce plánovacího horizontu finanční částku v hodnotě 20 000 Kč. Společnost by měla dále podporovat hlavně sportovní aktivity v regionu, i když by se nemělo jednat o horentní finanční částky. Jde opět o způsob, jakým o sobě může dát společnost vědět a získat tak další zákazníky.

#### **11. 2. 4 Perspektiva interního potenciálu**

V perspektivě interního potenciálu jsou zkoumány tři oblasti nehmotného kapitálu – lidské zdroje, informační zdroje a zdroje organizační.

Strategickým cílem v oblasti lidských zdrojů je rozvíjet potenciál a kompetence pracovníků. Strategická akce, která by vedla ke splnění cíle, je vytvořit buď plán školení, nebo zavést individuální konta zaměstnanců, na kterých by byla složena určitá finanční částka, a každý zaměstnanec by si mohl dle vlastního výběru určit, která školení chce absolvovat pro zvýšení své kvalifikace.

V oblasti informačních zdrojů je strategickým cílem vytvoření dvou databází – na jedné straně zákaznické, na druhé pak databáze subdodavatelů. Tyto databáze by měly sloužit především ke sledování platební morálky a objemu zakázek. Na základě této databáze by pak bylo možné vyloučit ty obchodní partnery, kteří mají horší platební morálku a zaměřovat se na klienty, kteří platí ještě před datem splatnosti.

V oblasti organizačních zdrojů je pak strategickým cílem organizovat porady, na kterých by byli zaměstnanci seznámeni s náklady společnosti za minulý měsíc, které se vztahují přímo k jejich činnosti. Naopak by měly být vyzdvihnutí pracovníci, kteří vytvořili během uplynulého měsíce nejvyšší úsporu. Tyto porady by měly vést k tomu, že každý zaměstnanec by více přemýšlel nad tím, zda nemůže nějakým způsobem určitou část finančních prostředků ušetřit.

Druhým strategickým cílem je pak zvyšovat motivaci zaměstnanců opět prostřednictvím organizace pravidelných porad se zaměstnanci. Na takové poradě by měl každý pracovník možnost seznámit vedení a své kolegy s inovačním námětem, který by měl být zaměřen na snížení nákladů či na zvýšení tržeb. Ekonomické oddělení by pak úsporu mohlo přibližně vyčíslit a na vedení společnosti by pak byl úkol schválit či zamítnout inovační návrh. Pokud by byl nápad zaměstnance skutečně realizován, pak by mu příslušelo určité procento z uspořené či vydělané částky.

Dalším cílem perspektivy interního potenciálu je nakoupit nové softwary pro zlepšení poskytovaných služeb. Za tento cíl je odpovědný IT technik. Ten by měl provést vhodný výběr softwarů po konzultaci s dalšími kompetentními osobami tak, aby se zvyšovala konkurenční výhoda firmy.

Dalším cílem v oblasti organizačních zdrojů je pak seznámení zaměstnanců se strategickým záměrem společnosti. Strategickou akcí k naplnění tohoto cíle je organizace porady, které by byli účastni všichni zaměstnanci, a prostřednictvím které by byli seznámeni se strategickým záměrem a strategickými cíli společnosti. Věděli by tak, co se od nich vyžaduje a mohli by této skutečnosti přizpůsobit své výkony. Byli by i více motivováni a to by mělo vést ke zlepšení celkové výkonnosti firmy.

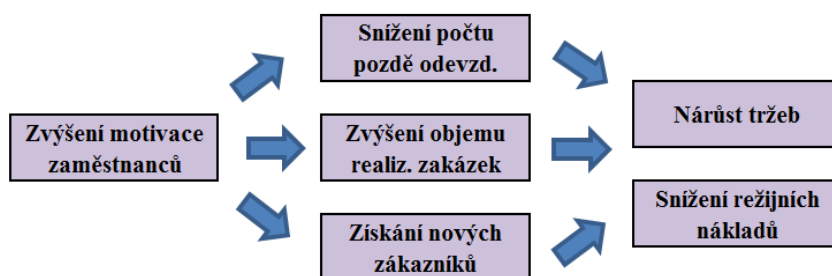
### 11.3 Zobrazení příčinných vazeb mezi strategickými cíli

V předchozí kapitole byly stanoveny strategické cíle jednotlivých perspektiv, měřítka, jejich cílové hodnoty a strategické akce vedoucí k jejich dosažení. Aby byl systém BSC opravdu účinný, je nutné ještě sestavit řetězec vzájemných vazeb mezi jednotlivými cíli, aby bylo jasné, jakou cestou lze dosáhnout konečných výkonnostních strategických cílů. [31]

Jednotlivé příčinné vazby vychází z vytvořených tabulek převodu strategických cílů na akce modelu BSC. Nyní bude následovat znázornění jejich propojení.

Cíl zvyšování motivace zaměstnanců prostřednictvím organizace porad zaměřených na inovační návrhy má jednoznačný vliv na zvýšení zájmu zákazníků, jelikož inovační návrh může mít dopad právě na zákazníky. Zvýšení motivace ale může také vést ke zvýšení výkonnosti pracovníků, kteří pak budou snižovat počet pozdě odevzdaných projektových dokumentací. Stejným způsobem se mohou inovační návrhy zaměstnanců odrazit také ve zvýšení objemu realizovaných zakázek a získání nových zákazníků. Konečný dopad na finanční perspektivu je možné hledat v oblasti snížení režijních nákladů či nárůstu tržeb.

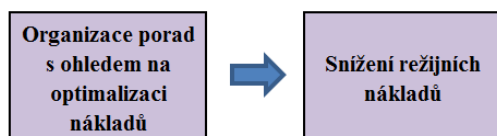
Obr. č. 8: Propojení perspektiv BSC I



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Cíl interního potenciálu, který se zabývá organizací porad s ohledem na optimalizaci nákladů, vede k cíli finanční perspektivy – konkrétně ke snížení režijních nákladů.

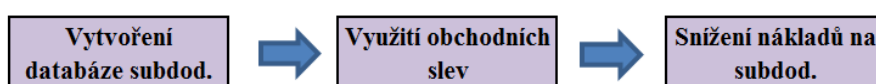
Obr. č. 9: Propojení perspektiv BSC II



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Vytvoření databáze subdodavatelů s objemem poskytnutých služeb vede k možnosti pomocí ní hledat partnery, u kterých lze využívat vyššího počtu obchodních slev a následnému snížení nákladů na subdodávky u projekční činnosti, což je cílem finanční perspektivy.

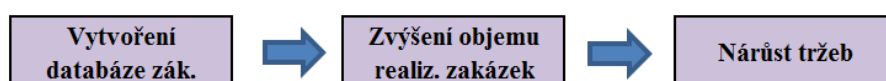
Obr. č. 10: Propojení perspektiv BSC III



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Vytvoření databáze zákazníků se sledováním platební morálky a objemem poskytnutých služeb vede ke zvýšení realizovaných tržeb. Pokud bude společnost upozorňovat na dlouhodobou spolupráci a objem již dříve poskytnutých služeb, je zde vyšší pravděpodobnost, že si ten samý zákazník objedná další služby i v budoucnosti.

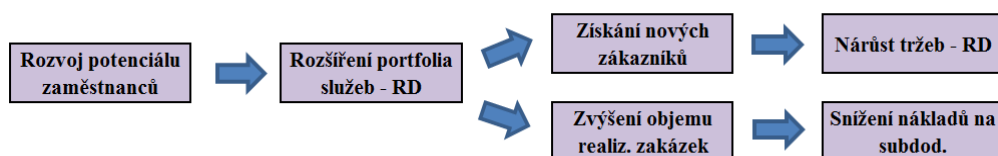
Obr. č. 11: Propojení perspektiv BSC IV



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Rozvíjení potenciálu pracovníků vede k možnosti rozšířit portfolio poskytovaných služeb v oblasti výstavby rodinných domů. Následně je pak možné získat nové zákazníky a zvýšit objem realizovaných zakázek, což se opět odrazí ve finanční perspektivě nárůstem tržeb v oblasti rodinných domů či snížení nákladů na subdodávky.

Obr. č. 12: Propojení perspektiv BSC V



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Cíl zákaznické perspektivy – vyčlenění finanční částky na sponzoring v regionu – má vliv na zvýšení zájmu zákazníků, následné zvýšení objemu realizovaných zakázek a konečný nárůst tržeb.

Obr. č. 13: Propojení perspektiv BSC VI



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Cíl zvýšit povědomí o firmě a službách mezi zákazníky má vliv na zvýšený zájem zákazníků, zvýšení objemu realizovaných zakázek a opět konečný nárůst tržeb.

Obr. č. 14: Propojení perspektiv BSC VII



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Pro lepší přehlednost je ještě možné vytvořit matici strategických akcí a strategických cílů. Tato matice znázorňuje souvislost mezi jednotlivými akcemi, které vedou k dosažení strategických cílů v různých perspektivách. [31] Matice strategických akcí a strategických cílů je znázorněna na následujícím obrázku. Součástí této matice je i legenda, ze které je možné identifikovat v matici použité zkratky.

Obr. č. 15: Seznam strategických cílů

Seznam strategických cílů			
SC 1	Nárůst tržeb	SC 11	Rozšířit portfolio poskytovaných služeb v oblasti výstavby RD
SC 2	Nárůst tržeb v oblasti výstavby RD	SC 12	Vyčlenit finanční částku na sponzoring v regionu
SC 3	Snížení režijních nákladů	SC 13	Rozvíjet potenciál pracovníků
SC 4	Snížení nákladů na subdodávky u projekce	SC 14	Vytvořit databázi zákazníků se sledováním platební morálky a objemem poskytnutých služeb
SC 5	Zvýšit objem realizovaných zakázek	SC 15	Vytvořit databázi subdodavatelů s objemem poskytnutých služeb
SC 6	Získat nové zákazníky	SC 16	Organizovat porady se zaměstnanci s cílem snížit náklady
SC 7	Zvýšit zájem zákazníků	SC 17	Zvyšovat motivaci zaměstnanců
SC 8	Snížit počet pozdě odevzdaných projektových dokumentací	SC 18	Nakoupit nové softwary pro zlepšení poskytovaných služeb
SC 9	Využívat obchodních slev u subdodavatelů	SC 19	Seznámit zaměstnance se strategickým záměrem
SC 10	Zvýšit povědomí o firmě a službách mezi zákazníky	---	---

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

**11 – IMPLEMENTACE STRATEGICKÉHO PLÁNU VE SPOLEČNOSTI INGEM  
INŽENÝRSKÁ A.S.**

Obr. č. 16: Seznam strategických akcí

Seznam strategických akcí			
SA 1	Uzavřít větší počet zakázek	SA 12	Nabízet klientům možnost pomoci s výstavbou rodinných domů
SA 2	Zkvalitnit tvorbu kalkulací	SA 13	Podporovat sportovní aktivity v regionu
SA 3	Obeznamit zákazníky s možností poskytnutí služeb	SA 14	Vytvořit plán školení
SA 4	Pečlivý výběr dodavatelů služeb	SA 15	Zavést individuální konta zaměstnanců
SA 5	Hlídání nákladů	SA 16	Vytvoření databáze zákazníků
SA 6	Věnovat větší pozornost výběru subdodavatelů	SA 17	Vytvoření databáze subdodavatelů
SA 7	Zlepšit marketingovou činnost obchodního manažera	SA 18	Organizace pravidelných porad
SA 8	Vytvořit nové webové stránky	SA 19	Seznámení zaměstnanců s výhodami podání inovačního návrhu
SA 9	Vyžadovat vyšší výkonnost v závislosti na odměňování	SA 20	Výběr vhodných softwarů potřebných pro zvýšení konkurenční výhody
SA 10	Upozorňovat subdodavatele na dlouhodobé vztahy	SA 21	Organizace porady se všemi zaměstnanci
SA 11	Vytvořit prostřednictvím webových stránek poptávkový formulář	---	---

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Obr. č. 17: Matice strategických cílů a akcí

SA/ SC	Finanční p.				Zákaznická p.			P. interních procesů					P. interního potenciálu						
	SC 1	SC 2	SC 3	SC 4	SC 5	SC 6	SC 7	SC 8	SC 9	SC 10	SC 11	SC 12	SC 13	SC 14	SC 15	SC 16	SC 17	SC 18	SC 19
SA 1	x	x																	
SA 2	x	x																	
SA 3	x	x																	
SA 4			x																
SA 5			x																
SA 6				x														x	
SA 7	x	x			x	x	x												
SA 8	x	x			x	x	x												
SA 9	x	x			x			x										x	
SA 10				x					x										
SA 11	x	x			x	x				x									
SA 12	x				x		x				x								



SA 13												x							
SA 14		x		x	x	x						x		x					
SA 15		x		x	x	x						x		x					
SA 16	x				x									x					
SA 17					x					x						x			
SA 18			x													x	x		
SA 19					x	x			x								x		
SA 20	x	x		x	x							x						x	
SA 21	x	x	x	x	x	x	x	x										x	x

**Zdroj:** vlastní zpracování autora dle Šulák, 2012

Z matice je jasně patrné, které strategické akce vedou k naplnění strategických cílů a jsou opět pouze jiným způsobem znázornění vazeb mezi jednotlivými strategickými cíli a akcemi.

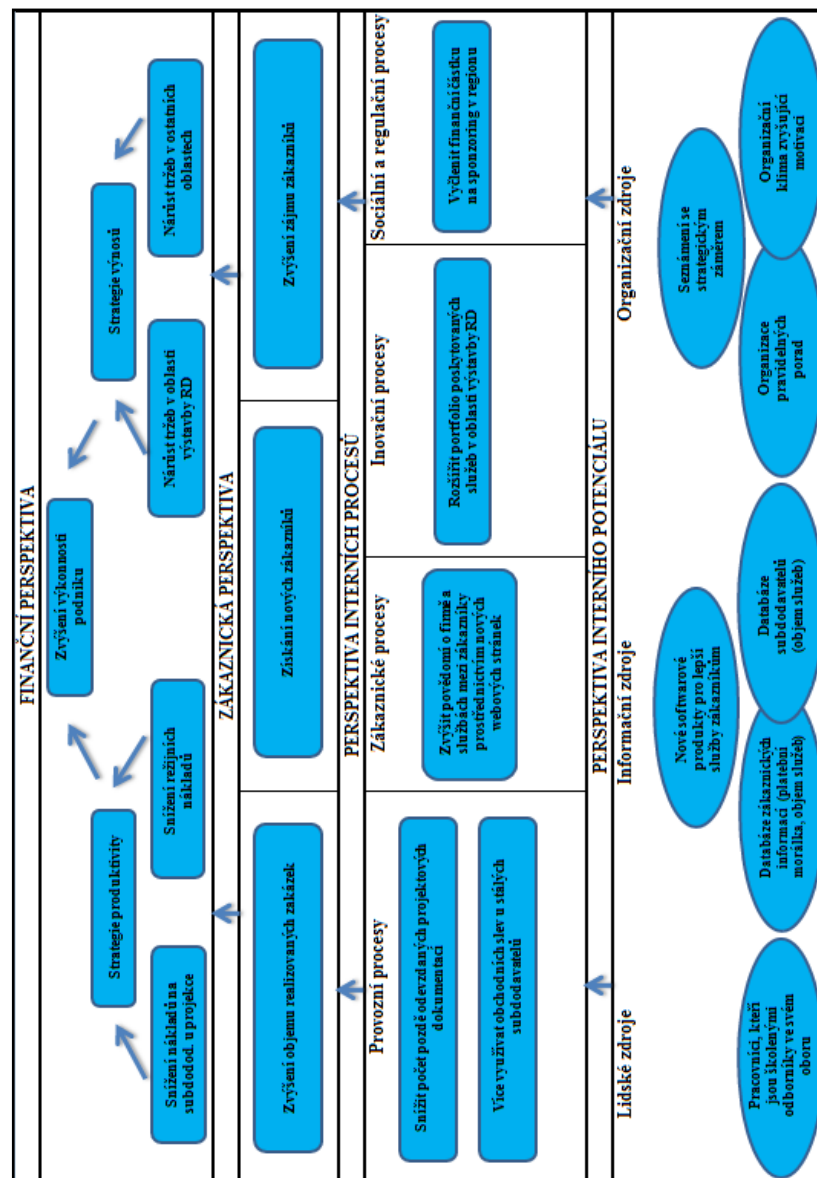
Z popsaných vazeb mezi jednotlivými cíli je jasně vidět, že jednotlivé perspektivy v modelu BSC jsou spolu vzájemně propojeny a nelze je oddělovat. Splnění cíle v jedné perspektivě je totiž podmínkou splnění cíle v jiné perspektivě. Právě v této skutečnosti lze hledat hlavní přínos metodiky BSC. Pokud jsou totiž všechny cíle v jednotlivých perspektivách splněny podle strategického plánu, je zaručeno, že bude dosaženo i stanovených finančních cílů a ty povedou k dosažení vyšší výkonnosti celé organizace.

#### **11. 4 Strategická mapa**

Dokumentovat příčinné vazby mezi strategickými cíli lze ještě za pomoci tzv. strategických map. Využívají se opět v modelu BSC, který za pomoci čtyř perspektiv zobrazuje, jakým způsobem je v podniku tvořena hodnota. Strategické cíle se znázorňují jako série příčin, důsledků a vzájemných vazeb. [12] Takto zkonstruovaná strategická mapa pak prakticky ukazuje jakousi cestu, jak se dostat k cíli. [35] Jinými slovy jde o propojení strategických cílů kauzálními vazbami. Ukazuje, jak rozvoj cílů v oblasti perspektivy interního potenciálu umožňuje organizaci se zlepšovat a rozvíjet své cíle v oblasti perspektivy interních procesů, které zase přes zákaznickou perspektivu umožňují dosažení cílů ve finanční perspektivě a uspokojení vlastníků podniku. [24]

Strategická mapa společnosti INGEM inženýrská a.s. je vyobrazena na obrázku č. 18. Ze strategické mapy vyplývá, že společnost může dosáhnout stanovených strategických cílů v oblasti finanční perspektivy pouze tehdy, pokud budou naplněny cíle v ostatních třech perspektivách. Velice důležitým prvkem při implementaci daných strategií jsou pak nehmotné zdroje, které lze označit jako jejich nositele. V případě, že by nebyly lidské zdroje, které jsou podporovány zdroji informačními a organizačními, schopny své strategické cíle splnit, nedosahovala by společnost jako celek ani ostatních strategických cílů. S ohledem na tuto skutečnost je možné konstatovat, že každá firma by měla o své nehmotné zdroje řádně pečovat a snažit se podněcovat jejich aktivitu.

Obr. č. 18: Rámcová strategická mapa společnosti INGEM inženýrská a.s.



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Nyní je tedy bezprostředně nutné zhodnotit, zda jsou nehmotné zdroje společnosti INGEM inženýrská a.s. schopny a připraveny stanovených strategických cílů dosáhnout nebo zda bude nutné provést ve strategickém plánu určité úpravy.

## 12 ZHODNOCENÍ PŘIPRAVENOSTI INTERNÍHO POTENCIÁLU

Interní potenciál je jednou z perspektiv v modelu řízení výkonnosti BSC. Lze do ní zahrnout veškerý nehmotný majetek podniku, který se zpravidla dělí na:

- 1) lidské zdroje,
- 2) informační zdroje,
- 3) organizační zdroje.

Lidské zdroje lze označit jako souhrn znalostí a dovedností pracovníků podniku, které jim umožňují vytvářet činnosti potřebné pro implementaci požadovaných strategií. [31] Informační zdroje zahrnují informační systém, který obsahuje všechny znalosti a postupy, které vedou k podpoře jednotlivých částí implementované strategie. [31] Organizační kapitál je jakési klima pro plnění strategických akcí a cílů. Součástí organizačního kapitálu jsou další čtyři složky – kultura, vedení, vyladění a týmová práce. [31] Organizační kulturu lze vyjádřit jako obecně sdílené a stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují ve firmě, přičemž kultura ovlivňuje procesy rozhodování a řešení problémů, ovlivňuje cíle a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace či spokojenosti a nespokojenosti. [20] Vedení je jakási schopnost manažerů či leaderů jednotlivých týmů, které vedou ostatní k plnění strategických akcí a úkolů. [31] Vyladění je možné označit jako schopnost vyladit cíle implementace se strategickými cíli organizace. [31] Týmová práce je práce skupiny lidí, kteří se vzájemně doplňují svými znalostmi a dovednostmi a jsou plně oddáni společným pracovním cílům, za něž jsou vzájemně odpovědní. [9] Nyní je nutné zjistit, zda jsou jednotlivé složky výše uvedeného nehmotného majetku organizace připraveny implementovat stanovenou strategii.

### 12.1 Přípravenost lidského kapitálu

Pro zhodnocení připravenosti lidského kapitálu je nutné určit nejprve tzv. strategické job-families. Prakticky jde o skupiny nejdůležitějších zaměstnanců, jejichž kompetence mají největší vliv na zlepšení vnitřních procesů organizace, které jsou v souladu se strategickými cíli. [26] Pro každou z těchto skupin musí být vytvořen kompetenční model, který stanovuje znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro implementaci

požadované strategie. Dalším krokem je určení počtu pracovníků, kteří by měli vyhovovat kompetenčnímu profilu a kteří mu v současné době opravdu vyhovují. Následně se procentuálně vyjádří připravenost lidských zdrojů a stanoví se další program pro její zlepšení.

Ve společnosti INGEM inženýrská a.s. existují tři skupiny strategických job-families. Jde o pracovníky ekonomického útvaru, pracovníky útvaru projekční činnosti a pracovníky vykonávající technický dozor investora. Sestavený kompetenční profil společně s hodnocením připravenosti je znázorněn za pomoci následující tabulky.

Tab. č. 35: Hodnocení kompetenčních profilů ve společnosti INGEM inženýrská a.s.

Pracovní skupina		Ekonomický útvar	Pracovníci útvaru projekce	Pracovníci TDI
Kompetenční profil	Znalosti	pracovní právo	znalosti v oboru stavebnictví	znalosti v oboru stavebnictví
		obchodní právo	autorizace ČKAIT	min. 2 roky praxe
		účetní standardy	výborná znalost práce s IT systémy pro projektování	autorizace ČKAIT
		daňové předpisy		
	Dovednosti	výborná orientace v MS Office	orientace v zákonech a vyhláškách	orientace v projektové dokumentaci
		znalost účetního programu Ekonom	právní a ekonomické povědomí	řidičský průkaz skupiny B
		organizační schopnosti	schopnost flexibility a rychlosti	právní minimum
		smysl pro pořádek		ekonomické minimum
		preciznost práce	odolnost proti stresu	práce s MS Office
		vztahy s jednotl. pracovníky	schopnost týmové práce	
Požadovaný počet pracovníků		2 (účetní/ekonom)	11	5
Počet pracovníků splňující kompetenční profil		3	4	3
Stávající připravenost		150%	36%	60%
Požadovaná připravenost		100%	55%	100%
Program zlepšení připravenosti lidských zdrojů	účast na školeních k nové legislativě		neautorizovaní architekti absolvují kurz ke složení autorizačních zkoušek	pracovníci TDI musí složit autorizační zkoušku
	účast na školeních k daním a účetním standardům		kurzy v oblasti projektování bezbariérových staveb, management energeticky inteligentních budov, IT školení na nástavby ArchiCAD	kurzy pro technický dozor investora, seznámení s novou legislativou

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Připravenost pracovníků ekonomického útvaru je v současné době 150%. Pracovníci se musejí umět orientovat v pracovním a obchodním právu a také bezpečně ovládat

veškeré účetní standardy a daňové předpisy. Mezi další požadované dovednosti lze zařadit výbornou orientaci v programu Microsoft Office a v účetním programu Ekonom. Dále musejí mít pracovníci výborné organizační schopnosti, smysl pro pořádek, odvádět precizní práci a udržovat vztahy s jednotlivými pracovníky na dobré úrovni. Požadovaný počet pracovníků je v současné době na úrovni dva – konkrétně se jedná o hlavní účetní a ekonoma. Tento kompetenční profil nyní splňují tři zaměstnanci. Tuto skutečnost lze vnímat pozitivně, jelikož je v brzké době naplánován odchod jedné z těchto pracovních sil. To znamená, že nebude nutné zaučovat do jeho práce nikoho jiného, ale organizace si vystačí se stávajícími silami. Pro udržení požadované připravenosti je vhodné umožnit pracovníkům ekonomického útvaru účast na školeních k nové legislativě, daním a také účetním standardům. Náklady na absolvování vzdělávacích kurzů by měly činit zhruba 10 000 Kč ročně.

Pracovníci útvaru projekce by měli mít vystudovanou střední či vysokou školu v oboru stavebnictví. Další velmi významnou součástí kompetenčního profilu je autorizace u České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (dále jen „ČKAIT“). Podle stavebního zákona je tato autorizace nutnou podmínkou pro výkon konkrétních činností, jejichž výsledek pak ovlivňuje ochranu veřejných zájmů ve výstavbě. Pro architektky a projektanty je určena zkouška autorizovaných inženýrů. Lze ji absolvovat v různých oborech činnosti. [44] Další znalosti jsou vyžadovány v oblasti IT systémů pro projektování. Znalost se týká hlavně nových softwarů, které by měly být používány pro projektování a vizualizace rodinných domů. Projektant se musí orientovat také v zákonech, normách a vyhláškách, mít ekonomické a právní povědomí, schopnost rychlosti a flexibility, odolnosti proti stresu a jednoznačnou schopnost pracovat v týmu více lidí. V současné době společnost INGEM inženýrská a.s. disponuje jedenácti projektanty. Téměř všichni splňují kompletní kompetenční profil, avšak autorizovaných architektů není dostatečný počet. Z jedenácti projektantů jsou autorizovaní pouze čtyři. Vzhledem k tomu, že požadovaná připravenost je na úrovni 55%, je nutné, aby autorizační zkoušku složili během roku 2014 ještě dva projektanti. Všichni projektanti by pak měli také absolvovat kurzy v projektování bezbariérových budov, managementu energeticky inteligentních budov a také IT školení na počítačový program Archicad a jeho nástavby, které bude možné využívat pro zlepšení služeb zákazníkům. Náklady na školení této skupiny by měly činit zhruba 40 000 Kč ročně.

Jako poslední strategickou skupinu job-families lze označit pracovníky vykonávající technický dozor investora. Opět se od nich očekává znalost oboru stavebnictví, minimálně dvouletá praxe, jelikož jde o velice rizikové povolání a autorizace ČKAIT. V tomto případě jde o autorizaci technika pro různé druhy staveb. Pracovník musí být schopen orientovat se v projektové dokumentaci, vlastnit řidičský průkaz skupiny B, jelikož se musí každý den dopravovat na určenou stavbu, mít alespoň základní právní a ekonomické povědomí a umět pracovat s kancelářským balíkem Microsoft Office. V současné době pracuje ve společnosti INGEM inženýrská a.s. pět pracovníků, kteří by měli splňovat stanovený kompetenční profil. Avšak opět pouze tři z nich jsou autorizovaní technici. Požadovaná připravenost této skupiny je stanovena na 100%. To znamená, že zbývající dva pracovníci by měli také do konce roku 2014 absolvovat autorizační zkoušku. Ostatní by pak měli pro udržení připravenosti absolvovat kurzy určené pro technický dozor investora a průběžně se seznamovat s novou legislativou v této oblasti. Finanční částka vynaložená na vzdělávání této skupiny je plánována přibližně na 20 000 Kč ročně.

Na základě zhodnocení připravenosti lidských zdrojů lze říci, že implementaci stanovené strategie by nemělo v oblasti lidských zdrojů nic bránit. Kapacity pro zvládnutí většího objemu uzavřených zakázek by měly být dostatečné. Pouze pro zvýšení připravenosti zaměstnanců a pro rozvoj jejich kvalifikace by někteří z nich měli složit autorizační zkoušku, která jim dává větší možnosti.

### **12. 2 Připravenost informačního kapitálu**

Do oblasti informačního kapitálu lze zařadit veškeré informační systémy, databáze, know-how, licence apod., které jsou nezbytné pro naplnění stanoveného strategického plánu. Veškeré informační zdroje lze rozdělit do čtyř částí - na transformační využití, analytické využití, technologickou infrastrukturu a aplikaci transakcí a procesů. [31]

Transformační využití zahrnuje systémy, které jsou nezbytné pro změnu podnikatelského modelu podniku. Ve společnosti INGEM inženýrská a.s. se v této oblasti žádná významná změna nechystá. Jako jedinou výraznější změnu lze vnímat skutečnost, že společnost INGEM inženýrská a.s. se chce v plánovacím období mj. zaměřit i na výstavbu rodinných domů. K tomuto účelu bude potřebné nakoupit určité množství licencí na specializované programy, které projekci rodinných domů umožňují.

S touto investicí se počítá v roce 2015, teprve až po posouzení, zda bude možné tržby v této oblasti vůbec realizovat. [31]

Jako analytické využití lze označit systémy pro provádění jednotlivých analýz ve finanční, zákaznické či produktové oblasti. Společnost INGEM inženýrská a.s. v roce 2011 provedla rozsáhlou implementaci, díky které získala informační systém EISOD. Ten umožňuje uživatelům mj. právě vytváření analýz dle zadaných požadavků. Zároveň společnost používá také účetní systém Ekonom, který disponuje manažerskou nadstavbou, která dokáže z velkého objemu dat vygenerovat požadované finanční výstupy. [31]

Technologická infrastruktura se dělí na dvě oblasti. Hmotnou, která zahrnuje především internet, e-mail, počítačové systémy apod. a řídicí, která obsahuje systémy pro plánování, servis, subdodávky apod. Ohledně hmotné i řídicí složky je na tom společnost INGEM inženýrská a.s. poměrně dobře, jelikož velkou část služeb zajišťuje informační systém EISOD a o zbytek se starají IT technici, kteří jsou zaměstnanci firmy. [31]

Poslední částí informačního kapitálu je aplikace transakcí a procesů, kam lze zařadit systémy zpracovávající transakce, které se v podniku často opakují. K tomuto účelu opět slouží účetní systém Ekonom, který umožňuje širokou škálu často se opakujících operací a podstatně usnadňuje práci. [31]

Pro úplné zhodnocení připravenosti informačního kapitálu je možné použít následující číselnou řadu: [31]

- 1 – požadovaná úroveň,
- 2 – potřebné mírné zvýšení úrovně,
- 3 – nutnost zlepšení podle plánu,
- 4 – nutnost zlepšení mimo plán,
- 5 – je potřebné velké zvýšení úrovně,
- 6 – je potřebné nové provedení.

Následující tabulka zobrazuje zhodnocení připravenosti informačního kapitálu ve společnosti INGEM inženýrská a.s. podle výše uvedené stupnice.



Tab. č. 36: Zhodnocení připravenosti informačních zdrojů

Transformační využití	Analytické využití	Technologická infrastruktura	Aplikace transakcí a procesů
2	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Šulák, 2012

Z tabulky jednoznačně vyplývá, že připravenost informačního kapitálu ve společnosti INGEM inženýrská a.s. je více než uspokojivá. Pouze transformační využití potřebuje mírné zlepšení úrovně, které je však již naplánováno na rok 2015 v rámci investičního plánu, který je umístěn v kapitole 7 této diplomové práce.

### 12.3 Připravenost organizačního kapitálu

Na organizační kapitál se většinou nebere takový ohled jako na lidské a informační zdroje. Přesto je jeho význam nezanedbatelný, protože právě organizační kapitál působí na lidské zdroje tak, aby byly schopny naplnit požadovaný strategický záměr. První součástí organizačního kapitálu je organizační kultura, jinými slovy klima, které napomáhá realizaci strategického záměru. Organizační kulturu společnosti INGEM inženýrská a.s. lze označit za velice silnou a má řadu následujících výhod:

- mezilidské vztahy na výborné úrovni,
- pracovní podmínky přizpůsobující se přáním zaměstnanců,
- vysoká informovanost zaměstnanců ve vztahu nadřízený a podřízený,
- organizace práce,
- styl vedení ředitele podniku,
- odpovídající ocenění práce,
- možnost sdělovat náměty, připomínky a stížnosti zaměstnanců vedení podniku bez hrozby finančního či jiného postihu.

Existují však také určité oblasti firemní kultury, kde lze najít prostor pro zlepšení a tedy i celkově lepší fungování podniku, které následně pomůže naplnění strategického záměru. Jako první oblast lze zmínit podnícení inovační aktivity zaměstnanců dle metody KAIZEN, která již byla zmíněna v předchozí kapitole. Druhá oblast, která vyžaduje zlepšení, je seznamování zaměstnanců se strategickým záměrem. V současné době totiž zaměstnanci se strategickým záměrem společnosti seznamování nejsou.

I tento návrh opatření byl již zmíněn v předchozích kapitolách. Pokud se podaří obě tyto oblasti zlepšit dle navrhovaných opatření, nemělo by naplnění strategického plánu nic bránit.

Další částí organizačního kapitálu je vedení. Právě lidské zdroje by měly být vedeny vhodnou osobou, která je dokáže seznámit s požadovanými strategiemi a umí je motivovat k výkonům, které vedou k dosažení stanovených strategických cílů. Jako takového lídra lze vnímat ředitele společnosti. Ten výrazně ovlivňuje organizační kulturu podniku, protože má přirozenou autoritu a je velmi kreativní, takže dokáže ke každému problému vymyslet řešení.

Pokud by měl být jeho styl vedení nějakým způsobem zařazen do typologie, hodil by se přirovnat ke stylu, který definoval Václav Cejthamr jako „*skutečný styl laissez-faire*“. Tento styl je charakterizován následovně: [3]

Manažer usuzuje, že členové organizace pracují dobře sami o sobě, proto na ně vědomě přenáší sílu, deleguje pravomoci, přenechává zaměstnancům svobodu jednání a příliš nezasahuje. Pokud ale někdo potřebuje pomoci, udělá vše proto, aby mu vyhověl. Definice stylu řízení by mohla vést k domněnce, že se ředitel příliš o chod podniku nestará a nechce být do problémů zatahován, avšak v konkrétním případě ředitele společnosti INGEM inženýrská a.s. tomu tak určitě není a organizační kultuře právě takový styl vedení bez výjimky vyhovuje. Implementace strategie by měla probíhat jako doposud. Tedy tak, že ředitel vždy na poradě přidělí všem vedoucím pracovníkům úkoly, které musí být do určitého termínu splněny. Zcela v jejich kompetenci nechává jejich následné rozdělení mezi ostatní podřízené pracovníky i metody, kterými budou úkol řešit. Důležitý je pro něj výsledek práce, od které očekává, že bude odvedena kvalitně, rychle a bezproblémově. Na další poradě kontroluje výstupy ze zadaných úkolů či zjišťuje stav stále probíhajících prací a stanovuje nové cíle a zadává nové pracovní úkoly.

Třetí částí organizačního kapitálu je tzv. vyladění. Vyladění by mělo být dosaženo právě seznamováním zaměstnanců se strategickým záměrem podniku. Ti by věděli, co se od nich očekává a přizpůsobovali by tomu své výkony. Zároveň by rozuměli všem svým úkolům a přesně by věděli, k čemu jejich splnění vede v rámci celopodnikové strategie.

Poslední částí organizačních zdrojů je týmová práce. Ve společnosti INGEM inženýrská a.s. funguje na velice dobré úrovni. Týmy je nutné tvořit především v souvislosti s projekční činností, kdy více projektantů současně pracuje na jedné zakázce a je tedy nutná jejich kooperace. Vzhledem k tomu, že všichni projektanti spolupracují už dlouhou dobu, nejsou v jejich vztazích shledávány žádné neshody, které by ovlivňovaly plnění úkolů. I vztahy s ostatními zaměstnanci a týmová práce v rámci projektového řízení mezi útvary jsou na velice dobré úrovni. Neexistuje zde žádné soupeření ani rivalita, všichni se spíše snaží vzájemně si pomoci a splnit zadané úkoly s co největší precizností.

Pokud by měla být připravenost organizačního kapitálu číselně měřena, je možné využít stejnou stupnici jako pro měření připravenosti informačního kapitálu. [31] To, jak je organizační kapitál společnosti INGEM inženýrská a.s. připraven na implementaci dané strategie, zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 37: Zhodnocení připravenosti organizačního kapitálu

Organizační kultura	Vedení	Vyladění	Týmová práce
3	1	2	1

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Šulák, 2012

Z tabulky vyplývá, že připravenost organizačního kapitálu je velice dobrá. Organizační kultura vyžaduje zlepšení podle plánu hlavně v oblasti vyšší motivace zaměstnanců, která souvisí hlavně se seznámením se strategickým záměrem a také s podnícením jejich zájmu o inovační aktivity. Vedení společnosti a týmová práce dosahují požadované úrovně. Oblast vyladění pak vyžaduje mírné zvýšení úrovně, které by mělo být dosaženo seznámením pracovníků se strategickým záměrem podniku.

Organizační kapitál je tedy možné zhodnotit jako celek tak, že je připraven na to implementovat stanovené strategie. Jak z hlediska kultury, vedení, vyladění i týmové práce nebude potřebné vytvářet velké zásahy, které by měly za cíl změnu některých částí organizačního kapitálu.

Z provedené analýzy a měření připravenosti interního potenciálu vyplývá několik skutečností. Ve společnosti INGEM inženýrská a.s. existuje několik skupin strategických job-families, které jsou nepostradatelné a právě v jejich kompetenci je splnění stanovených strategických cílů. Většina členů těchto skupin je připravena pro implementaci formulovaných strategií. Pokud někteří z nich nespĺňují kompetenční

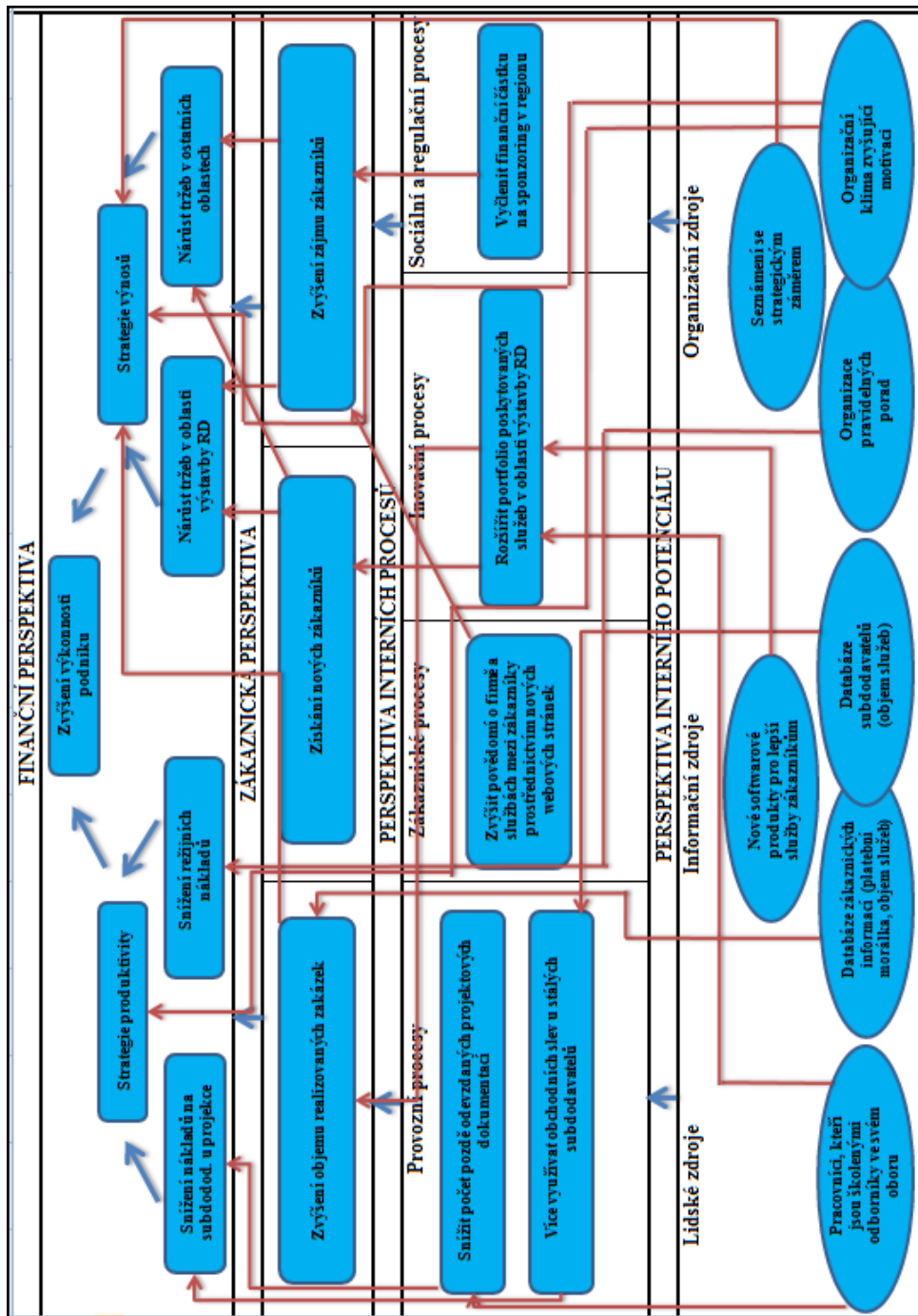
profil, lze to napravit absolvováním určitého kurzu nebo zkoušky, pomocí které se zvýší jejich kvalifikace a tím i připravenost.

Strategické job-families mají k dispozici vynikající informační podporu, bez které by nebyly schopné naplnit požadované strategické cíle. Jedná se o vybavení jak hmotnými zdroji, tak různými softwary a licencemi, které umožňují vytvořit takové řešení pro zákazníka, které mu plně vyhovuje. Firma zároveň za pomoci těchto nástrojů dokáže získat potřebná data, jejichž výstupy slouží k efektivnímu finančnímu řízení.

Celý tento rámec a celkovou připravenost interního potenciálu doplňuje organizační kapitál. Vzhledem k tomu, že společnost INGEM inženýrská a.s. disponuje velice silnou organizační kulturou a pevným vedením, dokáže vystupovat navenek i uvnitř firmy jednotně a lépe tak plnit požadavky zákazníků. Zároveň zde fungují až na výjimky dobré informační vazby, které umožňují schopnost týmové práce, která vede k naplnění formulovaných strategických cílů.

Právě schopnost interního potenciálu naplnit tyto strategické cíle zobrazuje následující strategická mapa. Ta naznačuje vazby, které vedou od připravených nehmotných zdrojů až k naplnění požadovaných cílů finanční perspektivy.

Obr. č. 19: Strategická mapa společnosti INGEM inženýrská a.s.



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Ze strategické mapy vyplývá, že interní potenciál společnosti INGEM inženýrská a.s. je velice dobře připraven na to, aby v plánovacím období mezi roky 2014 – 2017 dosáhl požadovaného strategického záměru, který je formulován na začátku této diplomové práce. Za jeho podpory by se pak společnost měla úspěšně vymanit z následků ekonomické krize z roku 2008 a v roce 2017 být společností, která svým zákazníkům

poskytuje kvalitní služby na míru, využívá v jejich prospěch své dlouholeté zkušenosti a nabízí jim různá řešení. Měla by být však i společností, která se snaží o minimalizaci nákladů tak, aby nebyla nucena zvyšovat ceny svých služeb. Zároveň by měla pečovat i o své zaměstnance, kteří jsou vlastně nositeli tržeb, a rozvíjet jejich kvalifikaci a potenciál tak, aby získala na trhu konkurenční výhodu před ostatními společnostmi působícími ve stejném oboru. Pokud budou dodrženy všechny výše zmíněné zásady, bude pak v roce 2017 naplněna stanovená vize společně se strategickými cíli. Tím pádem dojde i k uspokojení stakeholders a INGEM inženýrská a.s. by se měla stát společností, kterou budou zákazníci dále vyhledávat a ona tak bude zvyšovat svoji tržní hodnotu.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavit pro společnost INGEM inženýrská a.s. strategický záměr na plánovací období let 2014 – 2017, tento plán implementovat a zhodnotit, zda bude interní potenciál firmy schopen ho naplnit nebo bude nutné interní prostředí určitým způsobem změnit.

Společnost INGEM inženýrská a.s. působí v oboru stavebnictví a zabývá se především inženýrskou a projekční činností ve výstavbě. Právě stavebnictví bylo a stále ještě je jedním z nejvíce zasažených odvětví, na která dopadla ekonomická krize z roku 2008. O to důležitější je tedy pečlivě plánovat budoucnost a být připraven na vše, co může pozitivně či negativně ovlivnit chod nebo činnost firmy.

Společnost se chce ve stanoveném období zaměřit především na dosažení dvou finančních cílů – zvyšování tržeb a zároveň také snižování nákladů. V předchozích letech byly možnosti zvyšování tržeb značně omezené, zapříčiněné hlavně ekonomickou recesí. Avšak od roku 2014 se otevírají pro společnost výrazné příležitosti, díky kterým by mohla vyšší tržby realizovat. Jedná se především o nedostatek mateřských škol a zařízení pro seniory, který budou muset zastupitelé města a kraje nějakým způsobem řešit. Ať už by se jednalo o budování nových či rozšíření stávajících zařízení, bude nezbytné využít k tomu služeb projektantů či osob, které vykonávají inženýrskou činnost.

Další příležitost lze spatřovat také v historicky nejnižších úrocích u hypotečních úvěrů, které by mohly motivovat hlavně mladé rodiny s dětmi k výstavbě vlastních rodinných domů. Tyto rodiny budou opět muset požádat o pomoc při výstavbě specializované firmy, jelikož není v lidských silách obsáhnout všechny související odborné činnosti. Právě v těchto dvou oblastech je možné vidět nejvýznamnější možnosti pro naplnění požadovaného strategického cíle zvyšování tržeb.

Dalším prioritním strategickým cílem společnosti je také snižování nákladů v oblasti subdodávek a ostatních režijních nákladů. Náklady na subdodávky lze snižovat využitím současné situace, kdy je na trhu vysoká konkurence a subdodavatelé jsou tak nuceni cenu svých služeb stlačit na minimum. Druhým způsobem je pak využití dlouhodobé tradice společnosti, která většinou obchoduje se stejnými partnery a má tedy nárok vyžadovat určité obchodní slevy.

Režijní náklady pak lze snižovat především správným výběrem dodavatelů služeb a určením činností a procesů v podniku, které nejsou pro obchodní činnost stěžejní, a lze je označit jako zdroje plýtvání. Snižování nákladů ve všech činnostech podniku je tedy velice důležité hlavně v současné době, kdy se neotvírá velké množství příležitostí pro posílení příjmové stránky společnosti, avšak úspory je většinou možné nalézt za jakékoliv situace.

Společnost INGEM inženýrská a.s. se však nemůže spokojit pouze s využíváním příležitostí, které se jí naskýtají. Musí se věnovat také hrozbám a rizikům, které z její činnosti plynou, a musí být schopna jim úspěšně čelit. Právě na dopad těchto klíčových rizik určených za pomoci analýzy citlivosti je nutné být připraven a v případě, že nastanou, nastolit úsporná opatření, která by jejich nepříznivý dopad alespoň částečně eliminovala. Z tohoto důvodu je důležité v rámci strategického plánu vytvářet také možné scénáře vývoje okolního prostředí, které mapují hodnotu rizikových faktorů a zároveň stanovují varianty, kterými se řídit v případě, že se vyvíjejí jiným způsobem oproti strategickému plánu.

Nyní je důležité položit si otázku: „*Je společnost INGEM inženýrská a.s. schopna stanovených strategických cílů na období let 2014 – 2017 dosáhnout? Je připravena implementovat požadovanou strategii?*“ Na tuto otázku lze odpovědět jednoduchým způsobem: „*Ano, je toho schopna, avšak její management si musí uvědomit několik důležitých skutečností.*“

V první řadě je důležité pochopit, že tím nejcennějším „majetkem“, který má společnost k dispozici, jsou její zaměstnanci. Právě oni jsou totiž spolutvůrci produktů, které jsou poskytovány zákazníkům, a právě díky nim pak společnost může realizovat tržby. Z tohoto důvodu by měla lidským zdrojům věnovat dostatečnou pozornost a motivovat je tak k lepším výkonům, rozvíjet jejich kompetence.

Aby byla společnost úspěšná, nemůže očekávat, že zaměstnanci přesně vědí, co mají dělat, ale musí je seznamovat s tím, čeho chce v budoucnosti dosáhnout. Seznamovat je se strategickým záměrem společnosti a také s možnostmi, jak je zapojit do procesu zlepšování výkonnosti firmy. Zaměstnanci si tak uvědomí, že jsou pro společnost důležití a budou se snažit co nejlépe využít svých znalostí, schopností a kompetencí pro její budoucí rozvoj. Právě pouhé vytvoření strategického záměru, se kterým budou



následně seznámeni všichni pracovníci podniku, může vést k tomu, že pochopí, co přesně se od nich vyžaduje, a budou vědět, že pokud své úkoly splní, nebude mít nikdo žádný důvod k tomu, být s nimi nespokojen.

Na úplný závěr této diplomové práce lze citovat bývalého amerického prezidenta Abrahama Lincolna, jehož slovy by se měla v současné době řídit jakákoliv firma, která chce v tvrdé konkurenci obstát: „*The best way to predict your future is to create it.*“ Neboli ve volném českém překladu: „*Nejlepší způsob, jak se připravit na budoucnost, je budoucnost vytvářet.*“ Pokud chce být společnost INGEM inženýrská a.s. v budoucnu úspěšná, je strategický plán právě tím klíčem, který může pomyslné dveře k úspěchu odemknout.

## Seznam tabulek a obrázků

Tab. č. 1: Přehled platební morálky ve stavebnictví za 1. – 3. Q. roku 2013 (ve dnech)	35
Tab. č. 2: Matice EFE pro společnost INGEM inženýrská a.s. ....	38
Tab. č. 3: Matice IFE pro společnosti INGEM inženýrská a.s. ....	48
Tab. č. 4: Parametrizace dlouhodobých cílů na cíle krátkodobé .....	50
Tab. č. 5: Plán nákupu dlouhodobého majetku mezi lety 2015 – 2017 .....	53
Tab. č. 6: Plán daňových odpisů nově pořízeného majetku v horizontu let 2015 - 2017	54
Tab. č. 7: Pevná složka tržeb ke stavbám na rok 2014 (v Kč).....	58
Tab. č. 8: Tržby z veřejných zakázek u TDI, IČ a KBOZP za rok 2014.....	59
Tab. č. 9: Tržby z veřejných zakázek u projekčních prací za rok 2014 .....	60
Tab. č. 10: Tržby z rozjednaných zakázek u TDI, IČ a KBOZP za rok 2014 .....	61
Tab. č. 11: Tržby z rozjednaných zakázek u projekčních prací za rok 2014.....	62
Tab. č. 12: Tržby za ekonomické poradenství v roce 2014 .....	62
Tab. č. 13: Položky účtu Služby – 518 (v Kč) .....	64
Tab. č. 14: Výše osobních nákladů (v Kč).....	66
Tab. č. 15: Daně a poplatky (v Kč) .....	67
Tab. č. 16: Klasická finanční analýza společnosti INGEM inženýrská a.s. ....	74
Tab. č. 17: Aktivace marketingových nákladů a nákladů na školení (v Kč) .....	76
Tab. č. 18: Vyčíslení neoperačních aktiv (v tis. Kč) .....	77
Tab. č. 19: Vyčíslení NOPAT (v tis. Kč) .....	77
Tab. č. 20: Výpočet ekonomické přidané hodnoty (v tis. Kč) .....	79
Tab. č. 21: Stupnice pro kvantifikaci rizik .....	80
Tab. č. 22: Ohodnocení jednotlivých rizik společnosti INGEM inženýrská a.s. ....	81
Tab. č. 23: Analýza citlivosti pro EBT roku 2014 (v tis. Kč).....	83
Tab. č. 24: Analýza citlivosti pro EBT roku 2015 (v tis. Kč).....	83

Tab. č. 25: Analýza citlivosti pro EBT roku 2016 (v tis. Kč).....	84
Tab. č. 26: Analýza citlivosti pro EBT roku 2017 (v tis. Kč).....	84
Tab. č. 27: Pokles tržeb z veřejných zakázek v oblasti TDI, KBOZP a IČ v roce 2014.....	87
Tab. č. 28: Pokles tržeb z rozjednaných zakázek v oblasti TDI, KBOZP a IČ v roce 2014.....	87
Tab. č. 29: Pokles tržeb z veřejných zakázek u projekční činnosti v roce 2014.....	88
Tab. č. 30: Pokles tržeb z rozjednaných zakázek u projekční činnosti v roce 2014.....	89
Tab. č. 31: Pokles objemu tržeb za ekonomické poradenství v roce 2014.....	90
Tab. č. 32: Vliv poklesu tržeb na VH před zdaněním v roce 2014 (v tis. Kč).....	91
Tab. č. 33: Vývoj VH před zdaněním po aplikaci úsporných opatření (v tis. Kč).....	93
Tab. č. 34: Vliv nárůstu tržeb na výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2014 (v tis. Kč) .....	95
Tab. č. 35: Hodnocení kompetenčních profilů ve společnosti INGEM inženýrská a.s. ....	126
Tab. č. 36: Zhodnocení připravenosti informačních zdrojů .....	130
Tab. č. 37: Zhodnocení připravenosti organizačního kapitálu.....	132
Obr. č. 1: Faktory makroprostředí.....	27
Obr. č. 2: Průměrný věk obyvatel v České republice k 31. 12. 2012.....	32
Obr. č. 3: Porterův model pěti sil .....	33
Obr. č. 4: Faktory mikroprostředí .....	39
Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti INGEM inženýrská a.s. ....	44
Obr. č. 6: Ohodnocení rizika a stanovení Risk Appetite firmy.....	81
Obr. č. 7: Model BSC .....	112
Obr. č. 8: Propojení perspektiv BSC I.....	118
Obr. č. 9: Propojení perspektiv BSC II.....	118
Obr. č. 10: Propojení perspektiv BSC III .....	119

Obr. č. 11: Propojení perspektiv BSC IV .....	119
Obr. č. 12: Propojení perspektiv BSC V .....	119
Obr. č. 13: Propojení perspektiv BSC VI .....	120
Obr. č. 14: Propojení perspektiv BSC VII.....	120
Obr. č. 15: Seznam strategických cílů .....	120
Obr. č. 16: Seznam strategických akcí .....	121
Obr. č. 17: Matice strategických cílů a akcí .....	121
Obr. č. 18: Rámcová strategická mapa společnosti INGEM inženýrská a.s. ....	123
Obr. č. 19: Strategická mapa společnosti INGEM inženýrská a.s. ....	134

## Seznam použitých zkratek

**ČKAIT:** Česká komora autorizovaných architektů a techniků ve výstavbě

**DPS:** dokumentace skutečného provedení stavby

**DSP:** dokumentace pro stavební povolení

**DUR:** dokumentace pro územní rozhodnutí

**EBIT, EBT:** výsledek hospodaření před úroky a zdaněním, výsledek hospodaření před zdaněním

**EVA:** ekonomická přidaná hodnota

**IČ:** inženýrská činnost

**KBOZP:** koordinace bezpečnosti práce na stavbách

**PPAA:** Plzeňský projektový a architektonický atelier s.r.o.

**TDI:** technický dozor investora

**VH:** výsledek hospodaření

## Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [3] CEJTHAMR, Václav., DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] COWAN, Neil. *Risk analysis and evaluation*. 2d ed. Canterbury, UK: Institute of Financial Services, School of Finance, 2005, vii, 188 p. ISBN 18-451-6362-1.
- [5] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [7] HNILICA, Jiří., FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [8] HRDÝ, Milan., KRECHOVSKÁ, Michaela. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [9] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [10] JANIŠOVÁ, Dana., KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [11] KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-726-1063-5.

- [12] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, c2004, xviii, 454 p. ISBN 15-913-9134-2.
- [13] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996, xi, 322 p. ISBN 08-758-4651-3.
- [14] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, xiii, 320 p. ISBN 978-142-2121-160.
- [15] KEŘKOVSKÝ, Miloslav., VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [16] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [17] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. New York: Pearson/Prentice Hall, 2009, 788 p. ISBN 978-027-3718-567.
- [18] LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xv, 216 s. ISBN 80-717-9419-8.
- [19] LONGENECKER, Justin Gooderl. *Small business management: launching and growing entrepreneurial ventures*. 16th ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, c2012, xxiii, 817 p. ISBN 11-115-3287-7.
- [20] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [21] NEUMAIEROVÁ, Inka. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [22] OLERÍNY, Milan. *Řízení stavebních projektů: ceny a smlouvy v zahraniční praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2002, xiii, 190 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9665-4.

- [23] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [24] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [25] SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9
- [26] SPITZER, Dean R. *Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success*. New York: American Management Association, c2007, xiv, 288 p. ISBN 978-081-4408-919.
- [27] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [28] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [29] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [30] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007, 159 s. ISBN 978-80-7043-612-7.
- [31] ŠULÁK, Milan., ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
- [32] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.
- [33] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [34] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.



[35] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

[36] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

[37] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

### **Elektronické zdroje**

[38] *12 Benefits of Having A Website*. Web World: Quality Sites on the Web [online]. 2005 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <<http://www.webworldindex.com/articles/12-Benefits-Of-Having-A-Website.html>>

[39] *Ekonomice se začíná dařit, platební morálka firem se zlepšuje*. ČSOB Factoring [online]. 2013 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <<http://www.csobfactoring.cz/o-nas/tiskove-zpravy/ekonomice-se-zacina-darit-platebni-moralka-firem-se-zlepsuje/>>

[40] ERTL, Jan. *Fluktuace - diagnóza a léčba*. Personall.cz [online]. 2005 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <[http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html)>

[41] *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2013 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument141226.html>>

[42] *Inženýrská činnost ve výstavbě v publikaci Stavební zákon v praxi: Inženýring*. Česká komora architektů [online]. 2011 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <[http://www.cka.cc/pravni\\_predpisy/pravni\\_servis/inzenyrska-cinnost-ve-vystavbe-v-publikaci-stavebni-zakon-v-praxi-inzenyring](http://www.cka.cc/pravni_predpisy/pravni_servis/inzenyrska-cinnost-ve-vystavbe-v-publikaci-stavebni-zakon-v-praxi-inzenyring)>

[43] *Koordinátor BOZP na staveništi*. Koordinace BOZP s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <<http://www.koordinace-bozp.cz/koordinator-bozp/>>

[44] O nás. ČKAIT [online]. 2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <<http://www.ckait.cz/co-je-ckait/o-nas>>

[45] *O stavební projektové dokumentaci staveb*. Projektovadokumentace.cz [online]. 2013 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <<http://www.projektovadokumentace.cz/>>

- [46] *Objem veřejných stavebních zakázek klesá*. Stavební fórum [online]. 2013 [cit. 2013-12-22]. Dostupné z: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/22747/objem-verejnych-stavebnich-zakazek-klesa>>
- [47] *Pět let českého stavebnictví v číslech*. Aktuálně.cz [online]. 2013 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/grafika/2013/11/06/pet-let-ceskeho-stavebnictvi-v-cislech/#3>>
- [48] *Proč jsme zrušili ISO*. Etnetera.cz [online]. 2012 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <[https://www.etnetera.cz/767-press\\_life/press\\_life\\_121203\\_proc\\_jsme\\_zrusili\\_ISO.html](https://www.etnetera.cz/767-press_life/press_life_121203_proc_jsme_zrusili_ISO.html)>
- [49] PROCHÁZKA, Jaroslav. *Procesní řízení realizace projektů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2006. Dostupné z: <[http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta\\_ProcesniRizeniProjektu.pdf](http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeniProjektu.pdf)>
- [50] PUBLISHING, Bloomsbury. *Business: the ultimate resource*. [Online-Ausg.]. Cambridge, Mass: Perseus Publ, 2002. ISBN 978-073-8202-426.
- [51] *Sazby hypoték se drží při zemi, rok 2013 byl pro banky rekordním*. IDNES.cz: Finance [online]. 2014 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <[http://finance.idnes.cz/prumerne-urokove-sazby-hypotek-za-prosinec-2013-fq2-/hypoinde.aspx?c=A140121\\_120729\\_hypoinde\\_zuk](http://finance.idnes.cz/prumerne-urokove-sazby-hypotek-za-prosinec-2013-fq2-/hypoinde.aspx?c=A140121_120729_hypoinde_zuk)>
- [52] *Senioři v Plzeňském kraji*. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/seniori\\_v\\_plzenskem\\_kraji/\\$File/seniori.pdf](http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/seniori_v_plzenskem_kraji/$File/seniori.pdf)>
- [53] *Transparentní zákon o veřejných zakázkách začíná platit*. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. 2012 [cit. 2013-12-22]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2012/Transparentni-zakon-o-verejnych-zakazkach-zacina-platit>>
- [54] *Účetní uzávěrka za rok 2012 společnosti JIGARISEN a.s.* Obchodní rejstřík a Sbírka listin [online]. 2013 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a100148046&dokumentId=B+1588%2fSL9%40KSPL&partnum=0&variant=1&klic=b080q2>>

- [55] *Účetní uzávěrka za rok 2012 společnosti REALINGEM s.r.o.* Obchodní rejstřík a Sbíрка listin [online]. 2013 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a464669&dokumentId=C+13763%2fSL20%40KSPL&partnum=0&variant=1&klic=43qe0s>>
- [56] *Účetní uzávěrka za rok 2012 společnosti STAVINGEM s.r.o.* Obchodní rejstřík a Sbíрка listin [online]. 2013 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a100001857&dokumentId=C+17019%2fSL21%40KSPL&partnum=0&variant=1&klic=biugmx>>
- [57] *Úvěrová kalkulačka.* Vypocitej.cz [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.vypocitat.cz/vypocet/uverova-kalkulacka/?p=1+194+000&u=3%2C00&l=3#vyp>>
- [58] *Víme jak na plyn a elektřinu v roce 2014.* Energetickaporadna.cz [online]. 2013 [cit. 2013-12-23]. Dostupné z: <<http://www.energetickaporadna.cz/?p=589>>
- [59] *V Plzni je nedostatek míst v mateřských školách.* Rozhlas.cz [online]. 2012 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/plzen/zpravodajstvi/\\_zprava/1072691](http://www.rozhlas.cz/plzen/zpravodajstvi/_zprava/1072691)
- [60] *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí.* IDNES.cz: Finance [online]. 2007 [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: <[http://finance.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/podnikani.aspx?c=A070117\\_152739\\_firmy\\_rady\\_vra](http://finance.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/podnikani.aspx?c=A070117_152739_firmy_rady_vra)>
- [61] Zákon č. 586/1992 Sb. účinný od 1. ledna 1993, o daních z příjmů. In: *Sbíрка zákonů České republiky.* 1993. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>>
- [62] Zákon č. 183/2006 Sb. účinný od 1. ledna 2007, o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). In: *Sbíрка zákonů České republiky.* 2007. Dostupné z: <<http://www.estav.cz/zakon/stavebni-zakon-183-2006.html>>
- [63] Zákon č. 262/2006 Sb. účinný od 1. ledna 2007, zákoník práce. In: *Sbíрка zákonů České republiky.* 2007. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>

- [64] Zákon č. 133/2011 Sb. účinný od 1. července 2012, o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012. Dostupné z: <<http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/B4C0BA26-9083-4260-8506-DBE4C2AF1243/0/sb005120111332011.pdf>>
- [65] Zákon č. 90/2012 Sb. účinný od 1. ledna 2014, o obchodních korporacích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast3.aspx>>
- [66] *Zkrácení vázací doby*. Státní fond rozvoje bydlení [online]. 2013 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <<http://www.sfrb.cz/programy/zkraceni-vazaci-doby/>>
- [67] *Živéfirmy.cz: Statistice spolehlivých kontaktů*. Zivefirmy.cz [online]. 2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <<http://www.zivefirmy.cz/>>

## Seznam příloh

Příloha A: Ukázky referenčních staveb společnosti INGEM inženýrská a.s. resp. PPAA s.r.o.

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v celých tis. Kč na období 2013 – 2017

Příloha C: Rozvaha v celých tis. Kč na období 2013 – 2017

Příloha D: Výkaz o peněžních tocích v celých tis. Kč na období 2014 – 2017

Příloha E: Proces projekční činnosti

Příloha F: Proces ekonomického poradenství

Příloha G: Proces inženýrské činnosti

Příloha H: Proces technického dozoru investora

Příloha CH: Proces koordinace bezpečnosti práce na stavbách

Příloha I: Procesní mapa

Příloha J: Převod strategických cílů na akce BSC v roce 2014, 2015, 2016 a 2017

**Příloha A: Ukázky referenčních staveb společnosti INGEM inženýrská  
a.s. resp. PPAA s.r.o.**

**Zdravotnické stavby**

**Klatovská nemocnice**



Zdroj: plzen.idnes.cz

**Domov sociálních služeb Liblín**



Zdroj: asorkd.cz

**Sportovní stavby**

**Stadion Štruncovy Sady, Plzeň**



Zdroj: viktoria-plzen.estranky.cz

**Městská sportovní hala v Plzni**



Zdroj: plzen.idnes.cz

**Stavby pro veřejnost**

**Divadlo v Jízdecké ulici, Plzeň**



Zdroj: musical-opereta.cz

**Hotel Courtyard by Marriot Pilsen**



Zdroj: hotely.zajezdy.cz

## Stavby vodního hospodářství

Dnešice – Utopený rybník



Zdroj: mistopisy.cz

## Dopravní stavby

Obytná zóna Nová Valcha



Zdroj: rozpocty.info

Americká třída v Plzni



Zdroj: eurovia.cz

## Bytové domy

Bydlení na pěkném místě, Plzeň



Zdroj: stafin.cz

Bydlení na pěkném místě, Plzeň



Zdroj: bcreal.cz

### Administrativní budovy

**Úřad práce v Plzni**



Zdroj: tomas-dvorak.cz

**Finanční úřad v Tachově**



Zdroj: tipatelekom.cz

### Ostatní stavby

**Africké a asijské expozice – ZOO Plzeň**



Zdroj: zooplzen.cz

**Dům pohádek, Plzeň**



Zdroj: dumpohadek.eu



**PŘÍLOHY**

**Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v celých tis. Kč na období 2013 – 2017**

<b>Položka VZZ</b>	<b>Rok 2013</b>	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>	<b>Rok 2016</b>	<b>Rok 2017</b>
<b>A. Výkony</b>	<b>20 227 Kč</b>	<b>37 700 Kč</b>	<b>38 000 Kč</b>	<b>38 500 Kč</b>	<b>39 000 Kč</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	20 227 Kč	37 700 Kč	38 000 Kč	38 500 Kč	39 000 Kč
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činností	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>B. Výkonová spotřeba</b>	<b>9 775 Kč</b>	<b>20 785 Kč</b>	<b>20 670 Kč</b>	<b>21 320 Kč</b>	<b>21 750 Kč</b>
Spotřeba materiálu a energie	1 448 Kč	1 650 Kč	1 700 Kč	2 500 Kč	3 000 Kč
Služby	8 327 Kč	19 135 Kč	18 970 Kč	18 820 Kč	18 750 Kč
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>10 452 Kč</b>	<b>16 915 Kč</b>	<b>17 330 Kč</b>	<b>17 180 Kč</b>	<b>17 250 Kč</b>
<b>C. Osobní náklady</b>	<b>8 739 Kč</b>	<b>13 265 Kč</b>	<b>13 631 Kč</b>	<b>13 631 Kč</b>	<b>13 631 Kč</b>
Mzdové náklady	6 428 Kč	9 780 Kč	10 020 Kč	10 020 Kč	10 020 Kč
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 184 Kč	3 305 Kč	3 366 Kč	3 366 Kč	3 366 Kč
Sociální náklady	127 Kč	180 Kč	245 Kč	245 Kč	245 Kč
<b>D. Daně a poplatky</b>	<b>473 Kč</b>	<b>54 Kč</b>	<b>55 Kč</b>	<b>56 Kč</b>	<b>57 Kč</b>
<b>E. Odpisy dlouhodobého majetku</b>	<b>2 040 Kč</b>	<b>627 Kč</b>	<b>660 Kč</b>	<b>358 Kč</b>	<b>308 Kč</b>
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	11 000 Kč	150 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	11 000 Kč	150 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>F. Zúst. cena prodaného dlouh. majetku a mat.</b>	<b>6 723 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	6 723 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>H. Ostatní provozní náklady</b>	<b>8 Kč</b>	<b>10 Kč</b>	<b>10 Kč</b>	<b>10 Kč</b>	<b>10 Kč</b>
Provozní výsledek hospodaření	3 469 Kč	3 109 Kč	2 974 Kč	3 125 Kč	3 244 Kč
<b>N. Nákladové úroky</b>	<b>260 Kč</b>	<b>90 Kč</b>	<b>69 Kč</b>	<b>22 Kč</b>	<b>15 Kč</b>
Ostatní finanční výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>O. Ostatní finanční náklady</b>	<b>576 Kč</b>	<b>500 Kč</b>	<b>500 Kč</b>	<b>500 Kč</b>	<b>500 Kč</b>
Finanční výsledek hospodaření	-836 Kč	-590 Kč	-569 Kč	-522 Kč	-515 Kč
<b>Q. Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>541 Kč</b>	<b>481 Kč</b>	<b>459 Kč</b>	<b>500 Kč</b>	<b>524 Kč</b>
Daň splatná	541 Kč	481 Kč	459 Kč	500 Kč	524 Kč
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 092 Kč	2 038 Kč	1 946 Kč	2 103 Kč	2 205 Kč
Mimořádné výnosy	300 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mimořádné náklady	94 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Daň splatná	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mimořádný výsledek hospodaření	206 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2 298 Kč	2 038 Kč	1 946 Kč	2 103 Kč	2 205 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 839 Kč	2 519 Kč	2 405 Kč	2 603 Kč	2 729 Kč

**Zdroj: vlastní zpracování autora, 2013**

## PŘÍLOHY

## Příloha C: Rozvaha v celých tis. Kč na období 2013 – 2017

Položka rozvahy	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017
<b>Aktiva celkem</b>	<b>14 069 Kč</b>	<b>19 442 Kč</b>	<b>19 509 Kč</b>	<b>20 178 Kč</b>	<b>20 950 Kč</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>4 700 Kč</b>	<b>4 498 Kč</b>	<b>4 515 Kč</b>	<b>4 922 Kč</b>	<b>5 531 Kč</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	614 Kč	614 Kč	947 Kč	967 Kč	1 109 Kč
Software	614 Kč	614 Kč	947 Kč	967 Kč	1 109 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	1 386 Kč	1 184 Kč	868 Kč	1 255 Kč	1 722 Kč
Pozemky	432 Kč	432 Kč	432 Kč	432 Kč	432 Kč
Stavby	-1 749 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	2 675 Kč	752 Kč	436 Kč	823 Kč	1 290 Kč
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	28 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč
Podíly v ovládaných a řízených osobách	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>9 157 Kč</b>	<b>14 732 Kč</b>	<b>14 779 Kč</b>	<b>15 039 Kč</b>	<b>15 200 Kč</b>
Zásoby	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Nedokončená výroba a polotovary	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Krátkodobé pohledávky	10 624 Kč	14 492 Kč	14 559 Kč	14 669 Kč	14 780 Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	4 389 Kč	8 168 Kč	8 233 Kč	8 341 Kč	8 450 Kč
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	6 087 Kč	6 087 Kč	6 087 Kč	6 087 Kč	6 087 Kč
Krátkodobé poskytnuté zálohy	68 Kč	157 Kč	159 Kč	161 Kč	163 Kč
Jiné pohledávky	80 Kč	80 Kč	80 Kč	80 Kč	80 Kč
Krátkodobý finanční majetek	-2 967 Kč	-1 260 Kč	-1 280 Kč	-1 130 Kč	-1 080 Kč
Peníze	387 Kč	520 Kč	520 Kč	520 Kč	520 Kč
Účty v bankách	-3 354 Kč	-1 780 Kč	-1 800 Kč	-1 650 Kč	-1 600 Kč
<b>Časové rozlišení</b>	<b>212 Kč</b>	<b>212 Kč</b>	<b>215 Kč</b>	<b>217 Kč</b>	<b>219 Kč</b>
Náklady příštích období	212 Kč	212 Kč	215 Kč	217 Kč	219 Kč
<b>Pasiva celkem</b>	<b>14 069 Kč</b>	<b>19 442 Kč</b>	<b>19 509 Kč</b>	<b>20 178 Kč</b>	<b>20 950 Kč</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>10 438 Kč</b>	<b>12 476 Kč</b>	<b>14 422 Kč</b>	<b>15 025 Kč</b>	<b>15 730 Kč</b>
Základní kapitál	2 250 Kč	2 250 Kč	2 250 Kč	2 250 Kč	2 250 Kč
Rezervní fondy a fondy ze zisku	26 Kč	26 Kč	26 Kč	26 Kč	26 Kč
Zákonný rezervní fond	26 Kč	26 Kč	26 Kč	26 Kč	26 Kč
Výsledek hospodaření minulých let	5 864 Kč	8 162 Kč	10 200 Kč	10 646 Kč	11 249 Kč
Nerozdělený zisk minulých let	6 678 Kč	8 976 Kč	11 014 Kč	11 460 Kč	12 063 Kč
Neuhrazená ztráta minulých let	-814 Kč	-814 Kč	-814 Kč	-814 Kč	-814 Kč
Výsledek hospodaření běžného úč. období	2 298 Kč	2 038 Kč	1 946 Kč	2 103 Kč	2 205 Kč
<b>Cizí zdroje</b>	<b>3 631 Kč</b>	<b>5 772 Kč</b>	<b>5 087 Kč</b>	<b>5 153 Kč</b>	<b>5 220 Kč</b>
Rezervy	3 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Krátkodobé závazky	7 195 Kč	9 680 Kč	9 587 Kč	9 653 Kč	9 720 Kč
Závazky z obchodních vztahů	2 718 Kč	5 030 Kč	5 067 Kč	5 133 Kč	5 200 Kč
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč

## PŘÍLOHY

Závazky k zaměstnancům	675 Kč	950 Kč	835 Kč	835 Kč	835 Kč
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	230 Kč	300 Kč	285 Kč	285 Kč	285 Kč
Stát - daňové závazky a dotace	145 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Jiné závazky	427 Kč	400 Kč	400 Kč	400 Kč	400 Kč
Bankovní úvěry a výpomoci	-6 564 Kč	-3 908 Kč	-4 500 Kč	-4 500 Kč	-4 500 Kč
Bankovní úvěry dlouhodobé	436 Kč	92 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Krátkodobé finanční výpomoci	-7 000 Kč	-4 000 Kč	-4 500 Kč	-4 500 Kč	-4 500 Kč
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
Výdaje příštích období	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Disponibilní zdroje</b>	<b>14 069 Kč</b>	<b>18 248 Kč</b>	<b>19 509 Kč</b>	<b>21 372 Kč</b>	<b>22 144 Kč</b>
<b>Dodatečný externí kapitál</b>	<b>0 Kč</b>	<b>1 194 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

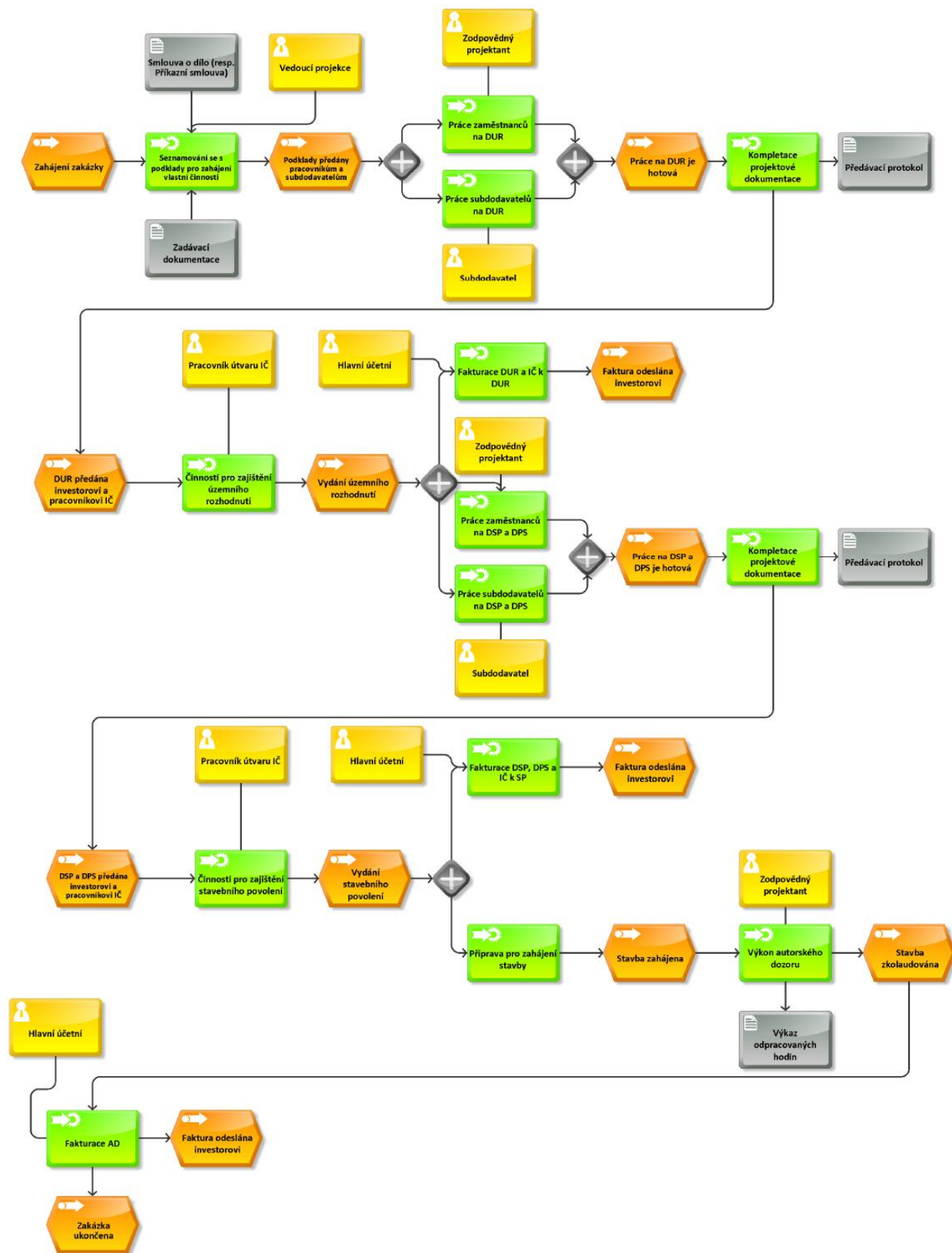
**PŘÍLOHY**

**Příloha D: Výkaz o peněžních tocích v celých tis. Kč na období  
2014 – 2017**

<b>Položka cash flow</b>	<b>Rok 2014</b>	<b>Rok 2015</b>	<b>Rok 2016</b>	<b>Rok 2017</b>
Čistý zisk	2 038 Kč	1 946 Kč	2 103 Kč	2 205 Kč
Odpisy	627 Kč	660 Kč	358 Kč	308 Kč
Změna stavu rezerv	-3 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu časového rozlišení aktiv	0 Kč	-3 Kč	-2 Kč	-2 Kč
Změna stavu časového rozlišení pasiv	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu zásob	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu pohledávek z obch. vztahů	-3 779 Kč	-65 Kč	-108 Kč	-109 Kč
Změna stavu pohledávek za společníky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu krátkodobých záloh	-89 Kč	-2 Kč	-2 Kč	-2 Kč
Změna stavu jiných pohledávek	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu závazků z obch. vztahů	2 312 Kč	37 Kč	66 Kč	67 Kč
Změna stavu závazků k zaměstnancům	275 Kč	-115 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu závazků k SP a ZP	70 Kč	-15 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu závazků ke státu	-145 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu jiných závazků	-27 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>-1 718 Kč</b>	<b>2 443 Kč</b>	<b>2 415 Kč</b>	<b>2 467 Kč</b>
Změna stavu DNM	0 Kč	-333 Kč	-20 Kč	-142 Kč
Změna stavu DHM	202 Kč	316 Kč	-387 Kč	-467 Kč
Změna stavu DFM	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
(-) Odpisy	-627 Kč	-660 Kč	-358 Kč	-308 Kč
<b>Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-425 Kč</b>	<b>-677 Kč</b>	<b>-765 Kč</b>	<b>-917 Kč</b>
Změna stavu základního kapitálu	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu rezervního fondu	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu dlouhod. bank. úvěru	-344 Kč	-92 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu krátk. fin. výpomocí	3 000 Kč	-500 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu dodatečného externího kapitálu	1 194 Kč	-1 194 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu VH min. let + změna stavu VH běž. úč. obd.	2 038 Kč	1 946 Kč	603 Kč	705 Kč
(-) VH běžného účetního období	-2 038 Kč	-1 946 Kč	-2 103 Kč	-2 205 Kč
<b>Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>3 850 Kč</b>	<b>-1 786 Kč</b>	<b>-1 500 Kč</b>	<b>-1 500 Kč</b>
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>-2 967 Kč</b>	<b>-1 260 Kč</b>	<b>-1 280 Kč</b>	<b>-1 130 Kč</b>
<b>Cash flow celkem</b>	<b>1 707 Kč</b>	<b>-20 Kč</b>	<b>150 Kč</b>	<b>50 Kč</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>-1 260 Kč</b>	<b>-1 280 Kč</b>	<b>-1 130 Kč</b>	<b>-1 080 Kč</b>

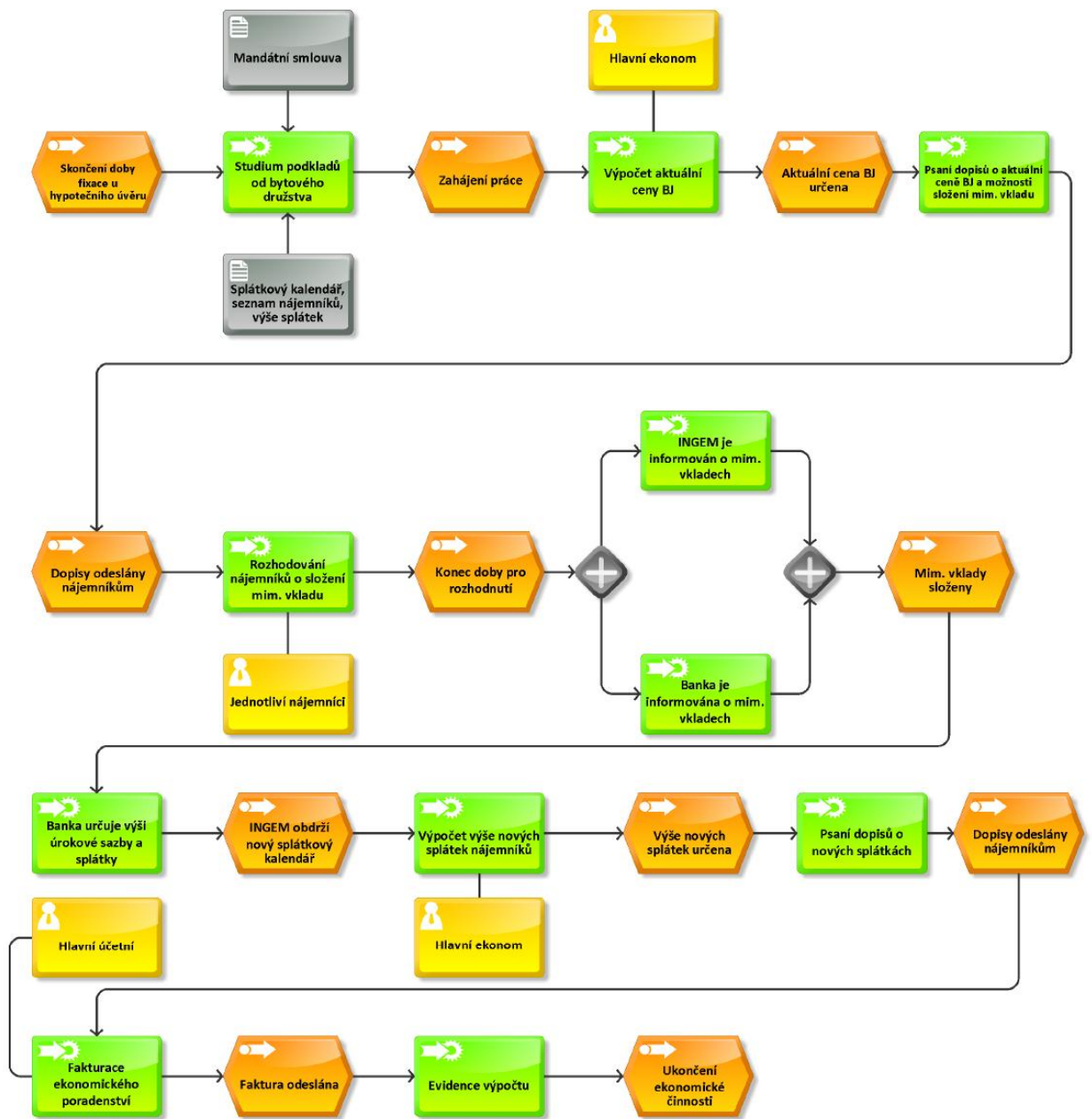
Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

### Příloha E: Proces projekční činnosti



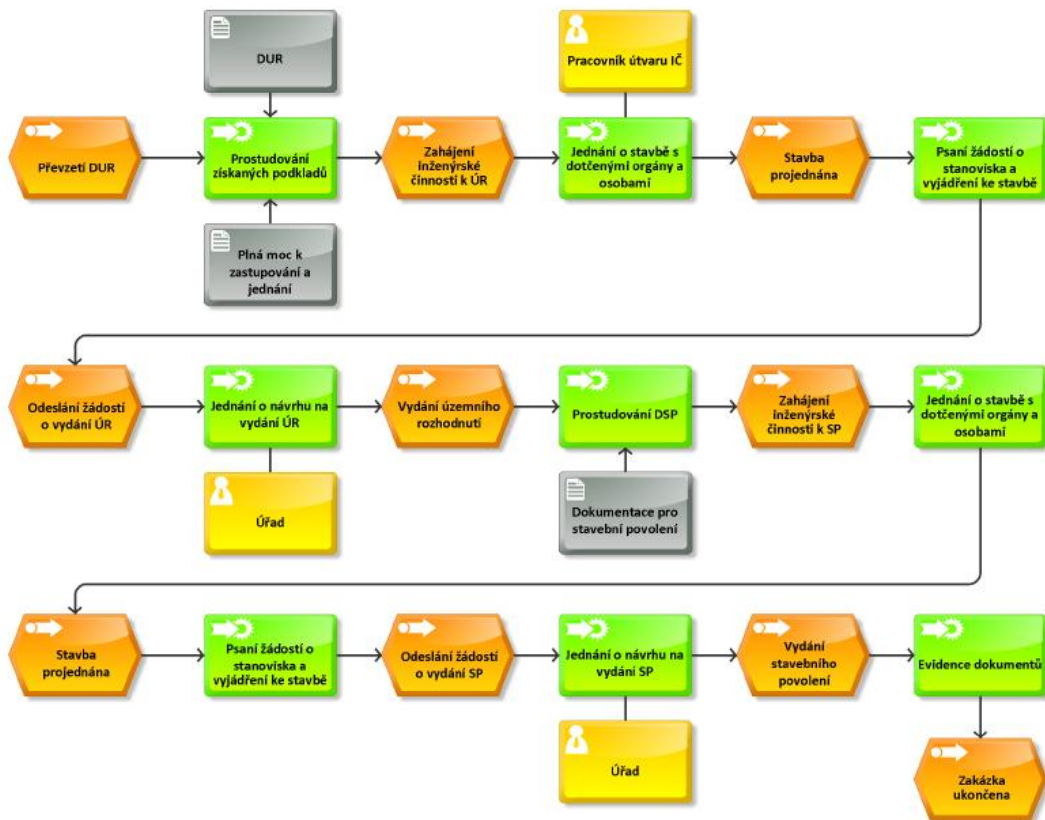
Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

Příloha F: Proces ekonomického poradenství



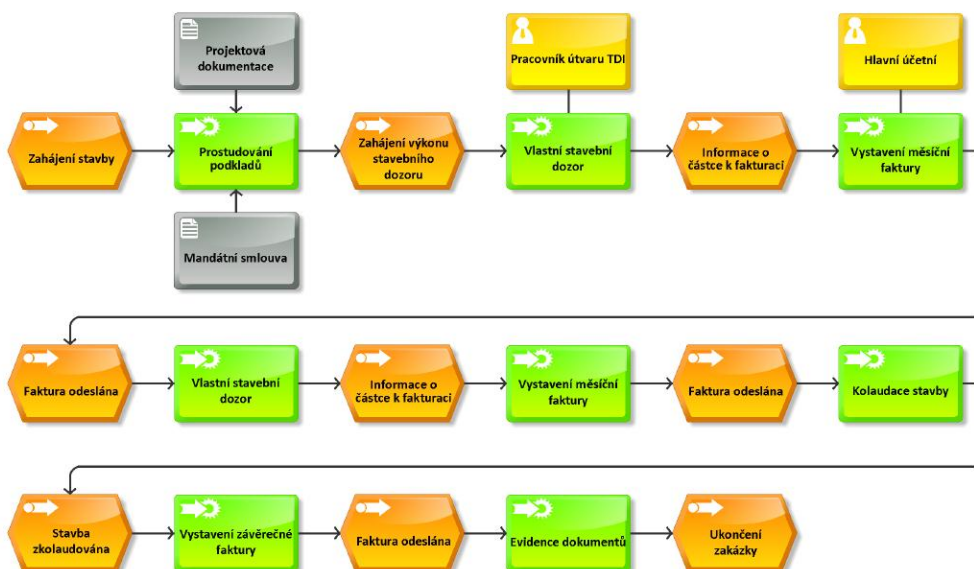
Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

### Příloha G: Proces inženýrské činnosti



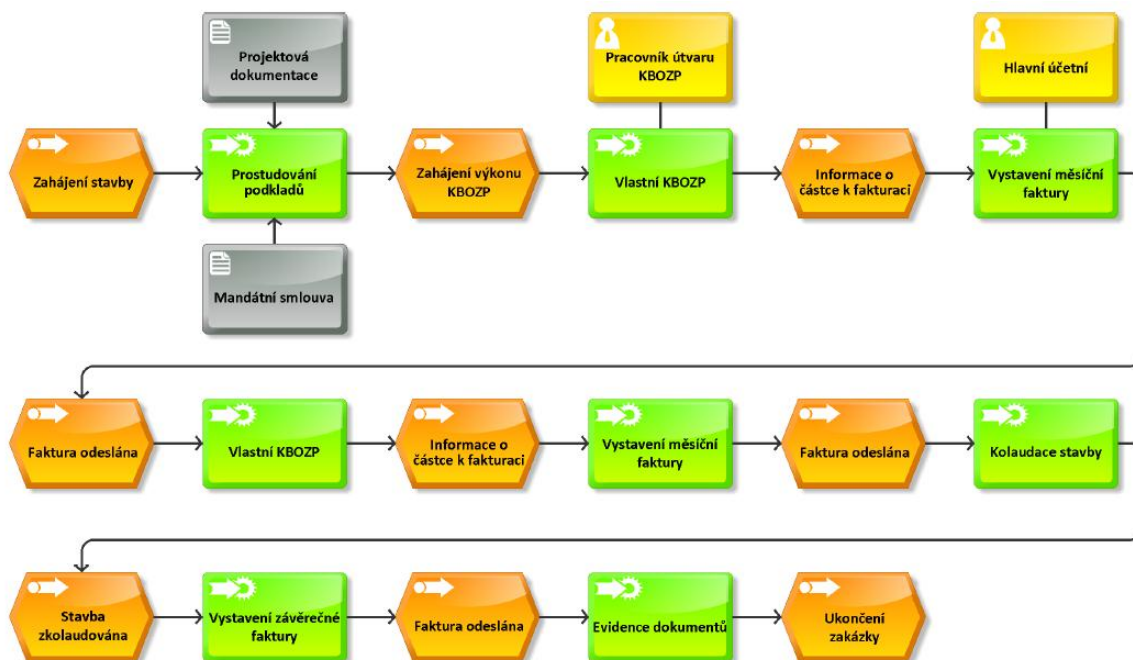
Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

### Příloha H: Proces technického dozoru investora



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

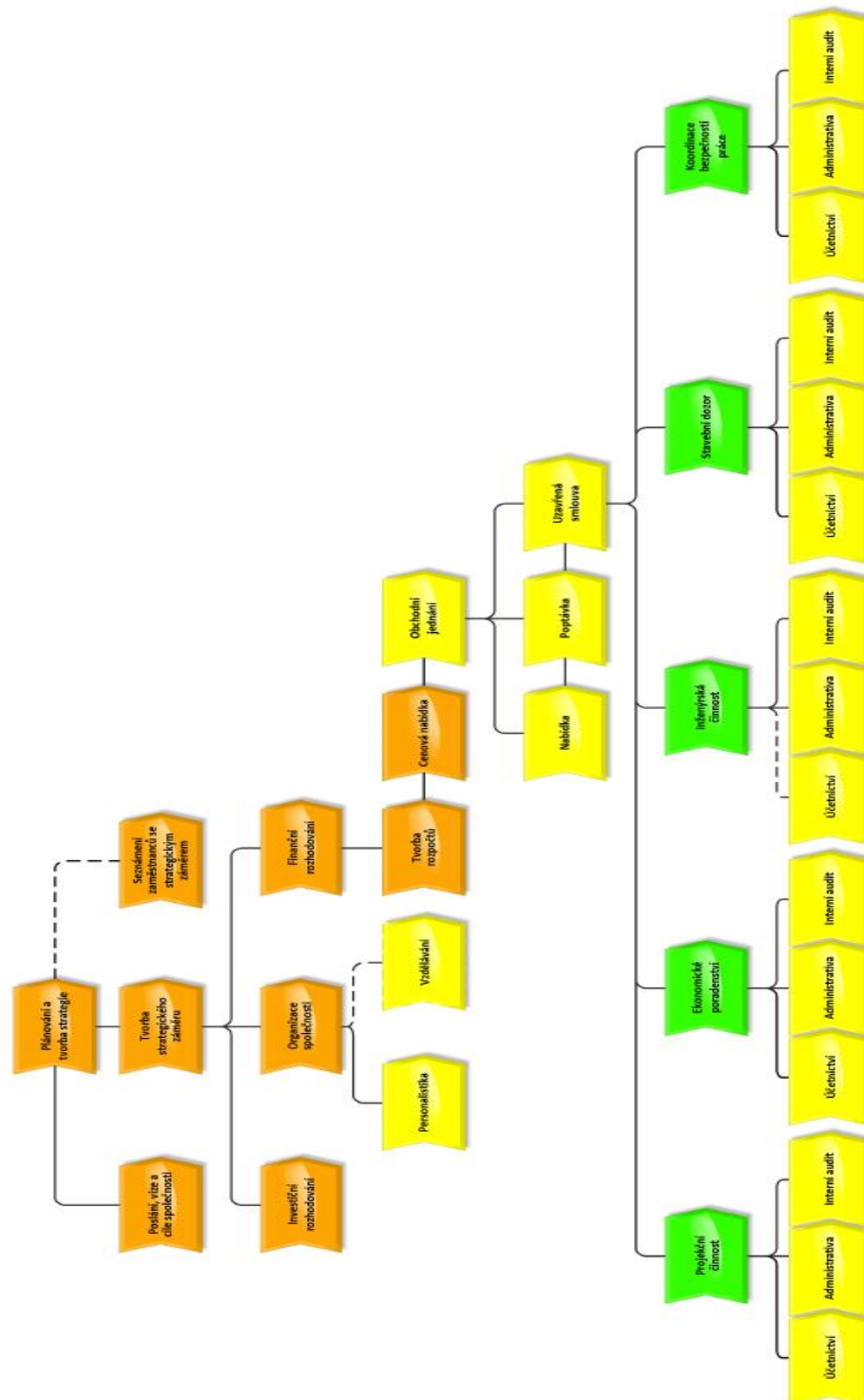
**Příloha CH: Proces koordinace bezpečnosti práce na stavbách**



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014



Příloha I: Procesní mapa



Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014

## Příloha J: Převod strategických cílů na cíle BSC

Převod strategických cílů dle metodiky BSC v roce 2014						
Finanční perspektiva						
Finanční perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Nárůst tržeb	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	mil. Kč	37,7 mil. Kč	Obchodní manažer	uzavřít větší počet zakázek, zkvalitnit tvorbu kalkulací
	Nárůst tržeb v oblasti výstavby RD	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	tis. Kč	25 tis. Kč	Obchodní manažer	obeznámit zákazníky s možností poskytnutí služeb
	Snížení režijních nákladů	účet Služby po odečtení nákladů na subdodávky	mil. Kč	2,55 mil. Kč	Hlavní ekonom	pečlivý výběr dodavatelů služeb, hlídání nákladů
	Snížení nákladů na subdodávky u projekce	účet Služby	mil. Kč	11 mil. Kč	Vedoucí projekce	věnovat větší pozornost výběru subdodavatelů
Zákaznická perspektiva						
Zákaznická perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Zvýšit objem realizovaných zakázek	Počet uzavřených smluv	Počet	min. 50	Obchodní manažer	zlepšit marketingovou činnost obchodního manažera
	Získat nové zákazníky	Počet nových zákazníků (zadavatelů)	Počet	min. 5	Obchodní manažer	zlepšit marketingovou činnost obchodního manažera
	Zvýšit zájem zákazníků	Počet návštěv na webových stránkách	Počet	min. 500	IT technik	vytvořit nové webové stránky
Interní procesy						
Provozní	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Snížit počet pozdě odevzdaných projektových dokumentací	Počet projektových dokumentací po termínu	Počet	max. 10	Vedoucí projekce	vyžadovat vyšší výkonnost v závislosti na odměňování
	Využívat obchodních slev u subdodavatelů	Počet získaných obchodních slev	Počet	min. 20	Obchodní manažer	upozorňovat subdodavatele na dlouhodobé vztahy
Zákaznické	Zvýšit povědomí o firmě a službách mezi zákazníky	Počet poptávek ze strany zákazníků	Počet	min. 15	IT technik	vytvořit prostřednictvím webových stránek poptávkový formulář
Inovační	Rozšířit portfolio poskytovaných služeb v oblasti výstavby RD	Počet realizovaných zakázek k RD	Počet	min. 5	Obchodní manažer	nabízet klientům možnost pomoci s výstavbou RD

**PŘÍLOHY**

<b>Soc. a reg.</b>	Vyčlenit finanční částku na sponzoring v regionu	Finanční částka vynaložená na sponzoring	tis. Kč	20 tis. Kč	Ředitel společnosti	podporovat sportovní aktivity v regionu
<b>Interní potenciál</b>						
	<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Rozměr</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>	<b>Strategická akce</b>
<b>Lidské zdroje</b>	Rozvíjet potenciál pracovníků	Finanční částka vynaložená na školení	tis. Kč	70 tis. Kč	Hlavní ekonom	vytvořit plán školení, zavést individuální konta zaměstnanců
<b>Informační zdroje</b>	Vytvořit databázi zákazníků se sledováním platební morálky a objemem poskytnutých služeb	Databáze	ANO/NE	ANO	Hlavní ekonom	vytvoření databáze zákazníků
	Vytvořit databázi subdodavatelů s objemem poskytnutých služeb	Databáze	ANO/NE	ANO	Hlavní ekonom	vytvoření databáze subdodavatelů
<b>Organizační zdroje</b>	Organizovat porady se zaměstnanci s cílem snížit náklady	Počet porad	Počet	min. 6	Hlavní ekonom	organizace pravidelných porad
	Zvyšovat motivaci zaměstnanců	Počet inovačních návrhů	Počet	min. 5	Hlavní ekonom	seznámení zaměstnanců s výhodami podání inovačního návrhu

**Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014**

PŘÍLOHY

Převod strategických cílů dle metodiky BSC v roce 2015						
Finanční perspektiva						
Finanční perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Nárůst tržeb	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	mil. Kč	38 mil. Kč	Obchodní manažer	uzavřít větší počet zakázek, zkvalitnit tvorbu kalkulací
	Nárůst tržeb v oblasti výstavby RD	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	tis. Kč	50 tis. Kč	Obchodní manažer	obeznámit zákazníky s možností poskytnutí služeb
	Snížení režijních nákladů	účet Služby po odečtení nákladů na subdodávky	mil. Kč	2,5 mil. Kč	Hlavní ekonom	pečlivý výběr dodavatelů služeb, hlídání nákladů
	Snížení nákladů na subdodávky u projekce	účet Služby	mil. Kč	10,9 mil. Kč	Vedoucí projekce	věnovat větší pozornost výběru subdodavatelů
Zákaznická perspektiva						
Zákaznická perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Zvýšit objem realiz. zakázek	Počet uzavřených smluv	Počet	min. 55	Obchodní manažer	zlepšit mark. činnost obchodního manažera
	Získat nové zákazníky	Počet nových zákazníků (zadavatelů)	Počet	min. 5	Obchodní manažer	zlepšit marketingovou činnost obchodního manažera
	Zvýšit zájem zákazníků	Počet návštěv na webových stránkách	Počet	min. 650	IT technik	vytvořit nové webové stránky
Interní procesy						
Provozní	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Snížit počet pozdě odevzdaných projektových dokumentací	Počet projektových dokumentací po termínu	Počet	max. 8	Vedoucí projekce	vyžadovat vyšší výkonnost v závislosti na odměňování
Využívat obchodních slev u subdodavatelů	Počet získaných obchodních slev	Počet	min. 20	Obchodní manažer	upozorňovat subdodavatele na dlouhodobé vztahy	
Zákaznické	Zvýšit povědomí o firmě a službách mezi zákazníky	Počet poptávek ze strany zákazníků	Počet	min. 20	IT technik	vytvořit prostřednictvím webových stránek poptávkový formulář
Inovační	Rozšířit portfolio poskytovaných služeb v oblasti výstavby RD	Počet realizovaných zakázek k RD	Počet	min. 7	Obchodní manažer	nabízet klientům možnost pomoci s výstavbou RD
Soc. a reg.	Vyčlenit finanční částku na sponzoring v regionu	Finanční částka vynaložená na sponzoring	tis. Kč	20 tis. Kč	Ředitel společnosti	podporovat sportovní aktivity v regionu

**PŘÍLOHY**

Interní potenciál						
	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
Lidské zdroje	Rozvíjet potenciál pracovníků	Finanční částka vynaložená na školení	tis. Kč	70 tis. Kč	Hlavní ekonom	vytvořit plán školení, zavést individuální konta zaměstnanců
Informační zdroje	Nakoupit nové softwary pro zlepšení poskytovaných služeb	Finanční částka vynaložená na koupi SW	tis. Kč	333 tis. Kč	IT technik	výběr vhodných softwarů potřebných pro zvýšení konkurenční výhody
Organizační zdroje	Seznámit zaměstnance se strategickým záměrem	Porada se zaměstnanci	ANO/NE	ANO	Hlavní ekonom	organizace porady se všemi zaměstnanci
	Organizovat porady se zaměstnanci s cílem snížit náklady	Počet porad	Počet	min. 12	Hlavní ekonom	organizace pravidelných porad
	Zvyšovat motivaci zaměstnanců	Počet inovačních návrhů	Počet	min. 5	Hlavní ekonom	seznámení zaměstnanců s výhodami podání inovačního návrhu

**Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014**

PŘÍLOHY

Převod strategických cílů dle metodiky BSC v roce 2016						
Finanční perspektiva						
Finanční perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Nárůst tržeb	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	mil. Kč	38,5 mil. Kč	Obchodní manažer	uzavřít větší počet zakázek, zkvalitnit tvorbu kalkulací
	Nárůst tržeb v oblasti výstavby RD	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	tis. Kč	100 tis. Kč	Obchodní manažer	obeznámit zákazníky s možností poskytnutí služeb
	Snížení režijních nákladů	účet Služby po odečtení nákladů na subdodávky	mil. Kč	2,45 mil. Kč	Hlavní ekonom	pečlivý výběr dodavatelů služeb, hlídání nákladů
	Snížení nákladů na subdodávky u projekce	účet Služby	mil. Kč	10,8 mil. Kč	Vedoucí projekce	věnovat větší pozornost výběru subdodavatelů
Zákaznická perspektiva						
Zákaznická perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Zvýšit objem realizovaných zakázek	Počet uzavřených smluv	Počet	min. 60	Obchodní manažer	zlepšit marketingovou činnost obchodního manažera
	Získat nové zákazníky	Počet nových zákazníků (zadavatelů)	Počet	min. 5	Obchodní manažer	zlepšit marketingovou činnost obchodního manažera
	Zvýšit zájem zákazníků	Počet návštěv na webových stránkách	Počet	min. 700	IT technik	vytvořit nové webové stránky
Interní procesy						
Provozní	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Snížit počet pozdě odevzdaných projektových dokumentací	Počet projektových dokumentací po termínu	Počet	max. 6	Vedoucí projekce	vyžadovat vyšší výkonnost v závislosti na odměňování
	Využívat obchodních slev u subdodavatelů	Počet získaných obchodních slev	Počet	min. 25	Obchodní manažer	upozorňovat subdodavatele na dlouhodobé vztahy
Zákaznické	Zvýšit povědomí o firmě a službách mezi zákazníky	Počet poptávek ze strany zákazníků	Počet	min. 25	IT technik	vytvořit prostřednictvím webových stránek poptávkový formulář
Inovační	Rozšířit portfolio poskytovaných služeb v oblasti výstavby RD	Počet realizovaných zakázek k RD	Počet	min. 9	Obchodní manažer	nabízet klientům možnost pomoci s výstavbou RD

**PŘÍLOHY**

<b>Soc. a reg.</b>	Vyčlenit finanční částku na sponzoring v regionu	Finanční částka vynaložená na sponzoring	tis. Kč	20 tis. Kč	Ředitel společnosti	podporovat sportovní aktivity v regionu
<b>Interní potenciál</b>						
	<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Rozměr</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>	<b>Strategická akce</b>
<b>Lidské zdroje</b>	Rozvíjet potenciál pracovníků	Finanční částka vynaložená na školení	tis. Kč	70 tis. Kč	Hlavní ekonom	vytvořit plán školení, zavést individuální konta zaměstnanců
<b>Informační zdroje</b>	Nakoupit nové softwary pro zlepšení poskytovaných služeb	Finanční částka vynaložená na koupi SW	tis. Kč	20 tis. Kč	IT technik	výběr vhodných softwarů potřebných pro zvýšení konkurenční výhody
<b>Organizační zdroje</b>	Seznámit zaměstnance se strategickým záměrem	Porada se zaměstnanci	ANO/NE	ANO	Hlavní ekonom	organizace porady se všemi zaměstnanci
	Organizovat porady se zaměstnanci s cílem snížit náklady	Počet porad	Počet	min. 12	Hlavní ekonom	organizace pravidelných porad
	Zvyšovat motivaci zaměstnanců	Počet inovačních návrhů	Počet	min. 5	Hlavní ekonom	seznámení zaměstnanců s výhodami podání inovačního návrhu

**Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014**

PŘÍLOHY

Převod strategických cílů dle metodiky BSC v roce 2017						
Finanční perspektiva						
Finanční perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Nárůst tržeb	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	mil. Kč	39 mil. Kč	Obchodní manažer	uzavřít větší počet zakázek, zkvalitnit tvorbu kalkulací
	Nárůst tržeb v oblasti výstavby RD	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	tis. Kč	150 tis. Kč	Obchodní manažer	obeznámit zákazníky s možností poskytnutí služeb
	Snížení režijních nákladů	účet Služby po odečtení nákladů na subdodávky	mil. Kč	2,4 mil. Kč	Hlavní ekonom	pečlivý výběr dodavatelů služeb, hlídání nákladů
	Snížení nákladů na subdodávky u projekce	účet Služby	mil. Kč	10,7 mil. Kč	Vedoucí projekce	věnovat větší pozornost výběru subdodavatelů
Zákaznická perspektiva						
Zákaznická perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Zvýšit objem realizovaných zakázek	Počet uzavřených smluv	Počet	min. 65	Obchodní manažer	zlepšit marketingovou činnost obchodního manažera
	Získat nové zákazníky	Počet nových zákazníků (zadavatelů)	Počet	min. 5	Obchodní manažer	zlepšit marketingovou činnost obchodního manažera
	Zvýšit zájem zákazníků	Počet návštěv na webových stránkách	Počet	min. 725	IT technik	vytvořit nové webové stránky
Interní procesy						
Provozní	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Cílová hodnota	Zodpovědná osoba	Strategická akce
	Snížit počet pozdě odevzdaných projektových dokumentací	Počet projektových dokumentací po termínu	Počet	max. 4	Vedoucí projekce	vyžadovat vyšší výkonnost v závislosti na odměňování
	Využívat obchodních slev u subdodavatelů	Počet získaných obchodních slev	Počet	min. 25	Obchodní manažer	upozorňovat subdodavatele na dlouhodobé vztahy
Zákaznické	Zvýšit povědomí o firmě a službách mezi zákazníky	Počet poptávek ze strany zákazníků	Počet	min. 30	IT technik	vytvořit prostřednictvím webových stránek poptávkový formulář
Inovační	Rozšířit portfolio poskytovaných služeb v oblasti výstavby RD	Počet realizovaných zakázek k RD	Počet	min. 11	Obchodní manažer	nabízet klientům možnost pomoci s výstavbou RD



**PŘÍLOHY**

<b>Soc. a reg.</b>	Vyčlenit finanční částku na sponzoring v regionu	Finanční částka vynaložená na sponzoring	tis. Kč	20 tis. Kč	Ředitel společnosti	podporovat sportovní aktivity v regionu
<b>Interní potenciál</b>						
	<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Rozměr</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>	<b>Strategická akce</b>
<b>Lidské zdroje</b>	Rozvíjet potenciál pracovníků	Finanční částka vynaložená na školení	tis. Kč	70 tis. Kč	Hlavní ekonom	vytvořit plán školení, zavést individuální konta zaměstnanců
<b>Informační zdroje</b>	Nakoupit nové softwary pro zlepšení poskytovaných služeb	Finanční částka vynaložená na koupi SW	tis. Kč	142 tis. Kč	IT technik	výběr vhodných softwarů potřebných pro zvýšení konkurenční výhody
<b>Organizační zdroje</b>	Seznámit zaměstnance se strategickým záměrem	Porada se zaměstnanci	ANO/NE	ANO	Hlavní ekonom	organizace porady se všemi zaměstnanci
	Organizovat porady se zaměstnanci s cílem snížit náklady	Počet porad	Počet	min. 12	Hlavní ekonom	organizace pravidelných porad
	Zvyšovat motivaci zaměstnanců	Počet inovačních návrhů	Počet	min. 5	Hlavní ekonom	seznámení zaměstnanců s výhodami podání inovačního návrhu

**Zdroj: vlastní zpracování autora, 2014**

## Abstrakt

VAINFURTOVÁ, Martina. *Transformace strategického postupu plnění cílů strategického plánu do změn interního prostředí firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 150 s., 2014

Klíčová slova: strategický plán, finanční plán, Balanced Scorecard, analýza rizik, strategické scénáře, interní potenciál

Diplomová práce se zabývá transformací strategického postupu plnění cílů strategického plánu do změn interního prostředí firmy. Práce je rozdělena do několika částí. První z nich popisuje historii a současnost společnosti a stanovuje strategický plán na roky 2014 – 2017. Následuje rozpracování finančního plánu na rok 2014 a stanovení klíčových rizik, která jsou podkladem pro zpracování scénářů a variant strategie. Další část diplomové práce je zaměřena na implementaci strategického plánu dle modelu Balanced Scorecard, kde jsou strategické cíle podrobněji rozpracovány do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a interního potenciálu. V samotném závěru práce je pak zhodnocena připravenost interního potenciálu implementovat požadovanou strategii.

## **Abstract**

VAINFURTOVÁ, Martina. *Transformation of strategic approaches of goals fulfillment into changes of firm's internal environment*. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia, 150 p., 2014

Key words: strategic plan, financial plan, Balanced Scorecard, risk analysis, strategic scenarios, internal potential

The thesis analyses the transformation of strategic approaches of goals fulfillment into changes of firm's internal environment. The thesis is divided into several parts. The first part describes the history and present of the company and outlines a strategic plan for the years 2014 – 2017. In the next stage the financial plan for the year of 2014 was elaborated and the key risks essential for the development of scenarios and options strategies were identified. The thesis then focuses on the implementation of strategic plan according to Balanced Scorecard model where the strategic objectives were further examined and broken down into four perspectives – financial, customer, internal processes and internal potential. In conclusion the thesis evaluates the readiness of internal potential for implementation of the desired strategy.