

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza zakázek podniku

The Analysis of the Company Projects

Bc. Lucie Rotenbornová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Lucie ROTENBORNOVÁ
Osobní číslo:	K18N0058P
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Analýza zakázek společnosti
Zadávací katedra:	Katedra financí a účetnictví

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska pro řešení dané problematiky.
2. Charakterizujte činnost zvoleného podniku.
3. Zanalyzujte dostupná data z hlediska nákladů a výnosů na jednotlivé zakázky, identifikujte možné problematické body, predikujte vývoj do budoucna.
4. Formulujte závěr a navrhněte možná řešení.

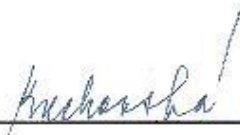
Rozsah diplomové práce: **60 – 80**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**


Seznam doporučené literatury:

- ŘEZANKOVÁ, Hana (2005). *Analýza kategoriálních dat*. Praha: Deconomica.
- HENDL, Jan (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- PLEVNÝ, Miroslav a ŽÍŽKA, Miroslav (2010). *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- JABLONSKÝ, Josef (2007). *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Praha: Professional Publishing.
- HINDLS, Richard (2007). *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing.
- HEBÁK, Petr (2001). *Regrese*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Mičudová, Ph.D.**
Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

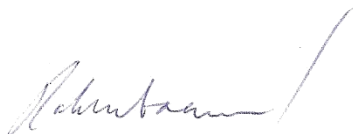
Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci na téma

„Analýza zakázek podniku“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské/diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne ...09. 05. 2020...



.....

podpis autora

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mě podpořili během nelehkého období v průběhu psaní této práce, především rodině, která byla nekonečně trpělivá a vždy připravená pomoci. Dále děkuji paní Ing. Kateřině Mičudové PhD., Ing. Kateřině Pfaltzerové a Bc. Lukáši Králi za poskytnuté rady a postřehy.

V neposlední řadě děkuji svému pejskovi Torimu.

Obsah

Obsah	7
Úvod.....	11
1 Definice zakázky.....	13
1.1 Pohled na zakázku jako na projekt.....	13
1.1.1 Projektový trojimperativ	14
1.2 Veřejná zakázka	16
1.2.1 Zadávání veřejné zakázky	16
1.2.2 Dělení veřejné zakázky podle předmětu.....	18
1.2.3 Dělení veřejných zakázek dle jejich předpokládané ceny	18
1.2.4 Subjekty zadávacího řízení.....	19
2 Hodnocení podniku.....	22
2.1 Finanční analýza.....	22
2.1.1 Zdroje finanční analýzy	23
2.1.2 Základní metody finanční analýzy	25
2.2 Bonitní a bankrotní modely.....	29
2.2.1 Bankrotní modely	30
2.2.2 Bonitní modely	31
3 Práce v analýze zakázek	33
3.1 Náklady v zakázce.....	33
3.1.1 Náklady na materiál.....	33
3.1.2 Osobní náklady	33
3.2 ABC analýza	34
4 Saferoad s. r. o.	35
4.1 Produkty společnosti	35
4.1.1 Svodidlové systémy.....	35
4.1.2 Tlumiče a ochranné prvky	35

4.1.3 Protihlukové stěny	36
4.1.4 Dopravní značení	36
4.1.5 Dopravně-inženýrské opatření a rozhodnutí	36
4.1.6 Asfaltové zálivky	36
4.1.7 Zimní údržba	36
4.1.8 Technické vybavení na akce	36
4.2 Struktura společnosti	37
4.3 Hlavní odběratelé společnosti	37
4.4 Hlavní dodavatelé společnosti	39
4.5 Hlavní konkurenti společnosti	41
5 Finanční analýza podniku	42
5.1 Analýza rozvahy	42
5.1.1 Vertikální analýza finanční struktury	42
5.1.2 Vertikální analýza majetkové struktury	43
5.1.3 Vertikální analýza struktury oběžných aktiv	44
5.1.4 Horizontální analýza strany aktiv	45
5.1.5 Horizontální analýza strany pasiv	47
5.2 Analýza výkazu zisku a ztráty	48
5.3 Analýza ukazatelů	52
5.3.1 Ukazatele likvidity	52
5.3.2 Ukazatele rentability	53
5.3.3 Ukazatele aktivity	54
5.4 Bankrotní a bonitní modely	55
5.4.1 Index důvěryhodnosti IN	56
5.4.2 Tafflerův model	56
5.4.3 Kralickův Quicktest	57
6 Analýza zakázek společnosti	58

6.1 ABC analýza	58
6.2 Rok 2016.....	59
6.2.1 Ziskovost/ ztrátovost za rok 2016.....	59
6.2.2 Náklady.....	61
6.2.3 Změny materiálových nákladů	65
6.2.4 Změny osobních nákladů.....	65
6.2.5 Změny výnosů	66
6.3 Rok 2017	66
6.3.1 Ziskovost/ztrátovost za rok 2017.....	66
6.3.2 Náklady.....	68
6.3.3 Změny materiálových nákladů	71
6.3.4 Změny osobních nákladů.....	72
6.3.5 Změny výnosů	72
6.4 Rok 2018.....	73
6.4.1 Ziskovost/ztrátovost za rok 2018.....	73
6.4.2 Náklady.....	75
6.4.3 Změny materiálových nákladů	78
6.4.4 Změny osobních nákladů.....	78
6.4.5 Změny výnosů	79
6.5 Rok 2019	79
6.5.1 Ziskovost/ztrátovost za rok 2019.....	80
6.5.2 Náklady.....	82
6.5.3 Změny materiálových nákladů	84
6.5.4 Změny osobních nákladů.....	85
6.5.5 Změny výnosů	85
6.6 Meziroční	86
6.6.1 Materiálové náklady	86

6.6.2 Osobní náklady	87
6.6.3 Výnosy	88
6.6.4 Ziskovost.....	89
6.6.5 Meziroční změny	90
6.6.6 Osobní a materiálové náklady v poměru k ziskovosti	90
6.6.7 Výnosy v poměru k ziskovosti.....	91
6.6.8 Poměr osobních a materiálových nákladů a výnosů	92
6.7 Stanovení teoretické vývoje.....	93
6.7.1 Teoretický vývoj nákladů na materiál.....	94
6.7.2 Teoretický vývoj osobních nákladů	96
6.7.3 Teoretický vývoj výnosů.....	98
6.7.4 Teoretický vývoj ziskovosti	99
Závěr a doporučení.....	101
Zdroje:	103
Seznam obrázků:	106
Seznam tabulek:	108
Seznam zkratk:	110
Seznam příloh:.....	111

Úvod

Předkládaná diplomová práce se zabývá tématem analýzy zakázek ve společnosti Saferoad s.r.o. Tato společnost je nyní součástí zahraničního koncernu, avšak na českém trhu se objevovala již mnohem dříve. Zaměřuje se na soukromé i veřejné zakázky v oblasti údržby komunikací, výroby a prodeje dopravního značení a výroby, prodeje a pronájmu svodidlových systémů.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou.

V první kapitole teoretické části se budeme zabývat pojmem zakázka. Mít dostatek přínosných zakázek je klíčové pro přežití každé společnosti. Někdy je na zakázky možné nahlížet také jako na projekt, neboť v praxi pojmy zakázka a projekt často splývají. Zvláštní kategorií zakázek, s nimiž přichází společnost pravidelně do styku, jsou veřejné zakázky. Na stránkách Evropského parlamentu (2020) se můžeme dočíst, že veřejné zakázky hrají podstatnou úlohu v hospodářství členských států Evropské unie, neboť jejich hodnota je odhadována na více než 16 % hrubého domácího produktu EU. Veřejné zakázky je možné definovat jako úplatné smlouvy, které jsou uzavřené mezi jedním nebo více dodavatelskými subjekty a jedním nebo více veřejnými zadavateli, přičemž předmětem veřejné zakázky může být provedení stavebních prací, dodání výrobků nebo poskytnutí služeb. Problematika veřejných zakázek bude rozvedena v této kapitole.

Aby společnost zakázku získala, je nutné, aby byla v dobré finanční kondici. Její pozice z hlediska financí ovlivní celou řadu různých subjektů, z nichž nejdůležitější jsou pravděpodobně banky a pojišťovny. Z toho důvodu se část práce zaměří právě na finanční analýzu a zhodnocení hospodaření společnosti. Východiska k této analýze jsou zpracována ve druhé kapitole teoretické části.

Třetí kapitola doplní některá potřebná teoretická východiska pro provedení analýzy zakázek.

V praktické části bude nejprve představena společnost Saferoad s.r.o. Následovat bude finanční analýza společnosti. Největší část praktické části bude věnována samotné analýze zakázek. Zakázky budou sledovány podle nákladových středisek v průběhu čtyř let.

Na závěr budou formulovány výsledky a závěrečná doporučení.

Cílem práce je provést analýzu zakázek společnosti, vyhodnotit ji a doporučit společnosti další postup v jejich činnosti.

Pro provedení analýzy byl využit datový soubor poskytnutý společností.

1 Definice zakázky

Vzhledem k tomu, že se předkládaná práce bude zabývat především zakázkami společnosti, je vhodné pojem nejprve definovat.

V literatuře se téměř nevyskytuje obecná definice zakázky. Občanský zákoník obsahuje definici smlouvy o dílo, která zní takto: „*Smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit cenu. Dílem se rozumí zhotovení určité věci, nespadá-li pod kupní smlouvu, a dále údržba, oprava nebo úprava věci, nebo činnost s jiným výsledkem. Dílem se rozumí vždy zhotovení, údržba, oprava nebo úprava stavby nebo její části*“ (zakonyprolidi.cz, 2019)

Na základě výše uvedeného lze za dílo považovat právě zakázku, neboť i v případě zakázky se jedná o smluvní vztah dvou a více stran, kdy jedna ze stran formuluje potřeby a očekávání a druhá se zavazuje dílo, potažmo zakázku, realizovat v souladu se svými očekáváními, zpravidla uvažujeme finanční zisk, který konkrétní zakázka přinese. (Filip, L., 2019)

1.1 Pohled na zakázku jako na projekt

Pojem zakázka je v podnikové praxi úzce svázán s pojmem projekt. Definice projektu se může lišit v konkrétních formulacích, proto zde použijeme klíčové definice dle ISO 10006, IPMA a PRINCE2.

ISO 10006 definuje projekt jako: „*jedinečný proces, sestávající se z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům*.“ (Ottoson, H., 2012)

Definice dle IPMA říká: „*Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku*.“ (Ipma.cz, 2012)

A PRINCE2 uvádí, že: „*Projekt je způsob řešení komplexní problematiky, která nebyla doposud řešena. Na této úrovni jsou pak monitorovány komplexní procesy a aktivity/výstupy jsou převáděny do podoby rutinních procesů. Na domě existence, fungování projektu, je zřízena dočasná organizační struktura, která je s ukončením projektu zrušena*.“ (Projektovy-management-it.cz, 2019)

Budeme-li sledovat další rozbor definic, můžeme uvést elementární charakteristiky projektu:

1. Má definovaný výsledek.
2. Je časově ohraničen.
3. Má definovaný rozpočet.
4. Je jedinečný.
5. Je plánovaný, prováděný a řízený.

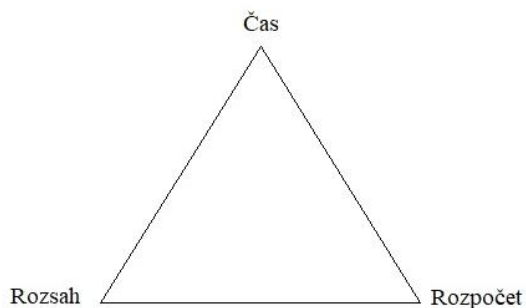
Je patrné, že projekt i zakázka spolu vzájemně velmi úzce souvisí, přestože se nejedná o úplná synonyma. Z výše uvedených definic vyplývá, že projektem se rozumí určitá aktivita, jednorázová i opakovaná, která je realizována prostřednictvím zakázky, což je úplatná smlouva mezi zadavatelem a dodavatelem, jejímž předmětem se rozumí poskytování služeb, provedení prací či dodávka, kdy každá ze smluvních stran se pokouší dosáhnout vlastních cílů. (Svozilová, A., 2016)

1.1.1 Projektový trojimperativ

Úspěch projektu se měří pomocí tzv. projektového trojimperativu, tedy vyjádření tří základních parametrů, které měří úspěch projektu. Jedná se o čas, rozsah a rozpočet projektu. Tyto parametry jsou vzájemně provázány, není možné změnit jeden z nich, aniž by se změnil další dva.

Projektový trojimperativ, v literatuře uváděn také jako projektový trojúhelník, lze znázornit graficky. (Support.microsoft.com, 2019)

Obrázek 1 Projektový trojimperativ



Zdroj: Support.microsoft.com (2019), zpracováno autorem

Při změnách parametrů může docházet k následujícím situacím:

- **Čas (Time)**

Stanovíme-li nové datum ukončení, tedy změníme-li parametr času, může dojít k potřebě čerpání většího množství finančních prostředků (rozpočet projektu), aby byl projekt rychleji dokončen, a zároveň může být omezen rozsah projektu, což znamená méně práce před novým konečným termínem.

- **Rozpočet projektu (Costs)**

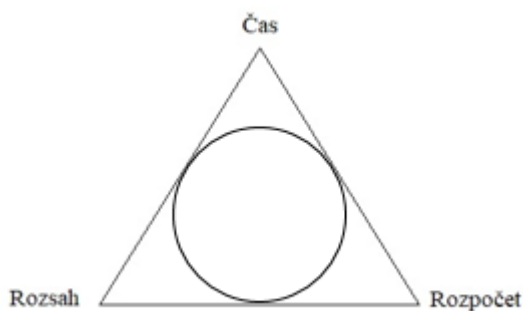
Snížíme-li rozpočet projektu, dojde k eliminaci přesčasové práce a v důsledku toho k pozdějšímu dokončení nebo omezení rozsahu.

- **Rozsah (Scope)**

Pokud je nutné zvětšit rozsah projektu, dochází k prodloužení času nutného k dokončení, neboť je nutné provádět práce navíc, případně najmout a zaplatit více pracovníků, čímž se zvýší rozpočet spolu s objemem provedené práce.

K základním třem parametrům bývá přiřazován ještě čtvrtý – kvalita. Kvalita je ovlivňována změnami všech ostatních parametrů a graficky je znázorněna jako kruh uprostřed trojúhelníku. (Managementmania.cz, 2019)

Obrázek 2 Projektový trojimperativ - kvalita



Zdroj: Managementmania.cz (2020), zpracováno autorem

Některé zdroje, například portál Managementmania.cz (2019), uvádějí kvalitu jako třetí parametr místo rozsahu. Podle Svozilové (2016), která vychází z definice profesora Kerznera, je místo rozsahu uvedena dostupnost zdrojů.

1.2 Veřejná zakázka

Veřejnými zakázkami se přímo zabývá zákon 137/2006 Sb. O veřejných zakázkách, aktualizovaný v roce 2016. Dle zákonné definice obsažené v § 7 je veřejnou zakázkou: „zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle tohoto zákona musí být realizována na základě písemné smlouvy.“ (Zakony.centrum.cz, 2016)

Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost je příjemcem veřejných zakázek, podíváme se na ně blíže.

Příručka Hospodářské komory ČR týkající se veřejných zakázek uvádí, že k nutnosti uzavírat smlouvy formou veřejné zakázky dochází, pokud jsou zadavatelem pořizovány dodávky, služby či stavební práce od dodavatele a k jejich pořízení dochází za prostředky. Je přirozené, že v případě vynakládání veřejných peněz se stát snaží vytvořit transparentní prostředí, aby zabránil jejich plýtvání a získal větší míru kontroly s jejich nakládáním, zároveň však zadavatelé nesmí být svázáni přehnaně přísnými podmínkami, jinak by mohlo dojít k paralyzování veřejné správy. (Hospodářská komora ČR, 2016)

Veřejnou zakázkou není uzavření smlouvy, kterou se zakládá pracovněprávní nebo jiný obdobný vztah, nebo smlouvy upravující spolupráci zadavatele při zadávání veřejné zakázky.

Data v následující části jsou čerpána z Výroční zprávy o veřejných zakázkách za rok 2018, dostupné na stránkách úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, Příručky veřejných zakázek Hospodářské komory České republiky z roku 2016, zveřejněné na jejich webových stránkách, a publikace Veřejné zakázky pro zastupitele obcí vydané Institutem pro veřejnou správu Praha (2018).

1.2.1 Zadávání veřejné zakázky

Podle Institutu pro veřejnou správu a ministerstva vnitra ČR je možné veřejnou zakázku zadat následujícími způsoby:

1. v zadávacím řízení:
 - a. zjednodušené podlimitní řízení,
 - b. otevřené řízení,
 - c. užší řízení,

- d. jednacím řízením s uveřejněním,
 - e. jednacím řízením bez uveřejnění,
 - f. řízením se soutěžním dialogem,
 - g. řízením o inovačním partnerství,
 - h. koncesním řízením,
 - i. řízením pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu,
2. na základě rámcové dohody,
 3. v dynamickém nákupním systému,
 4. soutěží o návrh,
 5. jako zakázku malého rozsahu,
 6. na základě zákonné výjimky.

Zastoupení jednotlivých druhů zadávacích řízení znatelně ovlivňuje fungování trhu veřejných zakázek. Využití otevřených řízení je považováno za nejvíce žádoucí, neboť umožňuje maximálně využít konkurenční boj dodavatelů ve prospěch zadavatele.

Výroční zpráva o veřejných zakázkách za rok 2018 uvádí strukturu veřejných zakázek dle druhů zadávacích řízení. Tyto údaje jsou k práci připojeny jako příloha A.

Nový zákon o zadávání veřejných zakázek z roku 2016 řeší nejen problematiku veřejných zakázek, ale také problematiku koncesí. Dle původní právní úpravy měly veřejné zakázky i koncese vlastní právní úpravu. Vzhledem k tomu, že základní úprava obou problematik je stejná, mohlo dojít k jejich sloučení. Základní rozdíl mezi koncesí a veřejnou zakázkou je následující – v případě veřejné zakázky dodavatel již předmět veřejné zakázky dále neužívá, zatímco u koncese to tak není, protože v tomto případě je koncesionář oprávněn pobírat užitky z poskytnuté služby a také sdílí podnikatelské riziko spojené s poskytováním dané služby či provedením dané stavební práce. Na tomto místě si můžeme povšimnout i dalšího rozdílu – koncese může být uzavřena pouze na služby nebo stavební práce.

Podle zákona se veřejné zakázky dělí dvěma různými způsoby. První varianta dělení se týká toho, co je předmětem veřejné zakázky, druhá veřejné zakázky dělí podle předpokládané ceny.

1.2.2 Dělení veřejné zakázky podle předmětu

Pokud dělíme podle předmětu, máme následující kategorie:

- veřejné zakázky na dodávky
- veřejné zakázky na stavební práce
- veřejné zakázky na služby

Veřejné zakázky na dodávky

Jedná se o takové veřejné zakázky, kdy zadavatel pořizuje od dodavatele věci, zvířata nebo přírodní ovladatelné síly, mezi něž patří například elektřina, a musí být splněn předpoklad, že jejich pořízení není součástí veřejné zakázky na stavební práce. Pořízením je zde míněna koupě, nájem nebo pacht.

Veřejná zakázka na stavební práce

Zde se jedná o zhotovení stavby a poskytnutí souvisejících projektových činností.

Veřejná zakázka na služby

O veřejnou zakázku na služby se jedná, pokud není veřejnou zakázkou na stavební práce.

V případě, že je předmět veřejné zakázky smíšený, je nutné ji zadat v souladu s pravidly platnými pro veřejné zakázky, které odpovídají hlavnímu předmětu veřejné zakázky.

Hlavní předmět

- dodávky + služby
Rozhodující je zde vyšší předpokládaná hodnota dané části.
- stavební práce + dodávky nebo služby
Zde rozhoduje základní účel, tedy podstata a převažující charakter plnění.

1.2.3 Dělení veřejných zakázek dle jejich předpokládané ceny

Dále pak dělíme veřejné zakázky dle jejich předpokládané ceny. Předpokládanou hodnotou rozumíme veškerou předpokládanou hodnotu úplaty za plnění, které je vyjádřeno v penězích. Jde tedy o odhad, kolik zadavatel bude platit za požadované plnění celkem.

Při stanovování předpokládané hodnoty je třeba vyjít z:

- předpokladu maximálního možného plnění včetně úplaty poskytnuté od třetích osob (provize pojišťovacích makléřů, bankovní poplatky, úroky atd.),
- součtu předpokládaných hodnot všech částí veřejné zakázky.

Varianty dělení jsou následující:

- zakázky malého rozsahu,
- podlimitní veřejné zakázky,
- nadlimitní veřejné zakázky.

Zakázkou malého rozsahu rozumíme takovou, jejíž předpokládaná hodnota nepřesáhne 2 000 000 Kč. Hovoříme-li o stavebních pracích, jedná se o částku vyšší, konkrétně 6 000 000 Kč.

U **podlimitních veřejných zakázek** je výše zakázky vyšší než u zakázek malého rozsahu, ale nedosahuje limitu pro nadlimitní veřejnou zakázku.

Nadlimitní veřejnou zakázkou rozumíme takovou zakázku, která je rovna či přesahuje limity stanovené v nařízení vlády č. 172/2016 Sb., o stanovení limitů pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek a liší se podle typu zadavatele.

Legislativa, jak česká, tak evropská, upravuje pouze postupy pro zadávání zakázek podlimitních a nadlimitních.

Příslušná tabulka z výroční zprávy o stavu veřejných zakázek v České republice za rok 2018 je k práci připojena jako příloha A.

1.2.4 Subjekty zadávacího řízení

Již v úvodu jsme si uvedli, že zakázka je smluvním vztahem mezi objednatelem a zhotovitelem, alternativně mezi dodavatelem a zadavatelem. Tyto dvě strany jsou přirozeně přítomny i v případě veřejné zakázky.

Zadavatel

V rámci zadávacího řízení veřejné zakázky rozlišujeme tři druhy zadavatelů:

- veřejný zadavatel,
- zadavatel,
- a dobrovolný zadavatel.

Veřejným zadavatelem je Česká republika, ČNB, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek či jiná příspěvková organizace, nebo jiná právnická osoba, pokud vykonává či byla založena nebo zřízena pro uspokojování potřeb veřejného zájmu (byť jen z části) a jiný veřejný zadavatel, pokud:

- ji více než z poloviny financuje,
- v ní uplatňuje rozhodující vliv nebo
- v ní volí nebo jmenuje nadpoloviční většinu členů statutárního nebo kontrolního orgánu (např. školy).

Zadavatelem je míněna osoba, která z rozpočtu jiného veřejného zadavatele nebo z rozpočtu EU použije k úhradě nadlimitní nebo podlimitní veřejné zakázky více než 200 000 000 Kč, nebo více než 50 % peněžních prostředků. Zadavatel se svou úpravou blíží dotovanému zadavateli, o němž pojednával původní zákon. Za zadavatele považujeme i subjekt, jenž zadává sektorovou veřejnou zakázku.

Osoba, která zahájila zadávací řízení dobrovolně, tedy přestože nemusela, se rozhodla zadávat dle zákona o zadávání veřejných zakázek, se nazývá **dobrovolný zadavatel**.

Příručka Hospodářské komory uvádí zvláštní druh zadavatele – **centrálního zadavatele**. Centralizované zadávání spočívá v tom, že provádí zadávací řízení, v němž se pořizují dodávky či služby, které se následně přenechají jednomu či více zadavatelům za cenu nikoliv vyšší, než za kterou byly pořízeny, případně si jednotliví zadavatelé pořizují vysoutěžené plnění sami od dodavatele uzavíráním dílčích objednávek dle rámcové dohody. Pro ilustraci je uveden příklad, kdy Ministerstvo financí nakoupí kancelářské potřeby pro všechna ministerstva jako centrální zadavatel. Odpovědnost za zadávací řízení nese centrální zadavatel.

Centrální zadávání je jedna z možností spolupráce při zadávání veřejné zakázky. Pokud chtějí zadavatelé spolupracovat, mohou využít několika možností. Jednou je již zmíněné centrální zadávání, dále existuje možnost společného zadávání a vertikální či horizontální spolupráce.

Při **společném zadávání** se zadavatelé spojují za účelem zadání veřejné zakázky. Odpovídají zde společně a nedochází ke zproštění povinnosti provést zadávací řízení při spojení s osobou, která tuto povinnost nemá.

Pojem „in-house“ je spojen s **vertikální spoluprací** a znamená využití vlastních kapacit, přestože jsou formálně vyčleněny ve zvláštní právnické osobě. Z toho plyne, že dodavatel je vlastněn pouze veřejnými zadavateli. Podmínkou je, že 80 % celkové činnosti dodavatele za poslední 3 roky je prováděno pro ovládajícího veřejného zadavatele, tedy toho, kdo má rozhodující vliv na strategické cíle a strategická rozhodnutí.

Horizontální spolupráce je definována jako zajišťování veřejných potřeb ve veřejném zájmu prostřednictvím spolupráce mezi veřejnými zadavateli. Tyto dva zadavatele spojuje kooperace na naplnění veřejného zájmu.

Dodavatel

Dodavatel je osobou, která nabízí poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací. Za dodavatele je považována i pobočka závodu.

V souvislosti s dodavatelem se v úpravě veřejných zakázek setkáváme s dalšími pojmy.

Účastník zadávacího řízení je dodavatel, který podal nabídku, tedy požádal o účast, vyjádřil svůj předběžný zájem a zahájil jednání.

Vybraným dodavatelem je ten, kdo se zadávacího řízení zúčastnil a zadavatel jej vybral k uzavření smlouvy. Jedná se tedy o vítěze.

Vstupuje-li do vztahu třetí osoba, s jejíž pomocí dodavatel poskytuje část plnění, případně, která mu k plnění poskytuje určité věci či práva, hovoříme o **poddodavatelí**. Zadavatel může v zadávací dokumentaci vznést požadavek, aby účastník předložil seznam svých poddodavatelů a uvedl, kterou část veřejné zakázky bude poddodavatel plnit. Zadavatel si může dokonce vyhradit, že bude poskytovat platby přímo poddodavatelí.

Dále se setkáváme ještě s osobou **stěžovatele** a **navrhovatele**. Stěžovatelem je takový dodavatel, kterému postupem při zadávání veřejné zakázky hrozí nebo vznikla újma, má tedy možnost podat námitky. Navrhovatel je potom stěžovatel, který podal návrh na zahájení řízení o přezkoumání úkolů zadavatele k Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

2 Hodnocení podniku

Jak souvisí hodnocení samotného podniku se zakázkami? Finanční analýza a hodnocení vlastního podniku má v této souvislosti své opodstatnění. Zda podnik zakázku vůbec dostane, ovlivňuje řada vnějších subjektů. V současném konkurenčním prostředí je nutné udržovat podnik ve stabilní finanční situaci, aby uspěl a neskončil „ušlapaný“ svými konkurenty. Objednatelé nechtějí ohrožovat svou vlastní existenci tím, že budou spoléhat na zadluženého dodavatele v bankrotu. Podobně je tomu i s potenciálními poddodavateli a dodavateli, od kterých zákazník objednává materiál a jiné statky potřebné k dokončení zakázky, pro něž může být finanční tíseň zákazníka likvidační. Možná nejdůležitějšími subjekty, které se oceněním podniku zabývají, jsou banky a finanční instituce. Finanční pozice a stabilita podniku rozhoduje, zda tyto subjekty budou ochotny poskytnout finanční prostředky, bez nichž by dodavatel nemohl splnit to, k čemu se zavázal.

Dalšími uživateli informací ohledně hodnocení podniku jsou například zaměstnanci, pojišťovny či odborové organizace. Ti všichni mají do určité míry vliv na to, zda podnik dostane zakázku a zda ji dokáže dokončit dle sjednaných podmínek. (Vochozka, 2011)

2.1 Finanční analýza

Již v úvodu kapitoly bylo řečeno, že podnik, chce-li být úspěšný, se neobejde bez rozboru své finanční situace. V literatuře je finanční analýza definována celou řadou způsobů. Jeden z nich říká, že jde o formalizovanou metodu, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku. Detailnější definici ve své knize Finanční analýza uvádí autorka Růžičková (2016): „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předvídaní budoucích finančních podmínek.*“ (Vochozka, 2011, Růžičková, 2016)

Finanční analýza se zaměřuje na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Informace, které podnik získá pomocí finanční analýzy, mu umožní dospět k závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci.

Cíle finanční analýzy jsou zpravidla následující:

- posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,

- analýza vztahů mezi ukazateli,
 - poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
 - analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
 - interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.
- (Sedláček, 2011)

2.1.1 Zdroje finanční analýzy

Základní data pro finanční analýzu poskytují účetní výkazy. Tyto výkazy poskytují informace celé řadě uživatelů. Můžeme je dělit do dvou základních částí – účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové.

Vnitropodnikové účetní výkazy nejsou právně nijak upraveny. Jejich podoba vychází z interní potřeby podniku, nicméně právě využití interních informací vede ke zpřesnění výsledků finanční analýzy a umožní snížit riziko odchylky od skutečnosti. Jedná se totiž o výkazy, které mají častější frekvenci sestavování a umožňují tak vytvářet podrobnější časové řady. (Růžičková, 2016)

Finanční účetní výkazy jsou součástí veřejně dostupných informací, zveřejňovaných v obchodním rejstříku.

Hlavními zdroji informací pro finanční analýzu je účetní závěrka a výroční zpráva, kterou zpracovávají účetní jednotky podléhající auditu. Základními typy účetní závěrky jsou řádná účetní závěrka, zpracovávaná k poslednímu dni běžného období, mimořádná, která se sestavuje v ostatních případech, a mezitímní, sestavovaná během běžného účetního období. Od předchozích dvou se liší tím, že nedochází k uzavření účetních knih. (Vochozka, 2011)

Účetní závěrku tvoří následující účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow,
- příloha k účetní závěrce. (Vochozka, 2011)

Rozvaha je jedním z několika účetních výkazů, na kterých je zachycen stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku spolu se zdroji krytí. Rozvaha má za úkol získat přehled v oblastech majetkové situace podniku, zdroje financování a finanční situace podniku. Majetek užívaný pro hospodaření se nazývá **aktiva**, oblast zdrojů

financování je označena pojmem **pasiva**. Aktiva jsou rozdělena do tří skupin – dlouhodobý majetek, krátkodobý majetek a ostatní aktiva. Dlouhodobý majetek je takový majetek, jehož doba přeměny na hotovost je delší než jeden rok. Krátkodobý majetek se běžně sestává ze zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku, přičemž všechny tyto kategorie se na peněžní prostředky přemění v průběhu období jednoho roku. Poslední skupinou jsou ostatní aktiva, kam je možné zahrnout na příklad zůstatky účtů časového rozlišení. Pasiva jsou v rozvaze řazena na pravou stranu a jde o zdroje financování podniku, jak již bylo uvedeno. Stejně jako v případě aktiv jsou i zde tři skupiny: vlastní kapitál, cizí kapitál a ostatní pasiva, která jsou analogická s ostatními aktivy. Platí, že aktiva musí být vždy rovna pasivům. (Vochozka, 2011, Růžičková, 2016, Managementmania.cz, 2020)

Výkaz zisku a ztráty zobrazuje výsledek hospodaření, dosažený za určité období, a také přehled o výnosech a nákladech podniku. Výnosy představují peníze, které podnik získal z veškerých operací, uskutečněných během daného účetního období, náklady zase peněžní částky, které podnik v daném období funkčně vynaložil na získání výnosů. Sestavuje se zpravidla jednou za rok, výjimečně i za kratší časové období. Úprava výkazu je v České republice stupňovitá, tedy rozlišuje se část provozní, finanční a mimořádná. Jeho základním cílem je poskytnout přehled o výsledkových operacích, které jsou vztaženy k určitému časovému intervalu. Toto je hlavní rozdíl oproti rozvaze, kde jsou aktiva a pasiva zachycená k určitému okamžiku. (Růžičková, 2016, Vochozka, 2011)

Název výkazu **Cash flow** vznikl spojením anglických slov peníze a tok. Toto samo o sobě vypovídá, že půjde o výkaz, sledující vznik a pohyby peněžních prostředků, jimiž podnik disponuje. Označení peněžní prostředky v tomto případě není úplně dostačující, neboť výkaz nemusí sledovat pouze pohyb peněz, ale také pohyby krátkodobého likvidního finančního majetku, tedy peněžních ekvivalentů (peníze v pokladně, ceniny, peníze na účtu, peníze na cestě). Výkaz je doplňkem rozvahy a výkazu zisku a ztráty a popisuje nejen vývoj finanční situace podniku, ale zároveň identifikuje příčiny změn této situace. Slouží také jako nástroj pro posouzení likvidity podniku. Výkaz Cash flow se sestavuje pomocí dvou metod, a to přímé a nepřímé. V České republice je využívanější nepřímá metoda. (Sagit, 2020, Vochozka, 2011)

Výchozím bodem analýzy těchto výkazů je vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Tyto postupy zobrazují původní údaje v určitých souvislostech. Horizontální

analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální analýzou je sledována struktura finančního výkazu vtažená k nějaké smysluplné veličině. Tato problematika bude podrobněji rozebrána v následující kapitole. (Kislingerová, 2005)

2.1.2 Základní metody finanční analýzy

Sedláček (2011) ve své publikaci uvádí, že klasická finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené části:

- kvalitativní (fundamentální) analýzu,
- kvantitativní (technickou) analýzu.

Analýzu můžeme rozdělovat v závislosti na časové dimenzi na analýzu ex post, založené na retrospektivních datech, a ex ante, orientovanou do budoucnosti, která má za cíl prolongovat současnou situaci a predikovat budoucí vývoj v nejbližších letech, případně poukázat na případné ohrožení podniku. (Sedláček, 2011)

Finanční analýza používá dvě základní techniky rozboru – procentní rozbor a poměrovou analýzu. Obě techniky vycházejí z absolutních ukazatelů. Mimo absolutních ukazatelů se ukazatele člení na rozdílové, poměrové a ukazatele speciální.

- **Absolutní ukazatele** představují poměrně omezený přístup, protože nezpracovává žádnou matematickou metodu. Vycházejí z posuzovaných hodnot dohledatelných v jednotlivých položkách základních účetních výkazů.
- **Rozdílové ukazatele** jsou výsledkem rozdílu položky aktiv s náležitou položkou pasiv.
- **Poměrové ukazatele** mají největší zastoupení. S jejich pomocí se provádějí časová srovnání, průřezové a srovnávací analýzy, někdy také slouží jako základ pro regresní a korelační metody.
- Chceme-li znát elasticitu, využijeme **speciální ukazatele pružnosti**, což jsou poměry relativních přírůstků. (Růžičková, 2016)

Růžičková (2016) uvádí ještě jiný druh členění na ukazatele extenzivní, které informují o rozsahu a jsou uvedeny v objemových jednotkách, a intenzivní, jejichž smyslem je přinášet informace o míře, s níž jsou využity zdroje.

Analýzou těchto ukazatelů se dostáváme k elementárním metodám finanční analýzy, které znamenají komplexní finanční rozbor hospodaření podniku.

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje **horizontální a vertikální analýzu**. Již bylo řečeno, že horizontální analýza kvantifikuje meziroční změny. Existuje více postupů, jak tohoto dosáhnout. Jednou z možností je použití indexů či diferenciací, čili o kolik procent se jednotlivé položky změnilo oproti minulému roku (index), případně o kolik se změnilo (diferenciace). (Kislingerová, 2005)

Vertikální analýza na jednotlivé položky pohlíží v relaci k určité veličině. Využíváme ji ke zjišťování struktury aktiv a pasiv. Při této analýze postupujeme při vyjadřování jednotlivých komponent od shora dolů ve sloupcích. (Sedláček, 2011, Managementmania.cz, 2020, Vochozka, 2011)

Pomocí absolutních ukazatelů je možné vypočítat také rozdílové ukazatele. Nejdůležitějším ukazatelem této skupiny je čistý pracovní kapitál. Tento ukazatel vyjadřuje částku volných prostředků, která zůstane podniku po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. Nastane-li opačná situace, tedy přebytek krátkodobého cizího kapitálu nad oběžným majetkem, označíme ji jako nekrytý dluh. (Vochozka, 2011, Businesscenter.cz, 2020)

Čistý pracovní kapitál by měl být co nejmenším nezáporným číslem. Bude-li čistý pracovní kapitál kladný tedy, i kdybychom museli splatit všechny své krátkodobé závazky, zbydou nám ještě prostředky na provoz, znamená to, že se dostáváme do střetu se Zlatým bilančním pravidlem o časové sladění aktiv a pasiv. Vysoká kladná hodnota říká, že část běžného provozu společnost financuje z dlouhodobých pasiv, například úvěru na strategické rozvojové projekty, nebo z vlastních peněz, přičemž se jedná o nejdražší a nejrizikovější zdroj financování. (Businessvize.cz, 2020)

Analýza poměrových ukazatelů v sobě zahrnuje tyto základní skupiny ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele kapitálového trhu.

Ukazatele rentability mohou být označeny také jako ukazatele výnosnosti či návratnosti a vyjadřují poměr konečného hospodářského výsledku k určitému vstupu, a to k celkovým aktivům, kapitálu a tržbám. Ve skupině jsou čtyři ukazatele:

- rentabilita investovaného kapitálu vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných cizím i vlastním dlouhodobým kapitálem,
- rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost a také produkční sílu,
- rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku,
- a rentabilita tržeb představuje poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách.

O využití a nakládání s jednotlivými částmi majetku informují podnik **ukazatele aktivity**. Tyto ukazatele se vyskytují ve dvou formách. Můžeme jimi sledovat dobu obratu a počet obrátek za rok. Ukazatele aktivity operují s částmi majetku, které jsou následně poměřovány k tržbám, k výnosům nebo k jiným dalším položkám. Evropská unie se kloní spíše k ukazatelům obratu.

- obrat aktiv měří celkové využití aktiv, informuje tedy o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok,
- obrat dlouhodobého majetku zjišťuje efektivitu využívání jednotlivých částí dlouhodobého majetku,
- obrat zásob ukazuje, jakým způsobem podnik hospodaří se zásobami, konkrétně, kolikrát je v průběhu běžného období položka zásob prodána a znovu naskladněna,
- doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů od naskladnění zásoby do okamžiku její spotřeby či prodeje,
- doba splatnosti pohledávek vyjadřuje, kolik dnů uplyne mezi vystavením faktury za prodej zboží, případně hotových výrobků, a okamžikem připsání peněžních prostředků na účet. (Vochozka, 2011, Růžicková, 2016)

Ukazatele zadluženosti charakterizují základní proporce vlastního a cizího kapitálu a také, jak je vlastní kapitál zadlužen.

- Zadluženost I. vyjadřuje proporce cizích zdrojů a vlastního kapitálu.
- Zadluženost II. je ukazatel, který znázorňuje míru věřitelského rizika.
- Úrokové krytí je posledním ukazatelem zadluženosti a vyjadřuje, kolikrát může klesnout hodnota zisku, aby byl podnik stále schopný udržet cizí zdroje na stávající úrovni.

Likvidita je důležitá, chceme-li aby podnik byl dlouhodobě schopný fungovat. Abychom mohli podnik za likvidní prohlásit, je třeba, aby měl vázané určité finanční prostředky v oběžném majetku. Z hlediska likvidnosti jej dělíme do tří úrovní:

- krátkodobý finanční majetek (nejvyšší),
- krátkodobé pohledávky,
- zásoby. (Vochozka, 2011)

Ukazatele likvidity vycházejí z oběžného majetku, který je uspořádán z pohledu likvidity od nejméně likvidních položek. Základními ukazateli, s nimiž se setkáváme, jsou:

- běžná, měřící kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky, přičemž by se měla pohybovat v intervalu 1,6 – 2,5,
- pohotová, která vyjadřuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům, a jejíž hodnota by se měla držet mezi hodnotami 0,7 – 1,0,
- a hotovostní (okamžitá), která je nejpřesnější a hodnotí schopnost uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik, přičemž její hodnota by se měla pohybovat okolo 0,2 až 1,1. (Vochozka, 2011)

Ukazatele kapitálového trhu jsou důležité především pro potenciální investory, jež zajímá, zda bude mít jejich investice požadovanou návratnost. Tyto ukazatele nejsou předmětem práce, nicméně pro úplnost, zde budou alespoň vyjmenovány. Jsou jimi:

- účetní hodnota akcie,
- čistý zisk na akcii,
- dividendový výnos,
- výplatní výměr,
- dividendové krytí,
- aktivační poměr,
- poměr tržní ceny akcie. (Vochozka, 2011)

Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů slouží k vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli. Poměrové ukazatele hodnotí pozici podniku či jeho vývoj jedním číslem a do jejich soustavy musíme zahrnout takové, které mezi sebou mají vzájemné souvislosti a závislosti a jejich výběr závisí na detailnosti rozboru.

Rozlišujeme dva typy ukazatelových soustav – jednak paralelní, kde jsou jednotlivé ukazatele řazeny vedle sebe, nemá vrcholový ukazatel a všechny ukazatele mají stejnou důležitost, a jednak pyramidové, které se vyznačují vrcholovým ukazatelem, který se postupně rozkládá na dílčí analytické ukazatele, mezi nimiž existují pevné vztahy. (Knápková, A. & Pavelková, D., 2010)

Tzv. pyramidová soustava finančních ukazatelů spočívá v postupném rozkladu vrcholového ukazatele na dílčí. Za vrcholový ukazatel považujeme ten, který nejlépe postihuje cíl podniku, zpravidla se jedná o rentabilitu vlastního kapitálu, případně ekonomickou přidanou hodnotu. Pro rozklad se posléze používají dva základní postupy – aditivní, tedy součet či rozdíl dvou ukazatelů, a multiplikativní, kdy se jedná o součin či podíl. Pyramidová soustava je zpravidla používána pro hodnocení vývoje podniku v čase či v rámci mezipodnikových srovnání. (Knápková, A. & Pavelková, D., 2010, Vochozka, 2011)

Nutnost nalézt vhodnější nástroje pro analýzu, které by důsledněji respektovaly hodnotu vlastnických podílů, vedla ke vzniku moderních metod finanční analýzy. Elementární metody jsou orientovány spíše na hledisko manažerské, a přestože vlastnická stránka není úplně zanedbána, vyhodnocení se zaměřuje hlavně k naplnění manažerských cílů. Jedná se o jeden z nedostatků těchto metod. Jako další je možné uvést skutečnost, že elementární metody využívají pouze účetní ukazatele. Hlavním problémem je fakt, že účetně vykázaný výsledek hospodaření a z něho odvozené klasické ukazatele finanční výkonnosti nejsou dostatečně závislé na tvorbě hodnoty pro vlastníky společnosti. Vysoký hospodářský výsledek například nezaručuje nárůst hodnoty akcií na kapitálovém trhu. Zároveň zde není zohledněno riziko a časová hodnota peněz.

Mezi nejznámější moderní metody, založené na hodnotových kritériích patří:

- ekonomická přidaná hodnota (EVA),
- tržní přidaná hodnota (MVA),
- diskontované Cash Flow,
- a dále můžeme zmínit například Balanced Scorecard (BSC). (Svobodová, L., 2015 Vochozka, 2011)

2.2 Bonitní a bankrotní modely

Financování činnosti podniku často vyžaduje získání úvěru. Pro bankovní sektor a pro rozhodnutí, zda tento úvěr poskytnou či ne, jsou proto bonitní a bankrotní modely. Před

poskytnutím úvěru musí banky zvážit bonitu podniku, pro což si vytváří systémy pro hodnocení bonity firem, na jejichž základě dochází ke zhodnocení rizika, které banka ponese, rozhodne-li se úvěr poskytnout. (Vochozka, 2011)

Mezi bonitními a bankrotními modely není striktně vymezená hranice, rozdíl nalézáme především v tom, za jakým účelem byly vytvořeny.

2.2.1 Bankrotní modely

Modely bankrotní informují uživatele o možném ohrožení firmy bankrotem v dohledné době. Tyto modely jsou založené na faktu, že každá firma ohrožená bankrotem vykazuje typické symptomy již určitý čas předem. Obvykle se tyto symptomy projevují jako potíže s běžnou likviditou, výší čistého kapitálu a s rentabilitou celkového vloženého kapitálu. (Růžičková, 2016)

Mezi bankrotní modely patří:

- Altmanova analýza,
- Beavrova profilová analýza,
- Index IN,
- a Tafflerův model. (Vochozka, 2011, Růžičková, 2016)

Pro účely této práce si přiblížíme Index IN a Tafflerův model.

Autory **indexů IN** jsou Ivan a Inka Neumaierovi. Tito autoři vytvořili v letech 1995 až 2005 čtyři bankrotní indexy. Jsou jimi:

- věřitelská varianta IN95,
- vlastnická varianta IN99,
- komplexní varianta IN01,
- modifikovaná komplexní varianta IN05. (Vochozka, 2011)

Nejaktuálnější varianta, IN05, dokáže signalizovat, zda je či není podnik bonitní či zda bude mít problémy se splácením svých závazků. Index je svým výpočtem jednoduchý, algoritmy finančních ukazatelů jsou transparentní, pracuje s veřejně dostupnými daty a je možné jej použít pro podniky, které jsou obchodovatelné i neobchodovatelné na kapitálovém trhu. Dalšími výhodami jsou také jednoznačné výsledky, které dává, a jeho vhodnost jako doplnku zastřešujícího paralelní ukazatelovou soustavu. (Vochozka, 2011)

Tafflerův model, v literatuře uváděný také jako Tafflerův index vymysleli britští ekonomové Taffler a Tisshaw v sedmdesátých letech minulého století, když se jim po analýze řady ukazatelů na vzorku britských firem podařilo vybrat čtyři nejdůležitější poměrové ukazatele, kterým přiřadili váhy. (Vochozka, 2011)

Tento index se vyskytuje ve dvou variantách:

- původní (základní) varianta,
- a modifikovaná verze.

V základním (původním) tvaru má podle Vochozky (2011) nejvyšší váhu poměr zisku před úroky a zdaněním (EBIT) na krátkodobých závazcích firmy. V publikaci, kterou v roce 2015 vydala Petra Růžičková (2016), však v čitateli není uveden EBIT, ale EBT. Pro účely této práce byla zvolena varianta pana Vochozky (2011).

$$T1 = 0,53 * \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Kr.závazky}} + 0,13 * \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Cizí kapitál}} + 0,18 * \frac{\text{Kr.závazky}}{\text{Aktiva}} + 0,16 * \frac{\text{Finanční majetek} - \text{Kr. závazky}}{\text{Provozní náklady}} \quad (1)$$

Je-li výsledek T1 větší, než 0, znamená to malou pravděpodobnost bankrotu. V opačném případě je velmi pravděpodobné, že k bankrotu dojde. (Vochozka, 2011, Růžičková, 2016)

Modifikovaná verze bere v úvahu, že nemusíme mít k dispozici podrobnější údaje, a v poslední položce se odlišuje.

$$T1 = 0,53 * \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Kr.závazky}} + 0,13 * \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Cizí kapitál}} + 0,18 * \frac{\text{Kr.závazky}}{\text{Aktiva}} + 0,16 * \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (2)$$

Zatímco původní varianta rozděluje podniky na bankrotní a bonitní, modifikovaná verze definuje tzv. šedou zónu, kdy podnik nelze spolehlivě ohodnotit. V modifikované variantě se pohybujeme mezi hodnotami 0,3 a 0,2, přičemž hodnoty větší než 0,3 charakterizují bonitní podnik, hodnoty nižší než 0,2 podnik bankrotní a mezi těmito hodnotami se nachází zmiňovaná šedá zóna. (Vochozka, 2011)

2.2.2 Bonitní modely

Pojmem bonita je míněna schopnost splácet závazky a uspokojovat věřitele. Bonitní modely se zakládají na diagnostice finančního zdraví firmy. Jejich cílem je stanovit, zda se firma řadí mezi dobré nebo špatné firmy, z toho důvodu musí umožňovat srovnatelnost

s jinými firmami. Mluvíme tedy o komparaci firem v rámci oboru podnikání. (Růžičková, 2016, Vochozka, 2011)

Autoři Vochozka (2011) a Růžičková (2016) ve svých publikacích uvádí tyto modely:

- index bonity,
- soustavu bilančních analýz podle Rudolfa Douchy,
- Kralickův Quicktest,
- a Tamariho model.

Opět zde nebudeme charakterizovat všechny modely, ale zaměříme se pouze na Kralickův Quicktest a Tamariho model.

Kralickův Quicktest vychází ze čtyř rovnic, přičemž první dvě hodnotí finanční stabilitu firmy a druhé dvě výnosovou situaci. Výsledkům se následně přiřadí body. V následující tabulce jsou uvedené rovnice spolu s bodovým ohodnocením.

Tabulka 1 Kralickův Quicktest

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1 = vlastní kapitál/aktiva	< 0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	>0,3
R2 = (cizí zdroje – peníze – účty u bank)/provozní CF	< 3	3-5	5-12	12-30	>30
R3 = EBIT/aktiva celkem	< 0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	>0,15
R4 = provozní CF/výkony	< 0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	>0,1

Zdroj: Růžičková, P., 2016

Následně jsou provedeny tři kroky – zhodnotí se finanční stabilita tím, že se sečtou body přidělené za R1 a R2 a tento součet se podělí 2. Následuje zhodnocení výnosové situace, což je součet bodových hodnot u R3 a R4 opět vydělený 2. Nakonec zhodnotíme celkovou finanční situaci součtem bodových skóre finanční stability a výnosové situace, které i v tomto případě dělíme 2.

Výsledné hodnoty interpretujeme takto:

- > 3 - bonitní podnik,
- 1 – 3 - podnik se nachází v šedé zóně,
- < 1 - ve finančním hospodaření firmy se mohou vyskytovat potíže.

(Růžičková, 2016)

3 Práce v analýze zakázek

V první kapitole jsme si nadefinovali pojem zakázka. V této kapitole si rozvedeme vše potřebné, pro následnou analýzu zakázek společnosti.

Zakázky budeme sledovat podle nákladových středisek v průběhu čtyř let. Hlavním nástrojem pro analýzu bude horizontální a vertikální analýza, popsaná výše. Zajímat nás budou především náklady, které mají největší vliv na ziskovost zakázky.

3.1 Náklady v zakázce

Do zakázek samozřejmě vstupují různé náklady, nicméně stěžejními jsou náklady na materiál a osobní náklady. Tyto náklady si podrobněji rozebereme.

3.1.1 Náklady na materiál

Materiálové náklady chápeme jak náklady na získání materiálových zdrojů nezbytných pro činnost společnosti. Materiálové náklady můžeme rozdělit do následujících skupin:

- náklady surového materiálu a polotovarů,
- náklady na palivo a energie,
- náklady na balení,
- náklady na náhradní díly,
- náklady na budovy,
- ostatní materiálové náklady.

Toto dělení nákladů je samozřejmě obecné, a bude se odlišovat podle oblasti podnikání společnosti. (Finbenefit.com, 2013)

3.1.2 Osobní náklady

Osobní náklady řeší účtová skupina 52, v níž jsou zachyceny veškeré mzdové náklady včetně příjmů společníků a členů korporací ze závislé činnosti. Dále obsahuje odměny členům orgánů korporací, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, jak zákonné, tak ostatní, a sociální náklady zákonné i ostatní včetně sociálních nákladů na fyzické osoby, které vedou účetnictví. (Jindrová, 2014)

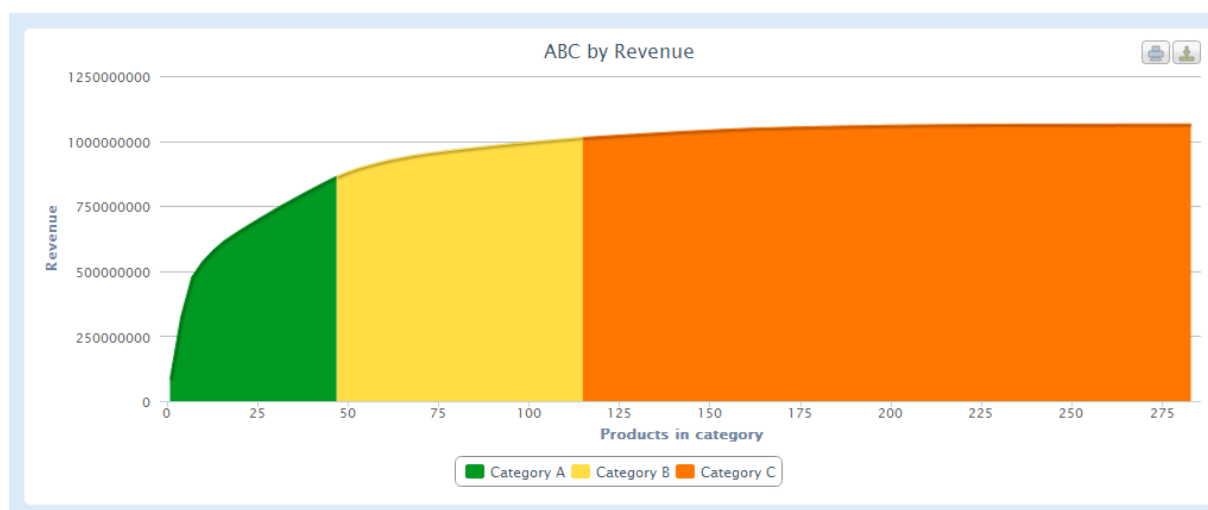
Vzhledem k tomu, že mzdy mají v posledních letech rostoucí tendenci a lze očekávat, že tento trend bude i nadále pokračovat, měla by je společnost sledovat detailněji a počítat s tím, že v této oblasti se bude nákladovost zvyšovat.

V analýze zakázek, která bude následovat v praktické části, budou další náklady, které se v zakázce vyskytovaly shrnuty pod ostatní náklady, které mají vliv na ziskovost, ale společnost je nemusí nutně kontrolovat.

3.2 ABC analýza

O ABC analýze můžeme tvrdit, že se jedná o univerzální nástroj, jenž je možné využít ve všech možných aspektech života. Vychází z pozorování italského ekonoma Vilfreda Pareta, který si všiml, že 80 % bohatství zemí je v držení 20 % populace. Toto pozorování bylo označeno jako Paretův zákon. Ve 20. století si konzultant kvality, Joseph Juran, všiml, že tento zákon je aplikovatelný i na defekty ve výrobním systému, kde 80 % problémů vede k 20 % všech defektů, což znamená, že pokud se zaměříme na těchto 20 %, můžeme mít velký účinek s minimálními náklady. Tento trend nazval jako Paretův princip. V další možné aplikaci pravidla 80-20 je řečeno, že 20 % aktivit v jakékoli situaci spotřebuje 80 % zdrojů. Je tedy vidět, že uplatnění této analýzy je skutečně široké. (Strivastava, T. N., 2018)

Obrázek 3 ABC analýza příklad



Zdroj: Inventoro.com, 2020

Pro účely této práce můžeme jednotlivé kategorie analýzy definovat takto:

- v **kategorii A** budou nákladová střediska, která dohromady tvoří 80 % celkových výnosů společnosti a jsou tedy pro společnost ze strategického hlediska nejdůležitější,
- **kategorii B** vytvoří střediska se střední důležitostí s 15-ti % podílem na výnosech,
- zbytek nákladových středisek se zanedbatelným podílem spadne do **kategorie C**, přičemž tyto nákladová střediska podnik nemusí nutně hodnotit.

4 Saferoad s. r. o.

Společnost Saferoad s.r.o. byla poprvé zapsána do obchodního rejstříku 8. února 1999 pod názvem FLOP – dopravní značení, s.r.o. Tato společnost, se sídlem v Touškově, se zpočátku specializovala na instalaci svislého dopravního značení, zrcadel, světelných řad a semaforů, později rozšířila svou činnost i na výrobu dopravního značení a dodávku a montáž svodidel. Při povodních v roce 2002 bylo sídlo společnosti FLOP rozsáhle poškozeno, následkem čehož se přesunulo do Sulkova. Od té doby společnost zaznamenávala výrazný růst, který jí v roce 2010 umožnil navázat první počátky spolupráce s nadnárodní společností Saferoad, díky čemuž mohla společnost FLOP zavádět do svého portfolia nové technologie a produkty. Poté, co se společnost stala součástí skupiny Saferoad, došlo ke změně obchodního názvu na Saferoad Czech Republic s.r.o. Pod tímto názvem je společnost vedena v obchodním rejstříku od 25. května 2015. (Saferoad.cz, 2020, Justice.cz, 2020)

Podle obchodního rejstříku jsou předmětem podnikání společnosti výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a provádění staveb, jejich změn a odstraňování. (Justice.cz, 2020)

Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč. Tento kapitál je rozdělen mezi dva společníky – Pavla Foltýna, jehož podíl činí 40 %, a společnost Saferoad AS, se sídlem v Oslu, s podílem 60 %.

4.1 Produkty společnosti

V následující části kapitoly si popíšeme jednotlivé produkty společnosti, jak jsou uvedeny na jejích webových stránkách.

4.1.1 Svodidlové systémy

Společnost nabízí kompletní portfolio svodidel pro všechny oblasti použití i úrovně zadržení na silnicích a mostech. Nabízená svodidla je možné přes speciální přechodový díl, který prošel nárazovými zkouškami, propojit s jinými schválenými ocelovými svodidly svodnicového či betonového typu.

4.1.2 Tlumiče a ochranné prvky

Produkty z této kategorie jsou součástí bezpečnostních zachytných systému a jejich účelem je zmírnit závažnost nárazu vozidla do překážky. K jejich použití se nejčastěji

přistupuje v nebezpečných úsecích, případně umístí se před samotné překážky, jež není možné odstranit nebo přemístit.

4.1.3 Protihlukové stěny

Protihlukové stěny se využívají pro snížení intenzity hluku, především v okolí vysokorychlostních silnic, železničních drah apod. Společnost se snaží nabízet takové varianty, které řeší problém hluku a zároveň jejich instalace neškodí vzhledu okolní krajiny.

4.1.4 Dopravní značení

Dopravní značení patří mezi nejvýznamnější produkty společnosti. V této oblasti společnost zajišťuje realizaci všech typů dočasného i trvalého značení. Mezi produkty dopravního značení patří vodorovné dopravní značení, svislé dopravní značení, dočasné dopravní značení a měření retroreflexe.

4.1.5 Dopravně-inženýrské opatření a rozhodnutí

V rámci této služby probíhá proces, ve kterém se vypracovává příslušná projektová dokumentace, která navrhuje řešení přechodné dopravní situace na pozemních komunikacích. Jde zde např. o stavební úpravy na silnicích, uzavírky či výkopové práce. Společnost mimo to zajišťuje také potřebné souhlasy státních úřadů.

4.1.6 Asfaltové zálivky

Kromě značení společnost zajišťuje také údržbu asfaltobetonových povrchů, nejen na silnicích ale i na letištích, parkovacích a odstavných plochách, kde se zaměřuje především na ošetření úzkých i širokých trhlin.

4.1.7 Zimní údržba

Společnost provádí zimní údržbu komunikací, areálů a parkovacích ploch na území města Plzně a na silnicích II. a III. třídy v Plzeňském kraji. Dále nabízí prodej posypových materiálů.

4.1.8 Technické vybavení na akce

Společnost zapůjčuje technické vybavení pro různé kulturní a sportovní akce, jako jsou například Historický víkend v Plzni nebo Rallye Šumava. (Saferoad.cz)

4.2 Struktura společnosti

V roce 2018 měla společnost průměrně 67 zaměstnanců, 6 z nich byli vedoucí pracovníci. Oproti roku 2017 došlo k nárůstu průměrného počtu zaměstnanců o 20 %, což je podle výroční zprávy společnosti způsobeno nárůstem montážních prací.

Organizační struktura se skládá z následujících nákladových středisek:

- Svislé dopravní značení,
- Vodorovné dopravní značení,
- VDZ přímý prodej,
- Svodidla a zábradlí,
- Svodidla přímý prodej,
- Sklad/přímý prodej,
- Výroba značek,
- Půjčovna SDZ, DIO,
- Půjčovna EVENTS,
- Půjčovna Mobilní bariéry,
- Zálivky,
- Zimní údržba,
- PeelJet,
- Protihlukové stěny,
- Projekty,
- Obchod a marketing,
- Finance,
- Management,
- Ostatní administrativa. (výroční zpráva Saferoad, 2018)

4.3 Hlavní odběratelé společnosti

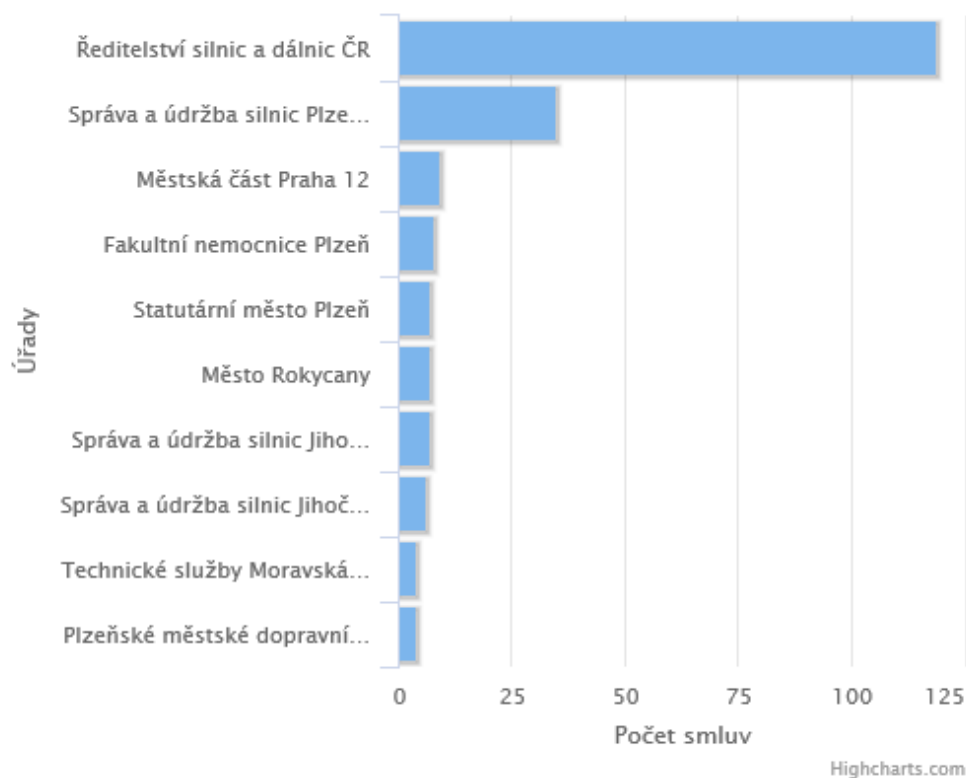
Vedle státních subjektů společnost Saferoad spolupracuje i s malými a velkými stavebními firmami a soukromými subjekty.

Na základě dat poskytnutých společnostmi bylo zjištěno, že největší podíl na celkových příjmech společnosti má Ředitelství silnic a dálnic ČR, které se na příjmech podílí 17, 86 %, následované Statutárním městem Plzeň s podílem 14, 97 % a nakonec společnostmi

STRABAG a. s., kde tento podíl činí 11,08 %. Podíl ostatních odběratelů se již pohybuje pod 10 %.

Podíl společnosti na trhu je samozřejmě ovlivněn její úspěšností ve veřejných soutěžích a výběrových řízeních.

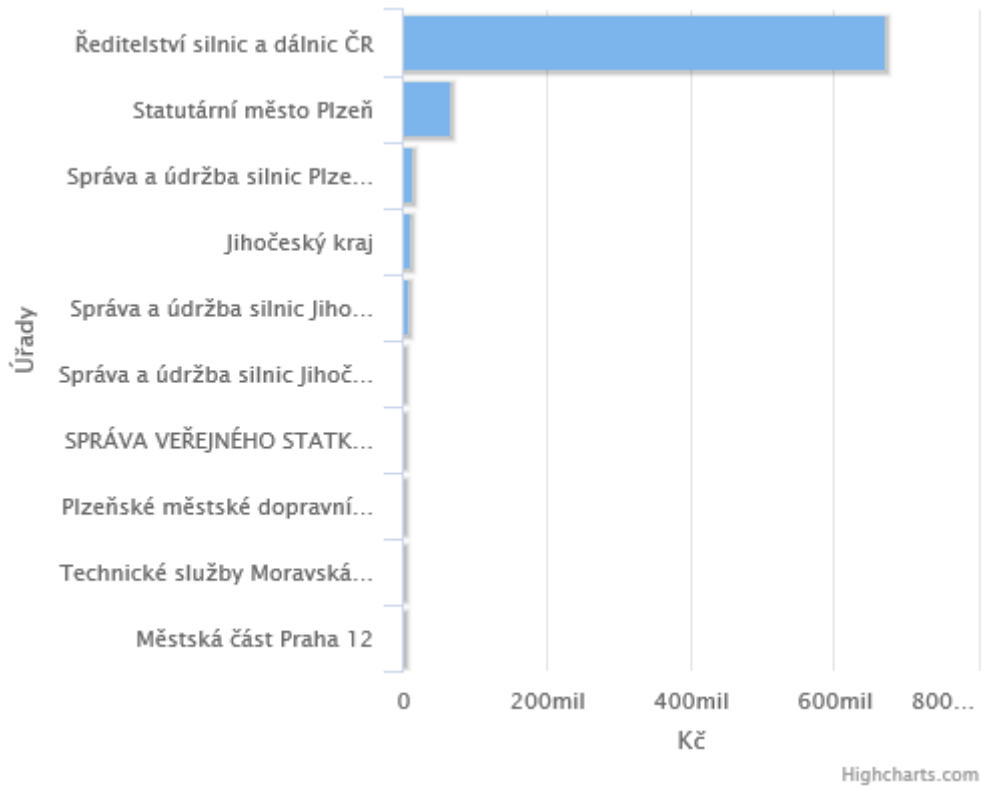
Obrázek 4 Hlavní odběratelé společnosti z hlediska počtu poskytnutých smluv



Zdroj: Hlidacstatu.cz, 2020

Z hlediska počtu uzavřených smluv je nejčastějším odběratelem Ředitelství silnic a dálnic ČR (celkem 119 uzavřených smluv), následováno Správou a údržbou silnic Plzeňského kraje (35 uzavřených smluv), podobně, jako tomu bylo v hlediska příjmů. V případě Ředitelství silnic a dálnic ČR šlo především o zakázky týkající se údržby svodidel a odstraňování následků dopravních nehod. U Správy a údržby silnic Plzeňského kraje šlo především o smlouvy na stavební zakázky a údržbu. (Hlidacstatu.cz, 2020)

Obrázek 5 Hlavní odběratele společnosti z hlediska hodnoty smluv



Zdroj: Hlidacstatu.cz, 2020

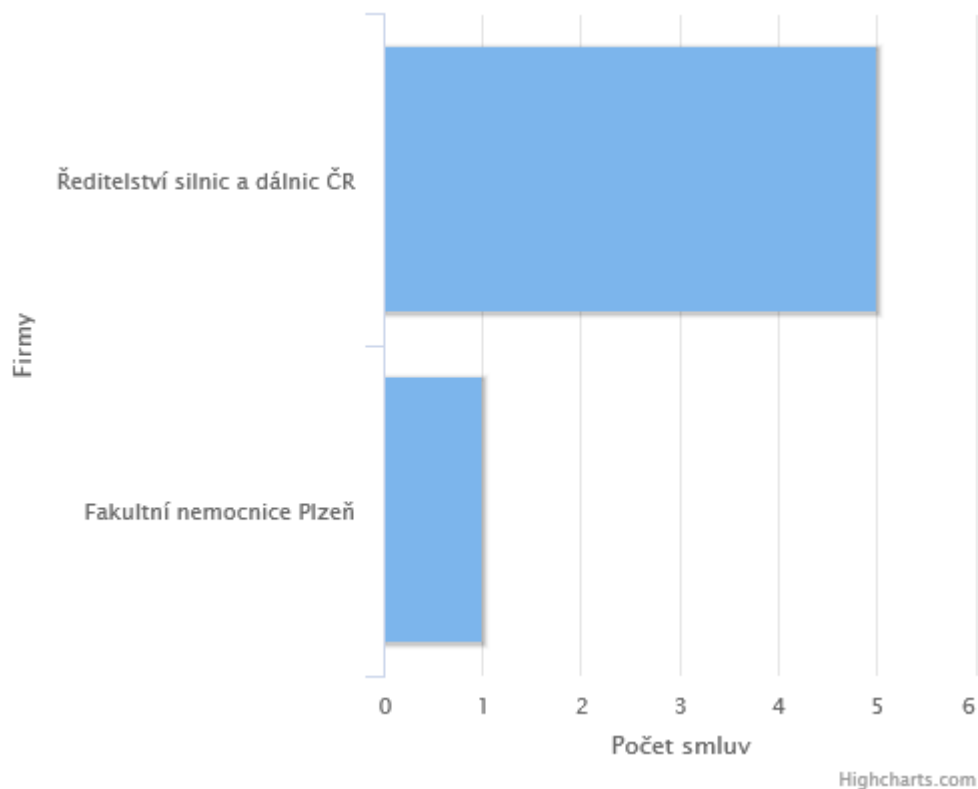
Nejčastějšími odběrateli z hlediska hodnoty smluv jsou opět Ředitelství silnic a dálnic ČR (smlouvy v hodnotě 672 mil. Kč), následované statutárním městem Plzeň (67 mil. Kč), s nímž má společnost uzavřené smlouvy především za účelem údržby SDZ a zimní údržby komunikací. (Hlidacstatu.cz, 2020)

V současnosti má firma účast ve 47 veřejných zakázkách. (Hlidacstatu.cz, 2020)

4.4 Hlavní dodavatelé společnosti

Podle dostupných databází jsou z hlediska počtu uzavřených smluv nejúspěšnější opět Ředitelství silnic a dálnic (5 uzavřených smluv), a dále Fakultní nemocnice v Plzni, s níž má společnost smlouvu o spolupráce ve věci zajištění pracovnělékařských služeb v nulové hodnotě.

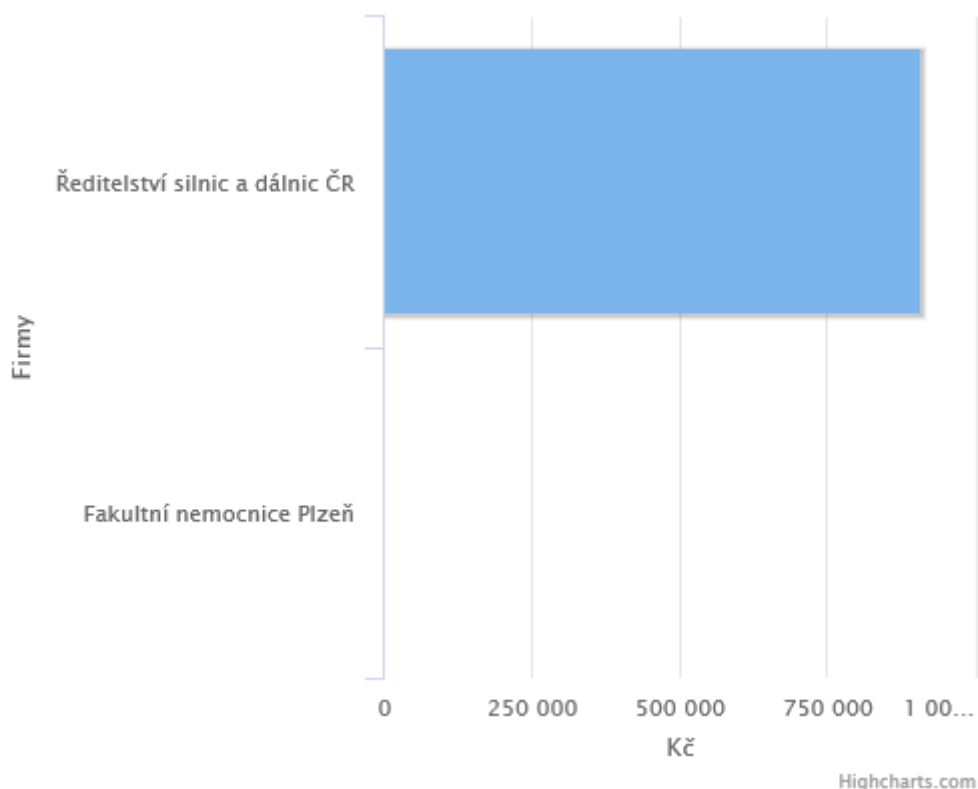
Obrázek 6 Hlavní dodavatelé společnosti z hlediska počtu uzavřených smluv



Zdroj: Hlidacstatu.cz, 2020

S Ředitelstvím silnic a dálnic má Saferoad uzavřené smlouvy v hodnotě 907 221 Kč a jde především o postoupení pohledávek, opravy a ochrany.

Obrázek 7 Hlavní dodavatelé společnosti z hlediska hodnoty smluv



Zdroj: Hlidacstatu.cz, 2020

4.5 Hlavní konkurenti společnosti

Největším konkurentem v Plzeňském kraji společnosti Saferoad je pravděpodobně společnost Značky Plzeň s. r. o., která nabízí služby v totožných oblastech. (Znacky-plzen.cz, 2020)

Z celostátního hlediska můžeme zmínit také společnost Adoz Praha, která pronajímá, prodává a instaluje dopravní značení, provádí údržbu dopravního značení, zpracovává DIO projekty, pronajímá přenosné zábrany a lávky a provádí prodej a montáž zpomalovacích prahů a polštářů a parkovacích zábran. (Adoz-znaceni.cz, 2020)

Dále společnosti konkuruje také firma AVE, která poskytuje letní a zimní údržbu komunikací I., II. a III. tříd, letní a zimní údržbu místních komunikací, opravu a údržbu místních komunikací a také provádí služby v oblasti dopravního značení. (Ave.cz, 2020)

5 Finanční analýza podniku

V předchozích kapitolách jsme již uvedli, že finanční zdraví podniku významně ovlivní jeho schopnost získat potenciální zakázku. Proto zde provedeme finanční analýzu za roky 2016, 2017 a 2018, pro které je zveřejněna účetní závěrka společnosti.

5.1 Analýza rozvahy

Z rozvahy společnosti je možné získat celou řadu informací, díky kterým si můžeme vytvořit představu o finanční struktuře podniku, tedy užívaných zdrojích financování, o majetkové struktuře a o finanční situaci podniku. Pro analýzu rozvahy bude využita vertikální i horizontální metoda.

5.1.1 Vertikální analýza finanční struktury

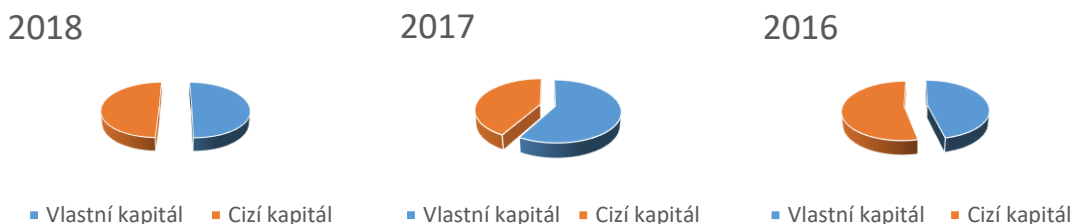
Finanční struktura ukazuje, jaké zdroje byly použity pro pořízení majetku, přičemž její velikost by měla vycházet z velikosti firmy, nároků na technologie a rychlosti obratu kapitálu. Finanční struktura by měla být nastavena tak, aby finanční prostředky bylo možné získat s co nejnižšími pořizovacími náklady. (Růžičková, 2016)

Tabulka 2 Vertikální analýza finanční struktury (%)

	2018	2017	2016
Vlastní kapitál	50,29 %	58,13 %	46,50 %
Cizí kapitál	49,71 %	41,87 %	53,50 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 8 Stav finanční struktury za roky 2016 - 2018



Zdroj: vlastní zpracování 2020

Z hlediska struktury financování společnosti Saferoad lze konstatovat, že společnost má tendenci směřovat spíše k vyrovnané struktuře, nicméně v průběhu sledovaných let stále mírně převažují vlastní zdroje financování. Z rozvahy za rok 2018 vyplývá, že společnost měla největší množství cizích prostředků vázáno v krátkodobých závazcích, které meziročně narůstají. Největší položkou jsou závazky z obchodních vztahů. V

dlouhodobých závazcích se objevuje závazek k finančním institucím, který je v průběhu sledovaných období postupně umořován.

Společnost by si měla dát pozor především na oblast rentability, neboť vlastní zdroje jsou na financování mnohem náročnější, než cizí.

Obrázek 9 Finanční struktura v odvětví (%)

	2018	2017	2016
Vlastní kapitál	45,61 %	45,97 %	44,83 %
Cizí kapitál	54,39 %	54,03 %	55,17 %

Zdroj: Mpo.cz, 2018, zpracováno autorem, 2020

Obrázek 10 Finanční struktura v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Když porovnáme finanční strukturu v oboru stavebnictví s finanční strukturou Saferoad, je zřejmé, že z hlediska financování se společnost od oboru příliš neodlišuje. Cizí kapitál zde mírně převyšuje, nicméně stále můžeme tvrdit, že společnost odpovídá standardu v oboru.

5.1.2 Vertikální analýza majetkové struktury

Následující tabulka a grafy vyjadřují objem dlouhodobého a krátkodobého majetku ve společnosti.

Tabulka 3 Vertikální analýza majetkové struktury (objem v Kč)

	2018	2017	2016
Dlouhodobý majetek	53447	49730	67092
Krátkodobý majetek	103520	103320	102411

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 11 Majetková struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Majetková struktura odpovídá skutečnosti, že se společnost nevěnuje činnostem náročným na majetkové zabezpečení, tedy nikoli činnosti výrobní, ale spíše poskytování služeb. V průběhu sledovaných let se poměr krátkodobého a dlouhodobého majetku nemění, ale obě kategorie mají rostoucí tendenci. V dlouhodobém majetku je nejvíce prostředků vázáno v pozemcích a stavbách, a dále v hmotných movitých věcech a jejich souborech.

I v tomto případě je možné konstatovat, že majetková struktura společnosti odpovídá struktuře majetku v oboru podnikání znázorněné níže.

Tabulka 4 Majetková struktura v odvětví (objem v Kč)

	2018	2017	2016
Dlouhodobý majetek	72 316 608	70 788 511	59 436 108
Krátkodobý majetek	144 161 140	142 055 751	122 147 516

Zdroj: Mpo.cz, 2018, zpracováno autorem 2020

Obrázek 12 Majetková struktura v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.1.3 Vertikální analýza struktury oběžných aktiv

I v případě oběžných aktiv si můžeme všimnout v průběhu let podobné struktury. Největší podíl krátkodobé pohledávky, následované zásobami a peněžními prostředky. Společnost překvapivě nevykazuje žádný krátkodobý finanční majetek.

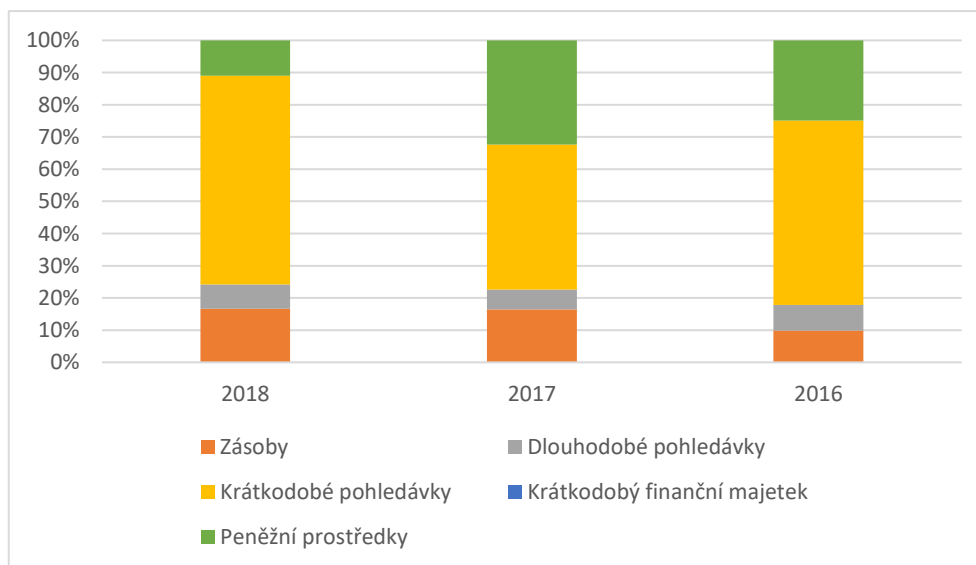
Meziročně pozorujeme nárůst krátkodobých pohledávek. Tato skutečnost může signalizovat, že společnost se zabývá spíše jednorázovými zakázkami. Zároveň bychom se z pohledu finanční analýzy měli zaměřit na tržby, neboť u peněžních prostředků zaznamenáváme v roce 2018 citelný pokles oproti minulým letům, což by mohlo znamenat zhoršenou platební morálku odběratelů.

Obrázek 13 Vertikální analýza oběžných aktiv (objem v Kč)

	2018	2017	2016
Zásoby	17255	16984	10092
Dlouhodobé pohledávky	7777	6382	8145
Krátkodobé pohledávky	67108	46533	58696
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
Peněžní prostředky	11380	33421	25478

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 14 Podíl jednotlivých složek na celkovém oběžném majetku



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.1.4 Horizontální analýza strany aktiv

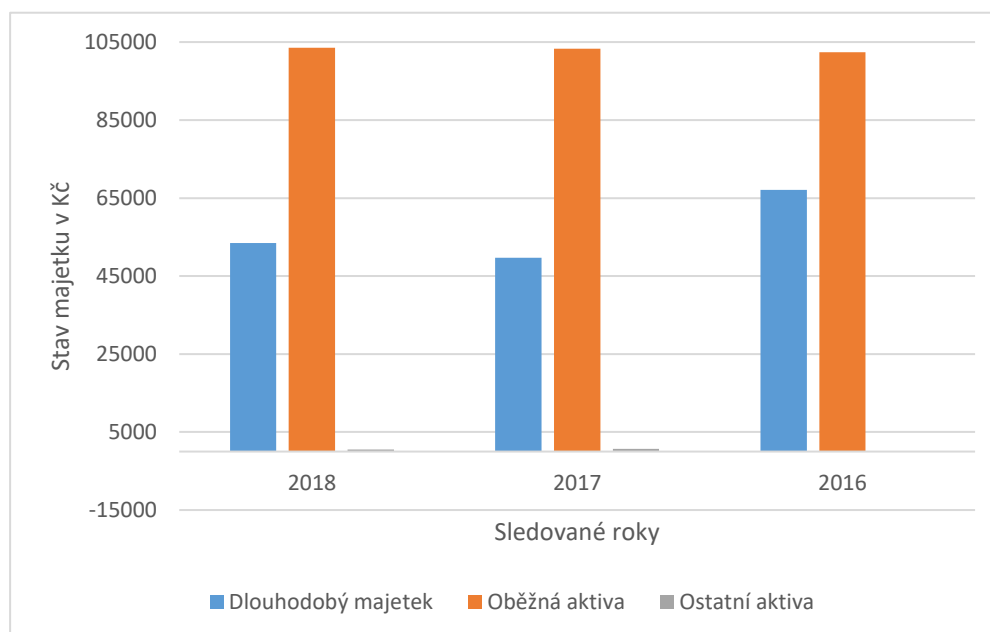
Na níže uvedeném grafu si můžeme všimnout, že stav dlouhodobého majetku se v průběhu let příliš výrazně nemění. Je zde patrný pokles dlouhodobého majetku mezi roky 2016 a 2017 a následný mírný růst do roku 2018. U oběžných aktiv zaznamenáváme mezi lety neustálý mírný nárůst. V roce 2016 se vůbec nesetkáváme s ostatními aktivy, tato položka se objevuje v roce 2017 a v roce 2018 poklesla.

Tabulka 5 Stavby položek strany aktiv (objem v Kč)

	Dlouhodobý majetek	Oběžná aktiva	Ostatní aktiva
2018	53447	103520	544
2017	49730	103320	706
2016	67092	102411	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 15 Stavby položek strany aktiv (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pokles dlouhodobého hmotného majetku mezi lety 2016 a 2017 byl způsobený především poklesem dlouhodobého finančního majetku. K nepatrnému poklesu došlo i u hmotných aktiv. Nehmotný majetek mezi těmito dvěma lety klesl na nulovou hodnotu. Již bylo řečeno, že změny mezi roky 2017 a 2018 nejsou příliš citelné. Vidíme nárůst dlouhodobého majetku, způsobený růstem dlouhodobého finančního a dlouhodobého hmotného majetku. Stav dlouhodobého nehmotného majetku se nezměnil, zůstává stále nulový.

Změny v oběžných aktivech jsou způsobeny především změnou stavu zásob, mezi roky 2016 a 2017, a v následujících letech změnou krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků.

Tabulka 6 Horizontální analýza strany aktiv

	Horizontální analýza v Kč		Horizontální analýza v %	
	Změna 17/18	Změna 16/17	Změna 17/18	Změna 16/17
Dlouhodobý majetek	3717	-17362	113,03 %	-200,60 %
Dl. nehmotný majetek	0	-50	0 %	-100,00 %
Dl. hmotný majetek	3607	-614	7,26 %	-1,22 %
Dl. finanční majetek	110	-16698	105,76 %	-99,38 %
Oběžná aktiva	200	909	1,72 %	57,10 %
Zásoby	271	6892	1,59 %	68,29 %
Dlouhodobé pohledávky	1395	-1763	21,85 %	-21,64 %
Krátkodobé pohledávky	20575	-12163	44,21 %	-20,72 %
Krátkodobý fin. majetek	0	0	0 %	0%
Peněžní prostředky	-22041	7943	-65,95 %	31,17 %
Ostatní aktiva - přechodné účty	-162	706	-22,94 %	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Vývoj aktiv můžeme celkově hodnotit jako pozitivní, neboť nelze sledovat žádné významné kolísání. Jako problematický by se mohl jevit pokles dlouhodobého majetku v roce 2017, nicméně v roce 2018 vidíme opětovný nárůst. Rozhodně je ale vhodné tuto položku nadále monitorovat.

5.1.5 Horizontální analýza strany pasiv

Při horizontální analýze pasiv si můžeme ihned všimnout významného poklesu pasiv mezi lety 2016 a 2017. Tento pokles se v následujícím roce zpomalil. Vidíme také pokles výsledku hospodaření ve všech sledovaných letech, což nelze považovat za příliš příznivý jev.

Naopak za relativně pozitivní signál můžeme považovat pokles cizích zdrojů mezi lety 2016 a 2017 a jen mírný přírůstek mezi dalšími sledovanými lety. Ačkoli by se stále dalo hovořit o problémech s efektivností, zůstává poměrně pozitivním jevem, že společnost je schopna své aktivity financovat z vlastních zdrojů.

Tabulka 7 Horizontální analýza strany pasiv

	Horizontální analýza v Kč		Horizontální analýza v %	
	Změna 18	Změna 17	Změna 18	Změna 17
Pasiva celkem	-40	-28519	-144,31 %	-124,14 %
Vlastní kapitál	-5723	-15450	-51,99 %	-59,46 %
Základní kapitál	0	0	0 %	0 %
Kapitálové fondy	0	0	0 %	0 %
Rezervní fondy	0	0	0 %	0 %
VH minulých let	-407	0	-0,51 %	0 %
VH běžného období	-5316	-15450	-50,47 %	-59,46 %
Cizí zdroje	5708	-13094	6,67 %	-64,39 %
Rezervy	78	-162	6,85 %	-12,46 %
Dlouhodobé závazky	2812	-4795	11,11 %	-15,93 %
Krátkodobé závazky	6613	-21349	17,42 %	-36,00 %
Bankovní úvěry a výpomoci	-3795	13212	-28,72 %	-
Ostatní pasiva - přechodné účty	-25	25	-100,00 %	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Kromě rozvahy nacházíme řadu informací také ve výkazu zisku a ztráty, což je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Právě výsledek hospodaření, a jak ho ostatní položky ovlivňují, bude tím, co nás bude zajímat nejvíce.

U výkazu zisku a ztráty se zpravidla zpracovává pouze horizontální analýza. (Růžičková, 2016)

Tabulka 8 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

	2018	2017	2016	Změna 17/18	Změna 16/17
Tržby z prodeje výrobků a služeb	158268	158049	225917	0,14 %	-30,04 %
Tržby za prodej zboží	52220	13826	2381	277,69 %	480,68 %
Výkonová spotřeba	149326	115313	134995	29,50 %	-14,58 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-166	-325	209	-48,92 %	-255,50 %
Aktivace					
Osobní náklady	46528	39421	35433	18,03 %	11,26 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	7425	6434	4622	15,40 %	39,20 %
Ostatní provozní výnosy	15969	4884	0	226,97 %	
Ostatní provozní náklady	15694	2942	19804	433,45 %	-85,14 %
Provozní výsledek hospodaření	7650	12974	33653	-41,04 %	-61,45 %
Výnosy z DFM – podíly					
Náklady vynaložené na prodané podíly					
Výnosy z ostatního DFM					
Náklady související s ostatním DFM					
Výnosové úroky a podobné výnosy	29	9	17	222,22 %	-47,06 %
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
Nákladové úroky a podobné náklady	837	1015	1008	-17,54 %	0,69 %
Ostatní finanční výnosy	972	1649	176	-41,06 %	836,93 %
Ostatní finanční náklady	1134	592	560	91,55 %	5,71 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 9 Horizontální analýza zisku a ztráty II.

Finanční výsledek hospodaření	-970	51	-1375	-2001,96 %	-103,71 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	6680	13025	32278	-48,71 %	-59,65 %
Daň z příjmů	1463	2492	6340	-41,29 %	-60,69 %
Výsledek hospodaření po zdanění	5217	10533	25938	-50,47 %	-59,39 %
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní období	5217	10533	25938	-50,47 %	-59,39 %
Čistý obrat za účetní období	227458	178417	-	27,49 %	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

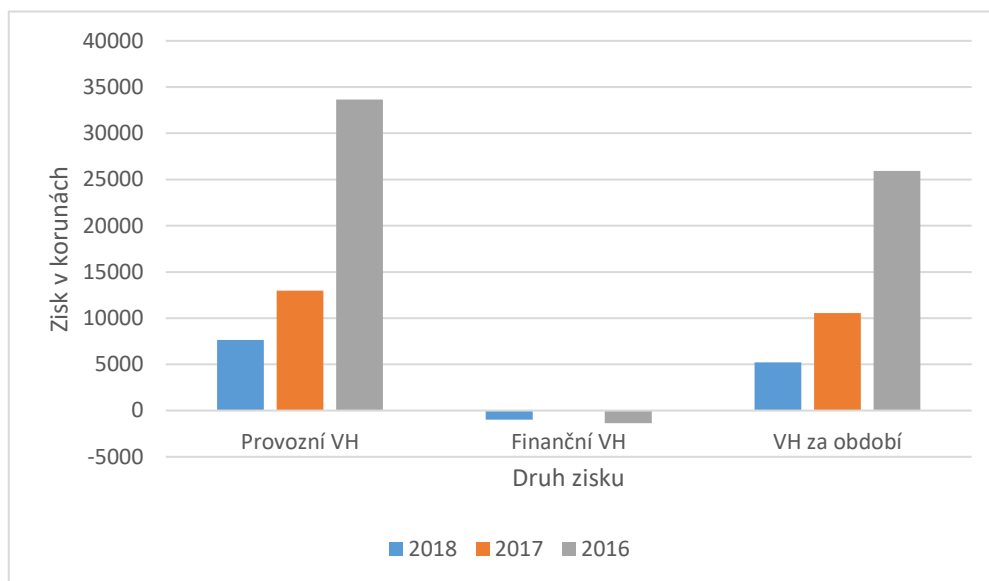
U grafů provozního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření za účetní období můžeme sledovat postupný sestup, což nelze považovat za příznivý jev. Příčinu v případě provozního VH můžeme hledat především v poklesu tržeb a růstu osobních nákladů. V případě finančního VH budeme příčinu hledat pravděpodobně v nárůstu ostatních finančních nákladů.

Tabulka 10 Vývoj položek VH v letech (v Kč)

	Provozní VH	Finanční VH	VH za období
2018	7650	-970	5217
2017	12974	51	10533
2016	33653	-1375	25938

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 16 Vývoj položek VH v letech (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

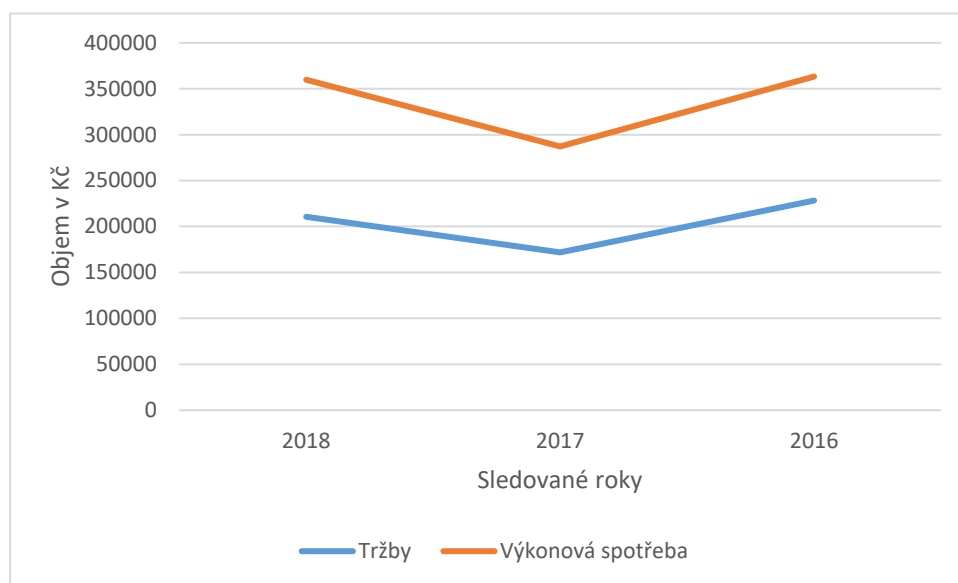
V případě vývoje tržeb a výkonové spotřeby vidíme pokles mezi lety 2016 a 2017 a následný růst do roku 2018. Porovnáme-li stav v letech 2016 a 2018, vidíme, že zatímco tržby v posledním sledovaném roce jsou stále nižší, než v prvním, stav výkonové spotřeby v roce 2018 je oproti roku 2016 vyšší. Bylo by vhodné obě tyto položky monitorovat a určit příčinu poklesu.

Tabulka 11 Tržby a výkonová spotřeba v letech (v Kč)

	2018	2017	2016
Tržby	210488	171875	228298
Výkonová spotřeba	149326	115313	134995

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 17 Vývoj tržeb a výkonové spotřeby (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.3 Analýza ukazatelů

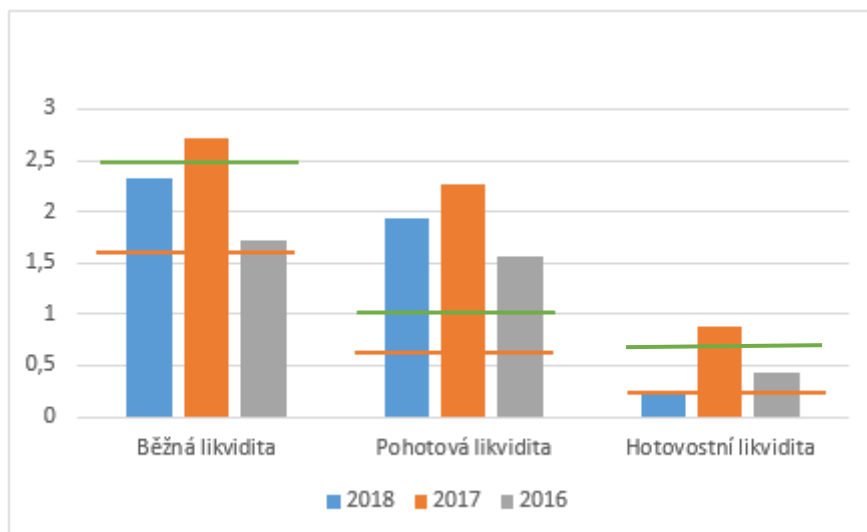
Dalším krokem pro detailnější analýzu společnosti je analýza poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele nám přinášejí bližší pohled na hospodaření firmy jako takové.

5.3.1 Ukazatele likvidity

Již bylo uvedeno, že ukazatele likvidity přinášejí informace o schopnosti podniku splácet své krátkodobé závazky.

Z následujícího grafu je zřejmé, že běžná likvidita se drží v hranicích, které stanovuje teorie, pouze v roce 2017 mírně převyšuje horní hranici, která je označena zelenou barvou. Pohotovostní likvidita převyšuje doporučené hodnoty ve všech letech, což by mohlo vést k neproduktivnímu využívání prostředků, které jsou vloženy do podniku, a může to také ovlivnit jejich celkovou výnosnost. Hotovostní likvidita se opět drží ve stanovených mezích.

Obrázek 18 Vývoj likvidity v letech



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V porovnání s oborem se společnost opět významně neodlišuje. Největší rozdíly zaznamenáváme opět v roce 2017. V roce 2018 je v případě společnosti ztelně nižší hotovostní likvidita, oproti hodnotě v oboru.

Tabulka 12 Vývoj likvidity

	Společnost			Obor		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Běžná likvidita	2,32	2,72	1,72	1,93	1,98	1,99
Pohotová likvidita	1,93	2,27	1,55	1,61	1,63	1,71
Hotovostní likvidita	0,25	0,88	0,42	0,68	0,67	0,59

Zdroj: Mpo.cz, 2019, vlastní zpracování, 2020

Společnost by se měla zaměřit na sledování pohotové likvidity v kratším časovém horizontu, například čtvrtletně, aby mohla sledovat její vývoj a případně přijmout potřebná opatření.

5.3.2 Ukazatele rentability

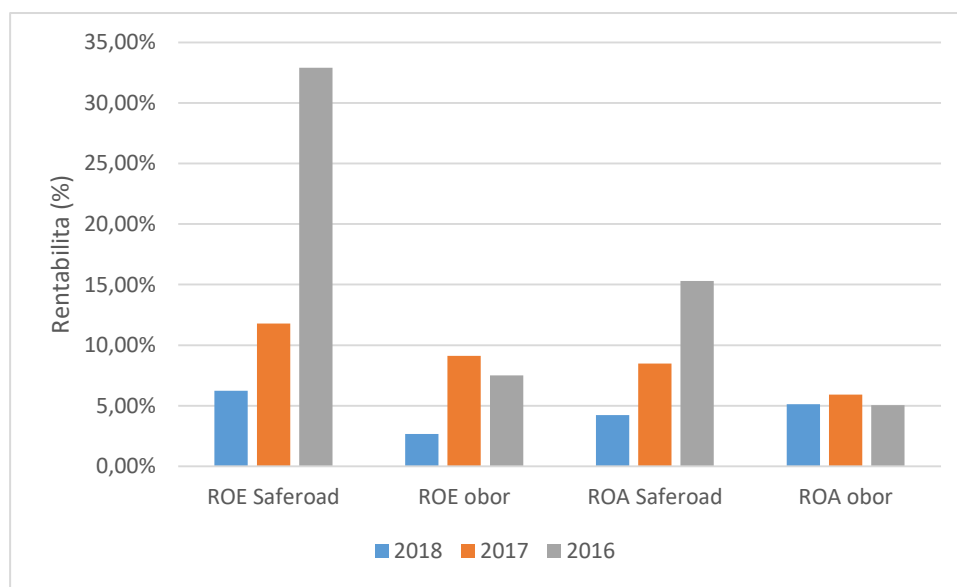
Připomeneme, že rentabilita funguje jako měřítko schopnosti podniku generovat nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Jedná se o ukazatel poměřující zisk s ostatními veličinami a mezi ním a likviditou existuje silná vazba.

Tabulka 13 Rentabilita v průběhu let (v %)

	ROE Saferoad	ROE obor	ROA Saferoad	ROA obor
2018	6,24 %	2,68 %	4,24 %	5,14 %
2017	11,79 %	9,13 %	8,47 %	5,91 %
2016	32,91 %	7,52 %	15,30 %	5,06 %

Zdroj: Mpo.cz, 2019, vlastní zpracování, 2020

Obrázek 19 Rentabilita v průběhu let (v %)



Zdroj: Mpo.cz, 2019, vlastní zpracování, 2020

Společnost má v roce 2016 velmi vysokou rentabilitu, avšak v následujících letech se rapidně snižuje, což nelze považovat za pozitivní jev. Společnost by se měla na tuto skutečnost zaměřit a zjistit její příčinu. Nicméně hospodaření s finančními prostředky se zdá být vhodné, což můžeme sledovat na úrovni hodnoty ROE, která je ve všech sledovaných letech vyšší než ROA.

Pokud srovnáme hodnoty ukazatelů rentability společnosti Saferoad a oborového průměru, vidíme, že hodnoty zpravidla převyšují oborový průměr. Zároveň si však u společnosti můžeme všimnout mnohem dynamičtějšího poklesu.

Opět je na místě doporučení hodnoty sledovat.

5.3.3 Ukazatele aktivity

Položky ukazatelů aktivity ukazují, jakým způsobem hospodaří společnost s aktivy spolu s vlivem na výnosnost a likviditu. Obecně by mělo platit, že doba obratu závazků je delší, než doba obratu pohledávek. V opačném případě by se podnik mohl ocitnout v druhotné platební neschopnosti. (Růžičková, 2016)

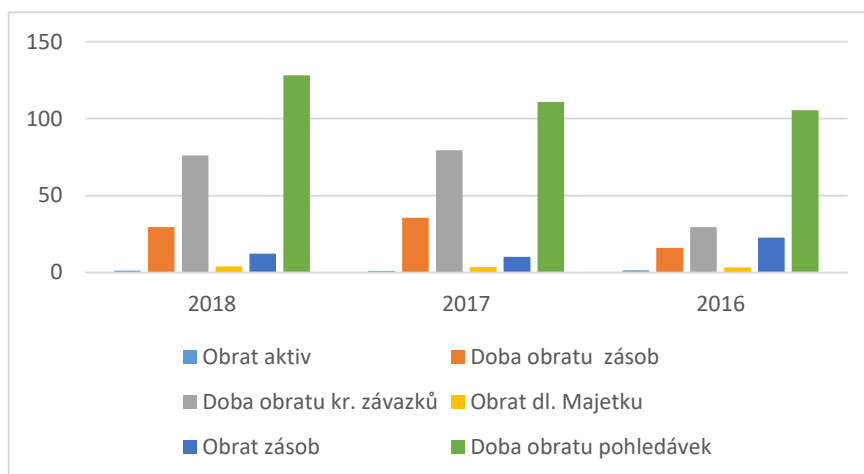
Následující tabulka a graf znázorňují hodnoty ukazatelů aktivity.

Tabulka 14 Aktivita v průběhu let

	2018	2017	2016
Obrat aktiv	1,33	1,11	1,34
Doba obratu zásob	29,51	35,57	15,91
Doba obratu krátkodobých závazků	76,22	79,49	29,49
Obrat dl. majetku	3,93	3,45	3,40
Obrat zásob	12,19	10,11	22,62
Doba obratu pohledávek	128,07	110,83	105,40

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 20 Aktivita v průběhu let



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na první pohled vidíme, že doporučení ohledně doby obratu závazků a pohledávek je ve všech třech letech nesplněna. Pohledávky mají mnohem delší dobu obratu, než závazky. Majetek je příliš dlouho vázán ve formě pohledávek.

5.4 Bankrotní a bonitní modely

V rámci praktické aplikace bankrotních a bonitních modelů budou využity tři, které byly výše vysvětleny, konkrétně index důvěryhodnosti IN a Tafflerův model a Kralickův Quicktest

5.4.1 Index důvěryhodnosti IN

Tabulka 15 Index důvěryhodnosti IN

	Váha	2016	2017	2018
aktiva/cizí zdroje	0,13	1,86909	2,388146	2,131811169
zisk/nákladové úroky	0,04	32,02083	12,83251	7,98088411
zisk/aktiva	3,97	0,19042	0,084712	0,042409736
výnosy/aktiva	0,21	1,347998	1,16039	1,112544521
oběžná aktiva/krátkodobý kapitál cizí	0,09	1,72694	2,722314	2,322847013
		2,718288	1,648757	1,207428051
		bonitní	bonitní	šedá zóna

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve výše uvedené tabulce vidíme, že hodnoty mezi sledovanými lety klesají. Zatímco v roce 2016 společnost stále přesahuje hranici 1,6 pro bonitní podnik, v roce 2017 se pohybuje již těsně nad touto hranicí. Společnost tedy stále ještě spadá do kategorie bonitního podniku, nicméně jí již byla přidělena oranžová barva, jako kdyby byla již v šedé zóně, v níž se nachází v roce 2018. Opět je na místě doporučení dalšího sledování, aby nedocházelo k dalším propadům a aby společnost nespadla do kategorie bankrotního podniku.

5.4.2 Tafflerův model

Pro účely práce byl použit modifikovaný Tafflerův model, neboť poskytuje objektivnější informace, jak již bylo řečeno v teoretickém úvodu.

Tabulka 16 Tafflerův model

0,526325	T2	2018	Bonitní podnik
0,613796	T2	2017	Bonitní podnik
0,747075	T2	2016	Bonitní podnik

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tento model nám poskytuje poněkud odlišný pohled. Na rozdíl od ukazatele IN podnik ani v jenom sledovaném roce nespadá do šedé zóny. I zde však můžeme sledovat klesající trend, proto zůstává doporučení hodnoty monitorovat.

5.4.3 Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest pouze potvrzuje výsledky předchozích dvou modelů. I zde dochází k meziročním poklesům mezi sledovanými roky. V druhých dvou letech se firma pohybuje mezi hranicemi šedé zóny, což potvrzuje výsledky indexu IN.

Tabulka 17 Kralickův Quicktest

	2018		2017		2016	
R1	0,530915	4	0,581103	4	0,464974	4
R2	-30,3297	0	3,202765	1	2,33269	1
R3	0,04241	1	0,084712	2	0,19042	4
R4	-0,01138	0	0,114892	4	0,170291	4
finanční stabilita		2		2,5		2,5
výnosová situace		0,5		3		4
celková situace		1,25		2,75		3,25
	šedá zóna		šedá zóna		bonitní podnik	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6 Analýza zakázek společnosti

Pro účely práce společnost poskytla datový soubor, obsahující účetnictví jednotlivých nákladových středisek za roky 2016, 2017, 2018 a 2019. Zakázky tedy budou zkoumány z hlediska nákladových středisek. Zaměříme se především na náklady na materiál, osobní náklady a výnosy, jejich vývoj, změny a možný trend do budoucna.

Vzhledem k tomu, že se jedná o interní data společnosti, budou pro účely práce hodnoty zkesleny tak, aby byl přibližně zachován jejich vývoj, ale zároveň aby nedošlo k úniku interních informací.

6.1 ABC analýza

V teoretické části jsme již narazili na fakt, že pro společnost není úplně efektivní hodnotit zakázky všech nákladových středisek, je potřeba zaměřit se na střediska s největším přínosem, z toho důvodu využijeme ABC analýzu pro jejich rozdělení.

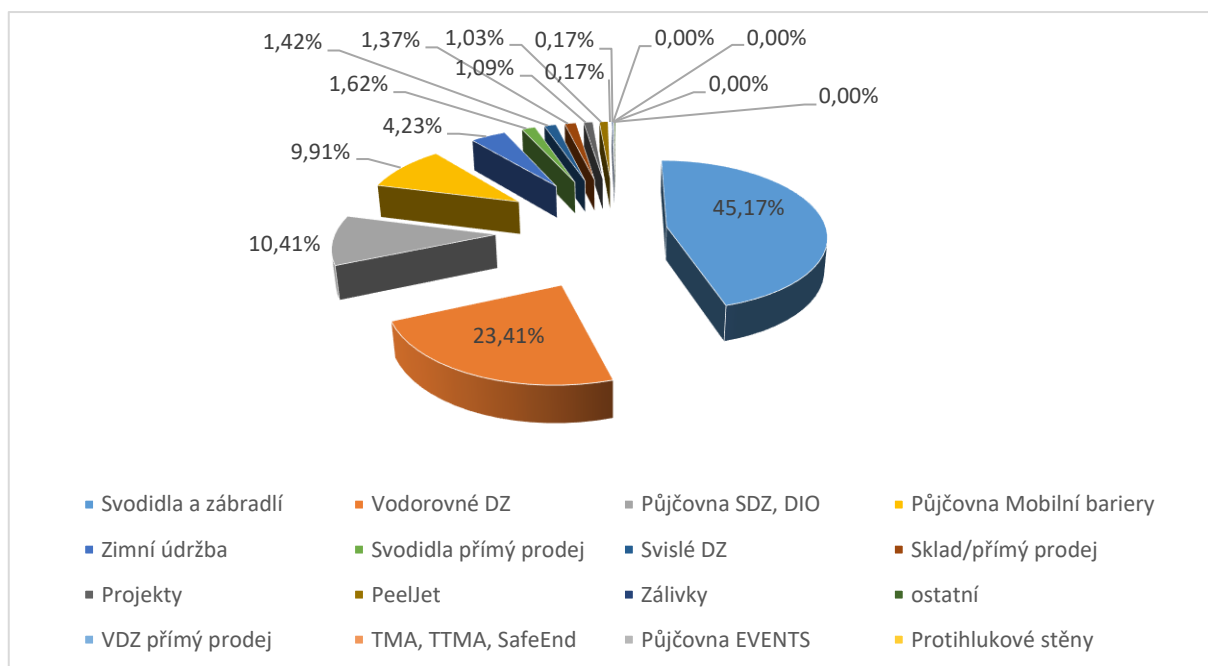
Tabulka 18 ABC analýza

Středisko	Celkové výnosy do roku 2019	Podíl na výnosech	Kumulovaný podíl	Kategorie
Svodidla a zábradlí	53961122,12	45,17 %	45,17 %	A
Vodorovné DZ	27959969,93	23,41 %	68,58 %	A
Půjčovna SDZ, DIO	12439598	10,41 %	78,99 %	A
Půjčovna Mobilní bariery	11841434,3	9,91 %	88,90 %	B
Zimní údržba	5051300,45	4,23 %	93,13 %	B
Svodidla přímý prodej	1929538,42	1,62 %	94,75 %	B
Svislé DZ	1700902,27	1,42 %	96,17 %	C
Sklad/přímý prodej	1635907,29	1,37 %	97,54 %	C
Projekty	1296526,08	1,09 %	98,63 %	C
PeelJet	1233909,37	1,03 %	99,66 %	C
Zálivky	204925	0,17 %	99,83 %	C
ostatní	203452,5	0,17 %	100,00 %	C
VDZ přímý prodej	0	0,00 %	100,00 %	C
TMA, TTMA, SafeEnd	0	0,00 %	100,00 %	C
Půjčovna EVENTS	0	0,00 %	100,00 %	C
Protihlukové stěny	0	0,00 %	100,00 %	C
Σ	119458585,7	100 %		

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky je patrné, že v rámci nákladových středisek je nejvýnosnější, s téměř padesáti procentním podílem, nákladové středisko Svodidla a zábradlí. Následují Vodorovné DZ a Půjčovna SDZ, DIO. V kategorii B mají nákladová střediska podíl již méně, než deseti procenty. Spadají sem nákladová střediska Půjčovna Mobilních bariér, Zimní údržba a kategorii uzavírají Svodidla přímý prodej. Nákladová střediska v kategorii C mají na celkových výnosech již zanedbatelný podíl, společnost by se měla tedy zaměřit na zakázky středisek v kategoriích A a B.

Obrázek 21 Podíl nákladových středisek na celkových výnosech



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na obrázku můžeme ještě jednou, tentokrát názorněji, vidět velikost podílů jednotlivých středisek na výnosech.

6.2 Rok 2016

V tabulce uvedené jako příloha B jsou náklady a výnosy pro každé středisko rozpočtené po jednotlivých kvartálech.

6.2.1 Ziskovost/ ztrátovost za rok 2016

Z tabulky a následného grafu je patrné, že za rok 2016 přinášelo největší zisky nákladové středisko Svodidla a zábradlí. Naopak přímý prodej svodidel byl tento rok ve ztrátě.

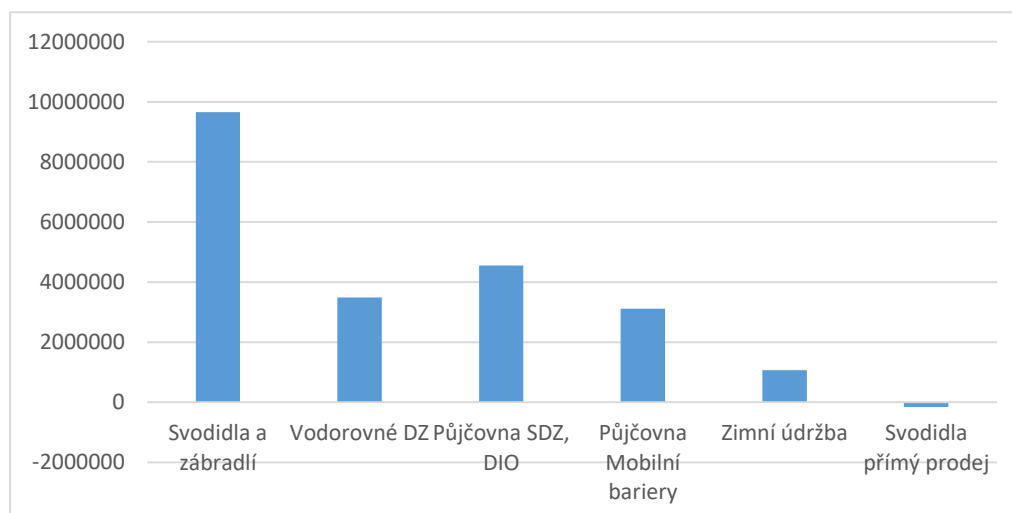
Tabulka 19 Celková ziskovost středisek za rok 2016 (v Kč)

Středisko	Ziskovost
Svodidla a zábradlí	9649205,12
Vodorovné DZ	3486341,9
Půjčovna SDZ, DIO	4552741
Půjčovna Mobilní bariery	3108910
Zimní údržba	1070295
Svodidla přímý prodej	-155954

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetím střediskem v pořadí z hlediska ziskovosti za rok je Půjčovna SDZ, DIO, dále pak Vodorovné DZ a Půjčovna Mobilní bariery. Pořadí středisek téměř odpovídá jejich pořadí z hlediska výnosovosti.

Obrázek 22 Celková ziskovost za rok 2016 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z hlediska kvartálů byl nejziskovější druhý kvartál, kdy všechna střediska kromě Svodidel přímý prodej byla v zisku. Nejméně ziskový byl naopak první kvartál, kde kromě posledního střediska bylo ve ztrátě také středisko Půjčovna SDZ, DIO.

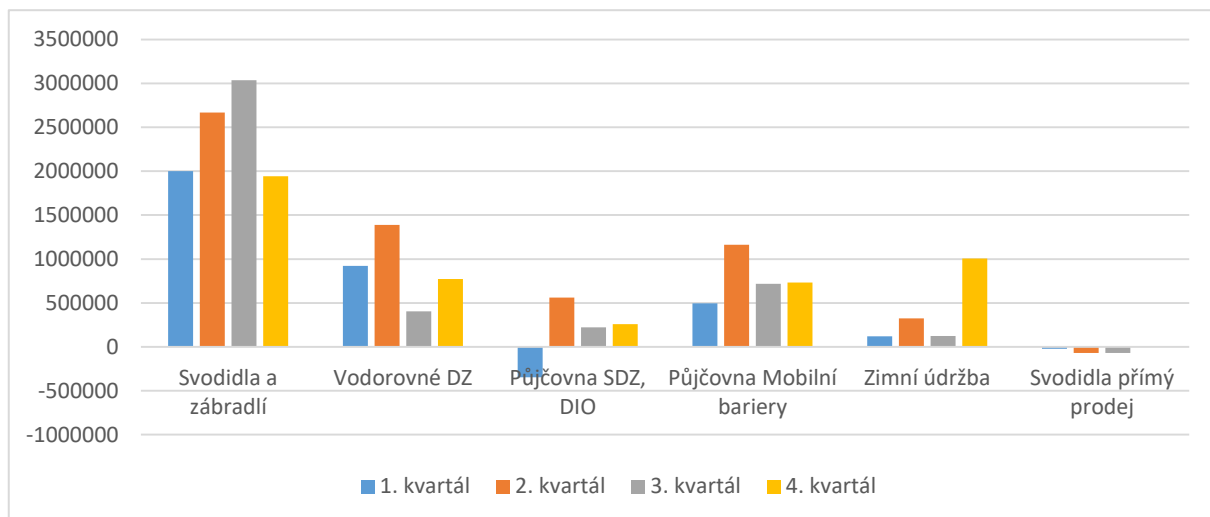
Tabulka 20 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč)

Středisko	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál
Svodidla a zábradlí	2000862	2668835	3037269	1942239
Vodorovné DZ	921085	1387610	403623	774024
Půjčovna SDZ, DIO	-347357	560853	220734	258372
Půjčovna Mobilní bariery	496695	1162450	717986	731779
Zimní údržba	121872	325382	122652	1005236
Svodidla přímý prodej	-20372	-69083	-70221	3722
Σ	3172785	6036047	4432043	4715372

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující graf názorněji zobrazuje vývoj zisků, případně ztrát, v jednotlivých kvartálech pro každé středisko.

Obrázek 23 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poměr nákladů a výnosů vidíme v následující tabulce. Relativně nejvyšší náklady měla společnost ve druhém kvartálu v nákladovém středisku Svodidla přímý prodej. Společnost by v této chvíli měla sledovat vývoj v dalších letech a zaměřit se na zdroj těchto nákladů.

6.2.2 Náklady

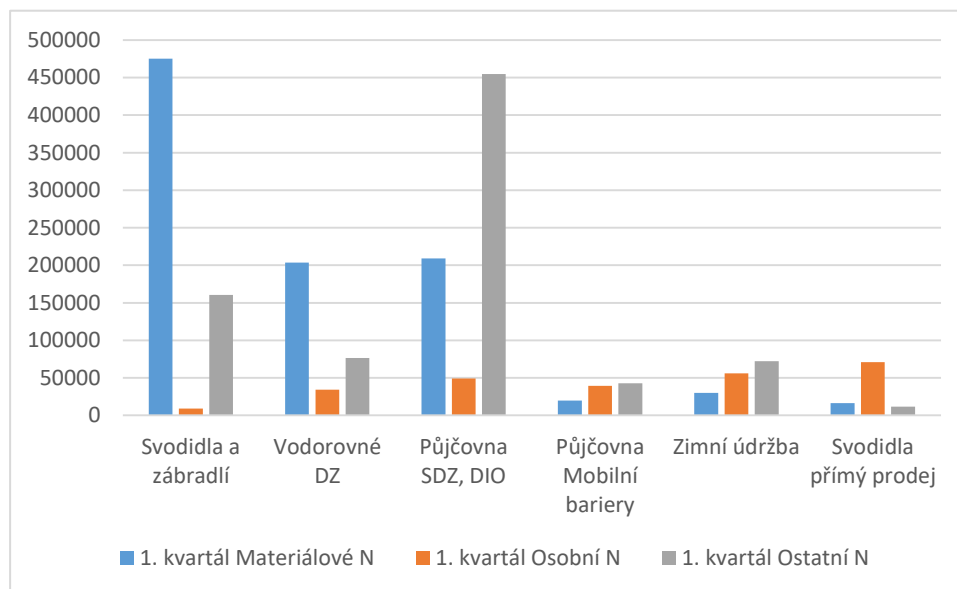
V prvních dvou kvartálech roku 2016 pozorujeme vysoké náklady na materiál u střediska Svodidla a zábradlí. Dále v prvním kvartálu je patrný výkyv osobních nákladů ve středisku Svodidla přímý prodej.

Tabulka 21 Náklady za první a druhý kvartál (v Kč)

Středisko	1. kvartál			2. kvartál		
	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N
Svodidla a zábradlí	475366	8906	160628	606865	16257	360731
Vodorovné DZ	203484	34233	76635	262444	7535	85909
Půjčovna SDZ, DIO	209168	49369	454574	390787	10835	94290
Půjčovna Mobilní bariery	19866	39358	42837	10232	48267	75380
Zimní údržba	30092	55939	72019	38631	67677	16505
Svodidla přímý prodej	16486	70777	11761	72931	12411	25062

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

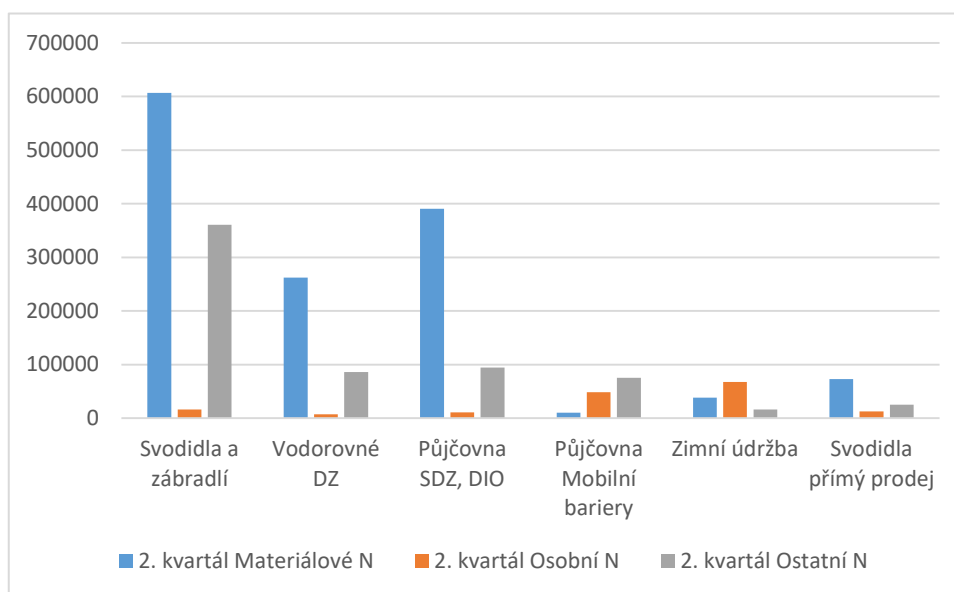
Obrázek 24 Náklady za první kvartál (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na grafickém znázornění je tento výkyv mnohem patrnější. Dále vidíme také vysoké ostatní náklady ve středisku Půjčovna SDZ, DIO, kde se jednalo především o náklady na účtu 548 – Ostatní provozní náklady.

Obrázek 25 Náklady za druhý kvartál (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

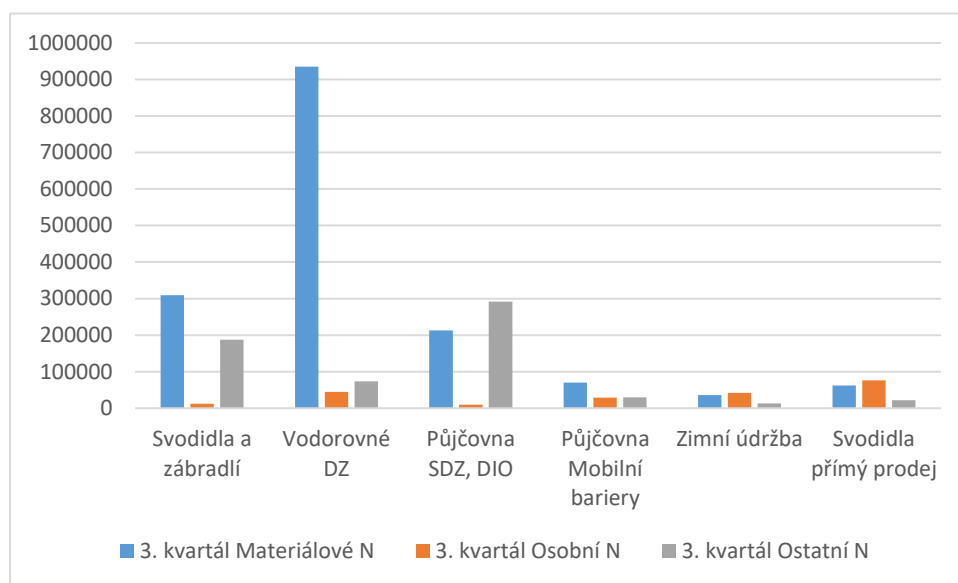
Ve druhém kvartálu vidíme u střediska Svodidla přímý prodej strmý pokles osobních nákladů, materiálové však vzrůstají. Podobně je tomu u ostatních nákladů ve středisku Půjčovna SDZ, DIO. Celkově však náklady ve druhém kvartále vzrůstají, především v důsledku růstu materiálových nákladů.

Tabulka 22 Náklady za třetí a čtvrtý kvartál (v Kč)

Středisko	3. kvartál			4. kvartál		
	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N
Svodidla a zábradlí	309668	12278	187706	250618	12548	449449
Vodorovné DZ	935014	44988	73729	619197	12423	78405
Půjčovna SDZ, DIO	213136	9681	291936	152415	9692	424875
Půjčovna Mobilní bariery	70498	29146	29345	33387	29913	50275
Zimní údržba	35551	41640	13226	44582	57711	43585
Svodidla přímý prodej	61754	76169	21627	67157	15569	59103

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

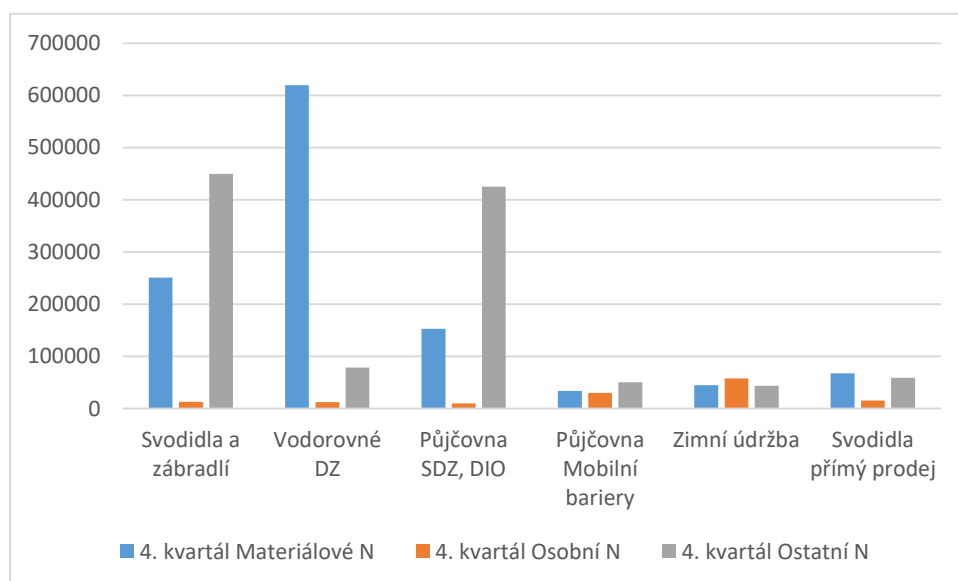
Obrázek 26 Náklady za třetí kvartál (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve třetím kvartále opět pozorujeme nárůst celkových materiálových nákladů, především ve středisku Vodorovné DZ.

Obrázek 27 Náklady za čtvrtý kvartál (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Celkové náklady ve čtvrtém kvartálu oproti předchozímu opět poklesly. Tento pokles je patrný hlavně u materiálových a osobních nákladů. K nárůstu osobních nákladů došlo jen ve středisku Zimní údržba, což lze přisoudit ročnímu období, kdy je třeba již udržovat komunikace v provozuschopném stavu.

6.2.3 Změny materiálových nákladů

V případě střediska Svodidla a zábradlí vidíme, že materiálové náklady mají tendenci mezi jednotlivými kvartály klesat, což je v souladu s tím, co bylo ukázáno na předchozích grafech. K největšímu relativnímu nárůstu došlo mezi druhým a třetím kvartálem ve středisku Půjčovna Mobilní bariéry, kde materiálové náklady vzrostly dokonce o 589 %. Tento nárůst může být spojen s tím, že během této doby dochází k opravám silnic a dálnic. Podobně je tomu i u Vodorovných DZ, kde došlo ve stejném období k růstu o 256,27 %. U obou středisek pak v dalším kvartále následuje pokles.

Tabulka 23 Změny materiálových nákladů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	131499	27,66%	-297197	-48,97%	-59050	-19,07%
Vodorovné DZ	58960	28,98%	672570	256,27%	-315817	-33,78%
Půjčovna SDZ, DIO	181619	86,83%	-177651	-45,46%	-60721	-28,49%
Půjčovna Mobilní bariéry	-9634	-48,49%	60266	589,00%	-37111	-52,64%
Zimní údržba	8539	28,38%	-3080	-7,97%	9031	25,40%
Svodidla přímý prodej	56445	342,38%	-11177	-15,33%	5403	8,75%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.2.4 Změny osobních nákladů

K největší relativní změně osobních nákladů došlo ve středisku Svodidla přímý prodej, kde mezi druhým a třetím kvartálem vzrostly o 513,72 %. Ve stejném kvartále došlo i k velmi rapidnímu poklesu ve středisku Půjčovna SDZ, DIO, který v mírnější formě pokračoval i v dalším kvartále.

Tabulka 24 Změny osobních nákladů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	7351	82,54%	-3979	-24,48%	270	2,20%
Vodorovné DZ	-26698	-77,99%	37453	497,05%	-32565	-72,39%
Půjčovna SDZ, DIO	-38534	-78,05%	-177651	-1639,60%	-60721	-627,22%
Půjčovna Mobilní bariery	8909	22,64%	-19121	-39,62%	767	2,63%
Zimní údržba	11738	20,98%	-26037	-38,47%	16071	38,60%
Svodidla přímý prodej	-58366	-82,46%	63758	513,72%	-60600	-79,56%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.2.5 Změny výnosů

K největšímu nárůstu došlo mezi třetím a čtvrtým čtvrtletím ve středisku Zimní údržba. Proběhla zde zakázka na údržbu, která se opakovala i v následujících letech, a dále společnost prodávala sůl na údržbu chodníků u zařízení jako nemocnice. V průběhu roku nedošlo k žádnému dramatickému propadu výnosů v žádném středisku.

Tabulka 25 Změny výnosů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	1006926	38,06%	-105766,88	-2,90%	-892067	-25,15%
Vodorovné DZ	508060,9	41,12%	-286143,9	-16,41%	26695	1,83%
Půjčovna SDZ, DIO	691011	188,93%	-321278	-30,40%	109867	14,94%
Půjčovna Mobilní bariery	697573	116,50%	-449354	-34,66%	-1621	-0,19%
Zimní údržba	201969	162,13%	-202999	-62,17%	889240	719,76%
Svodidla přímý prodej	-37331	-47,46%	48008	116,18%	56222	62,94%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.3 Rok 2017

Stejně jako v předchozí podkapitole jsou propočtené čtvrtletní hodnoty nákladů, výnosů a ziskovosti připojeny k práci jako příloha C.

6.3.1 Ziskovost/ztrátovost za rok 2017

Podobně jako v předchozím roce bylo nejziskovějším střediskem Svodidla a zábradlí, oproti loňsku však není ve ztrátě žádné z nákladových středisek.

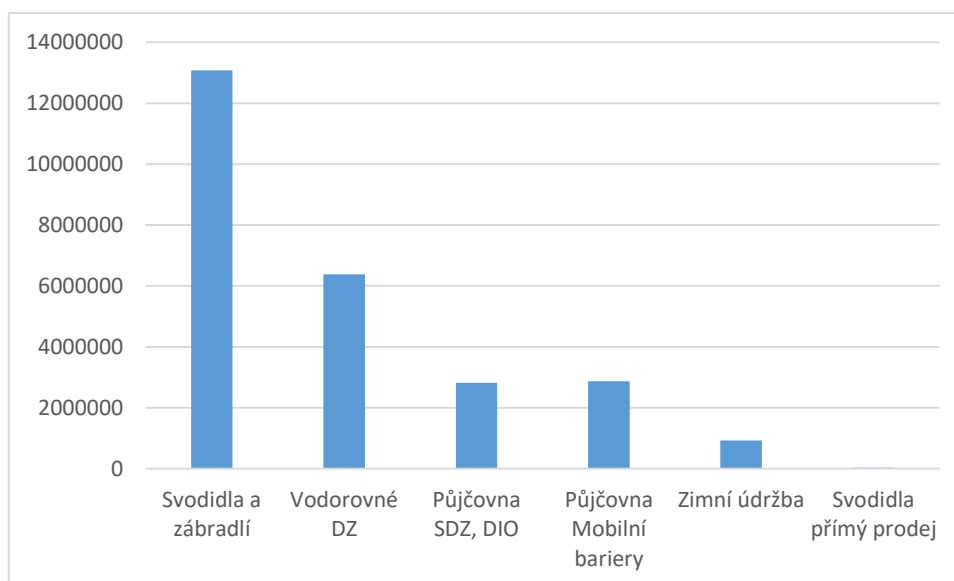
Tabulka 26 Celková ziskovost středisek za rok 2017 (v Kč)

Středisko	Ziskovost
Svodidla a zábradlí	13080882
Vodorovné DZ	6387470,03
Půjčovna SDZ, DIO	2821303
Půjčovna Mobilní bariery	2874569
Zimní údržba	924360
Svodidla přímý prodej	38488

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z grafického zobrazení můžeme vyčíst, že nejnižší zisky opět přinášelo středisko Svodidla přímý prodej, jedná se o částku o řád nižší, než přinášela ostatní střediska. Podíváme-li se do úvodní tabulky, vidíme, že v tomto středisku jsou náklady a výnosy víceméně vyrovnané.

Obrázek 28 Celková ziskovost středisek za rok 2017 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z hlediska čtvrtletí byl zisk nejvyšší ve druhém a třetím. Nejnižší byl naopak v prvním, kde opět můžeme hledat souvislost s počasím, kdy se společnost nemůže věnovat svým venkovním zakázkám. Vysokého zisku si můžeme všimnout v prvním kvartále ve středisku Zimní údržba, jehož zakázky slouží k překlenutí tohoto období. Kromě údržby silnic měla společnost také velkou zakázku na prodej soli.

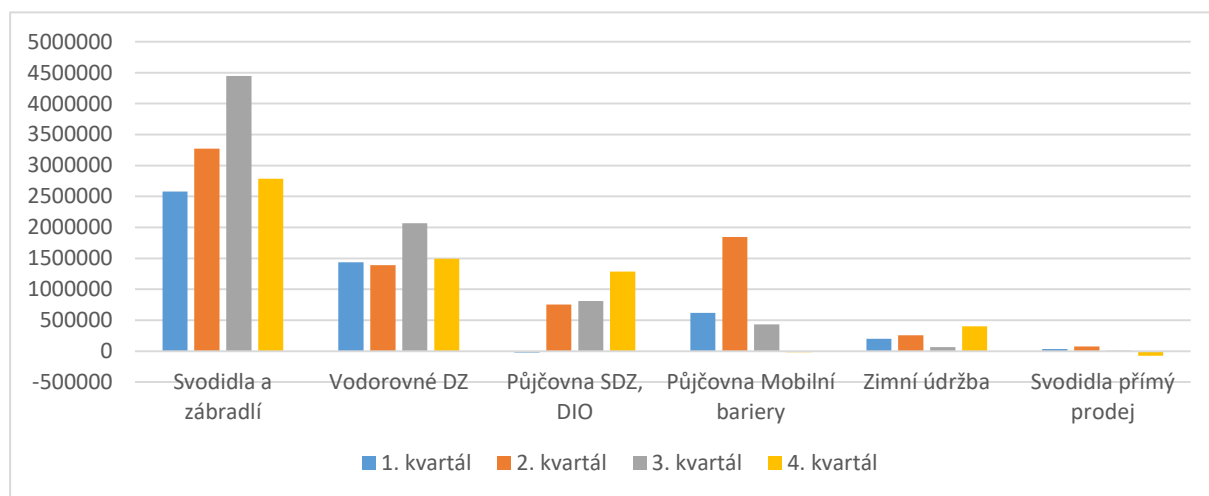
Tabulka 27 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč)

Středisko	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál
Svodidla a zábradlí	2577715	3271307	4445657	2786203
Vodorovné DZ	1435388	1390580	2068909	1492593
Půjčovna SDZ, DIO	-24193	751238	809629	1284629
Půjčovna Mobilní bariery	619760	1842798	430256	-18245
Zimní údržba	200807,5	257374	66159	400019,5
Svodidla přímý prodej	32270	76861	5687	-76330
Σ	4841747,5	7590158	7826297	5868870

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Grafické zobrazení nám opět přináší názornější pohled. K největšímu výkyvu došlo ve středisku Půjčovna Mobilní bariery, kde ve druhém čtvrtletí zaznamenali vysoký nárůst a vzápětí v následujícím čtvrtletí pokles. Tento nárůst souvisí s velkou, jednorázovou zakázkou tohoto střediska.

Obrázek 29 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ostatní střediska jsou z hlediska ziskovosti ve všech čtvrtletích vyrovnaná.

6.3.2 Náklady

V prvním pololetí roku 2017 vidíme nárůst především osobních nákladů. Jejich výkyv vidíme především v prvním kvartále u střediska Svodidla a přímý prodej, přičemž tento výkyv není podložen žádnou zakázkou. Podle účetních záznamů šlo o nárůst na účtu 528 – Ostatní sociální náklady.

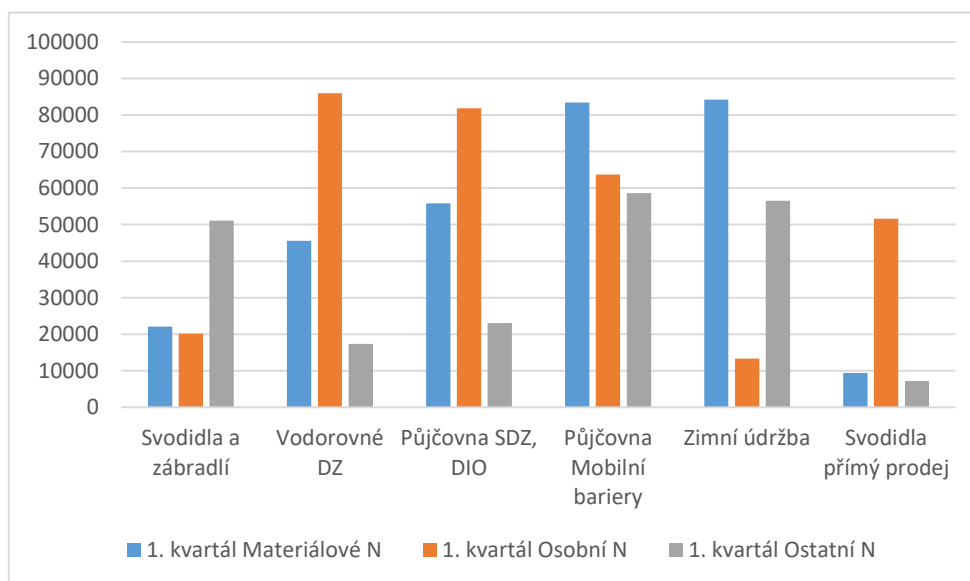
Tabulka 28 Náklady v prvním a druhém kvartále (v Kč)

Středisko	1. kvartál			2. kvartál		
	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N
Svodidla a zábradlí	22078	20116	51126	11635	18546	53397
Vodorovné DZ	45597	85986	17394	44221	71570	47216
Půjčovna SDZ, DIO	55830	81839	23089	45832	84946	63338
Půjčovna Mobilní bariery	83398	63664	58661	61227	59170	56171
Zimní údržba	84233	13299	56519	79017	59011	40085
Svodidla přímý prodej	9422	51651	7205	24847	29436	34719

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na grafu pro první čtvrtletí vidíme, že největší materiálové náklady mělo středisko Zimní údržba, což koresponduje s tvrzením, že zakázky má středisko především v prvních měsících roku, nízké osobní náklady tohoto střediska souvisí s výše uvedenou zakázkou na prodej skladových zásob soli.

Obrázek 30 Náklady v prvním kvartále (v Kč)

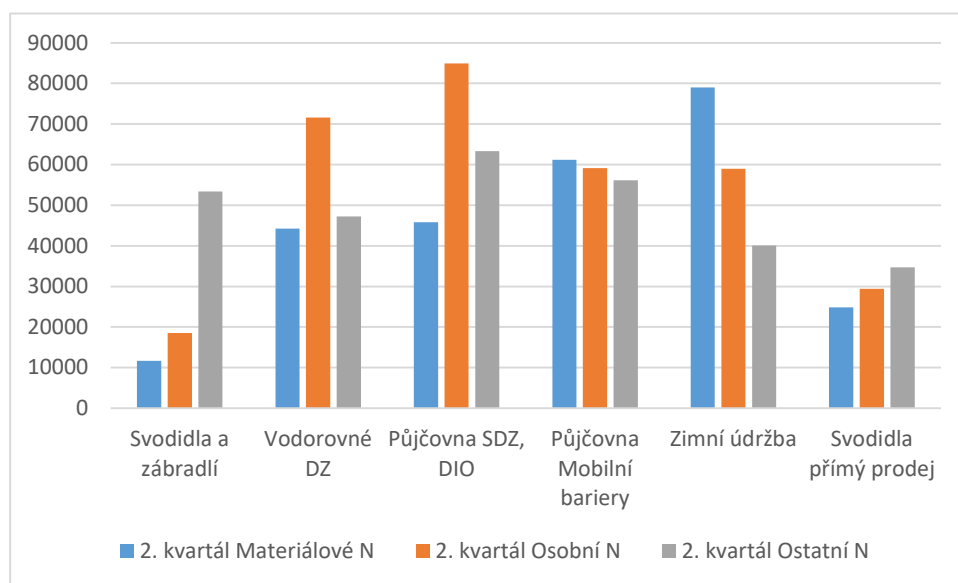


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve druhém čtvrtletí z grafu již vyplývá avizovaný nárůst osobních nákladů. Vysoké náklady na materiál zůstávají ve středisku Zimní údržba. Tyto náklady nejsou svázány s konkrétní zakázkou, došlo pouze k nákupu a doplnění zásob soli.

6 Analýza zakázek společnosti

Obrázek 31 Náklady za druhý kvartál (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve druhém pololetí převažovaly opět osobní náklady nad ostatními a materiálovými. Zakázky byly spíše charakteru služeb.

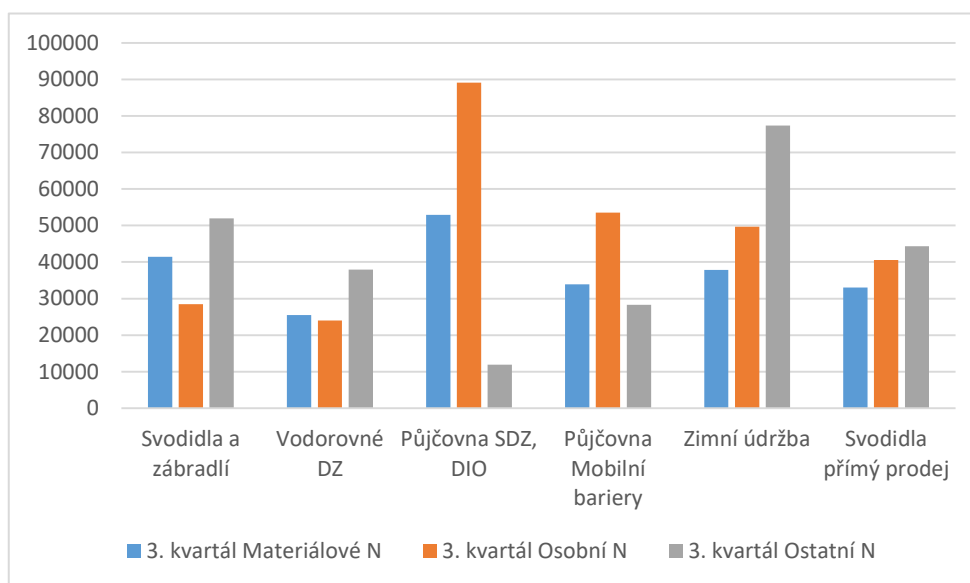
Tabulka 29 Náklady ve třetím a čtvrtém kvartále (v Kč)

Středisko	3. kvartál			4. kvartál		
	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N
Svodidla a zábradlí	41457	28485	51943	93444	42369	26338
Vodorovné DZ	25462	24034	37919	86887	73265	40522
Půjčovna SDZ, DIO	52940	89066	11908	27202	37882	72139
Půjčovna Mobilní bariery	33867	53531	28333	81858	47179	75221
Zimní údržba	37878	49718	77391	91971	10870	21522
Svodidla přímý prodej	33042	40598	44331	9947	82905	50048

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Největší hodnoty ve třetím čtvrtletí dosáhly osobní náklady ve středisku Půjčovna SDZ, DIO. V případě ostatních provozních nákladů ve středisku Zimní údržba by společnost měla zpozornět, neboť, kromě prodeje soli v rámci příprav na zimu, nemělo středisko žádné jiné zakázky.

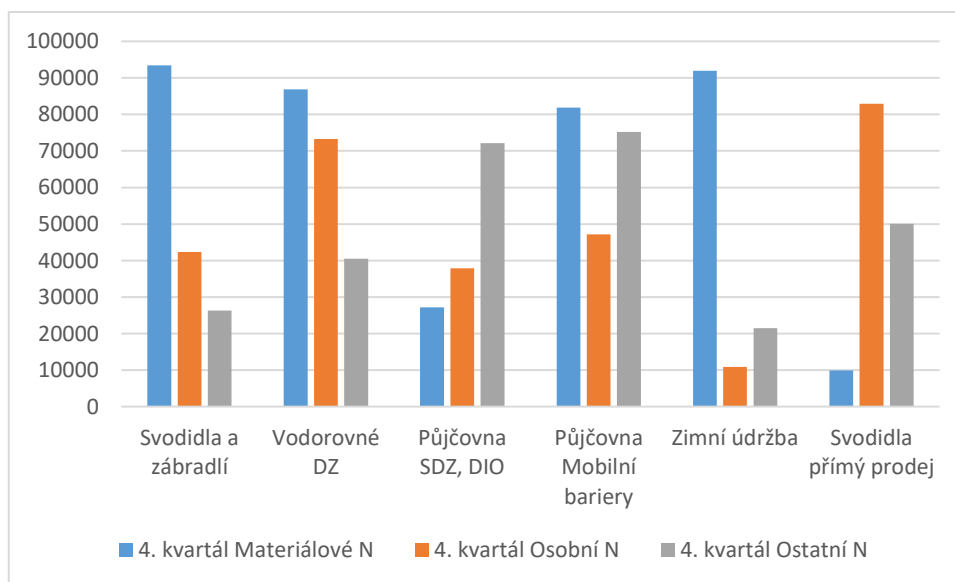
Obrázek 32 Náklady ve třetím kvartále (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Čtvrtý kvartál již zaznamenává pokles osobních nákladů, které byly v předchozích čtvrtletích vysoké. Vzrostly především náklady na materiál, opět hlavně ve středisku Zimní údržba, dále také ve středisku Svodidla a zábradlí a Vodorovné DZ.

Obrázek 33 Náklady ve čtvrtém kvartále (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.3.3 Změny materiálových nákladů

K největšímu nárůstu materiálových nákladů v roce 2017 došlo mezi druhým a třetím kvartálem ve středisku Svodidla a zábradlí, tento růst je však spojen se zakázkou, které se společnost v tomto období věnovala. Dále náklady vzrostly mezi třetím a čtvrtým

kvartálem ve středisku Vodorovné DZ o 241,24 %. Tento nárůst bude třeba porovnat se změnou výnosů, neboť z předchozího textu víme, že výnosy poklesly.

Tabulka 30 Změny materiálových nákladů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	-10443	-47,30%	29822	256,31%	51987	125,40%
Vodorovné DZ	-1376	-3,02%	-18759	-42,42%	61425	241,24%
Půjčovna SDZ, DIO	-9998	-17,91%	7108	15,51%	-25738	-48,62%
Půjčovna Mobilní bariery	-22171	-26,58%	-27360	-44,69%	47991	141,70%
Zimní údržba	-5216	-6,19%	-41139	-52,06%	54093	142,81%
Svodidla přímý prodej	15425	163,71%	8195	32,98%	-23095	-69,90%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.3.4 Změny osobních nákladů

Mezi prvním a druhým čtvrtletím poklesly osobní náklady ve všech nákladových střediscích, vyjma Půjčovny SDZ, DIO, kde nepatrně vzrostly, a Zimní údržby, kde byl jejich růst velmi citelný. Podle účetních záznamů zde k růstu přispělo vyplácení odměn. Rostoucí trend zaznamenáváme především u střediska Svodidla přímý prodej, v němž poté, co náklady poklesly mezi prvním a druhým čtvrtletím, došlo k opětovnému růstu.

Tabulka 31 Změny osobních nákladů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	-1570	-7,80%	9939	53,59%	13884	48,74%
Vodorovné DZ	-14416	-16,77%	-47536	-66,42%	49231	204,84%
Půjčovna SDZ, DIO	3107	3,80%	7108	8,37%	-25738	-28,90%
Půjčovna Mobilní bariery	-4494	-7,06%	-5639	-9,53%	-6352	-11,87%
Zimní údržba	45712	343,73%	-9293	-15,75%	-38848	-78,14%
Svodidla přímý prodej	-22215	-43,01%	11162	37,92%	42307	104,21%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.3.5 Změny výnosů

Výnosy nejvíce vzrostly ve středisku Půjčovna SDZ, DIO mezi prvním a druhým čtvrtletím, byl zde zaznamenán nárůst dokonce o 592,24 %. Mezi prvním a druhým kvartálem, kdy došlo k nárůstu osobních nákladů ve středisku Zimní údržba, rostou mezi

těmito kvartály také výnosy. Velmi citelný růst mezi prvními dvěma kvartály zaznamenalo také středisko Půjčovna Mobilní bariéry, nicméně mezi druhým a třetím kvartálem toto středisko zaznamenalo propad ve výnosech o více jak 70 %.

Tabulka 32 Změny výnosů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	683850	25,60%	1212657	36,15%	-1619188	-35,45%
Vodorovné DZ	-30778	-1,94%	602737,03	38,80%	-463057,03	-21,47%
Půjčovna SDZ, DIO	808789	592,24%	18189	1,92%	458309	47,56%
Půjčovna Mobilní bariery	1193883	144,63%	-1473379	-72,96%	-359974	-65,93%
Zimní údržba	80628,5	22,72%	-204341	-46,92%	293236,5	126,86%
Svodidla přímý prodej	65315	64,96%	-42205	-25,45%	-57088	-46,17%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4 Rok 2018

Náklady, výnosy a ziskovost v roce 2018 jsou uvedeny v příloze D.

6.4.1 Ziskovost/ztrátovost za rok 2018

Ani v tomto roce se žádné ze středisek nedostalo do ztráty. Nejmenší zisky přinášelo opět středisko Svodidla přímý prodej, avšak můžeme zde pozorovat nárůst oproti předchozím letům. Toto lze považovat za příznivý jev. Velmi vysoké zisky přineslo středisko Svodidla a zábradlí.

Tabulka 33 Celková ziskovost za rok 2018 (v Kč)

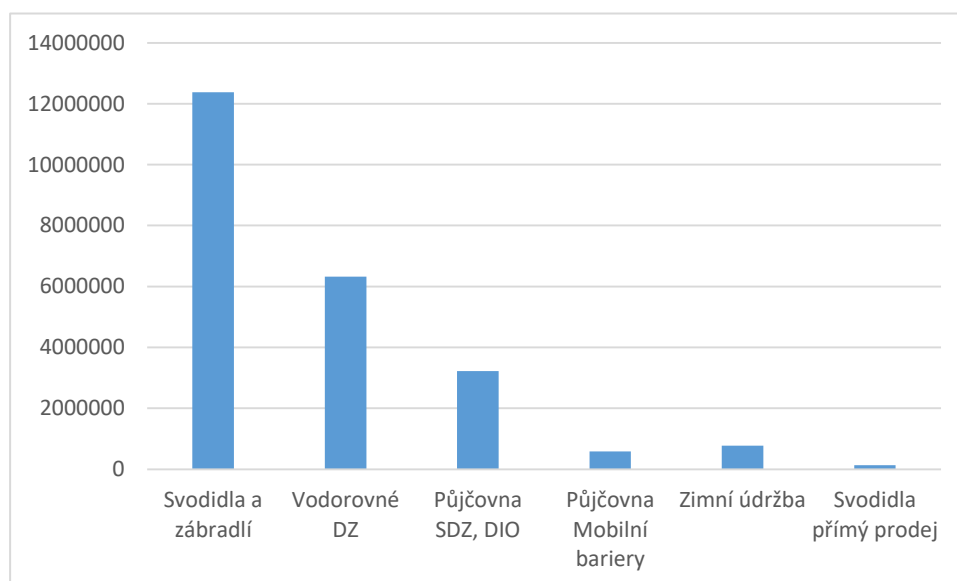
Středisko	Ziskovost
Svodidla a zábradlí	12381339
Vodorovné DZ	6326205
Půjčovna SDZ, DIO	3226506
Půjčovna Mobilní bariery	584374
Zimní údržba	770396
Svodidla přímý prodej	128064

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V grafickém zobrazení stav zisku v jednotlivých nákladových střediscích opět přehlednější.

6 Analýza zakázek společnosti

Obrázek 34 Celkové zisky za rok 2018 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Nejziskovějším čtvrtletím bylo druhé čtvrtletí, kde společnost získala i nejvíc zakázek. Nejziskovějším střediskem bylo v tomto kvartále Svodidla a zábradlí, naopak nejmenší zisky generovalo středisko Svodidla přímý prodej.

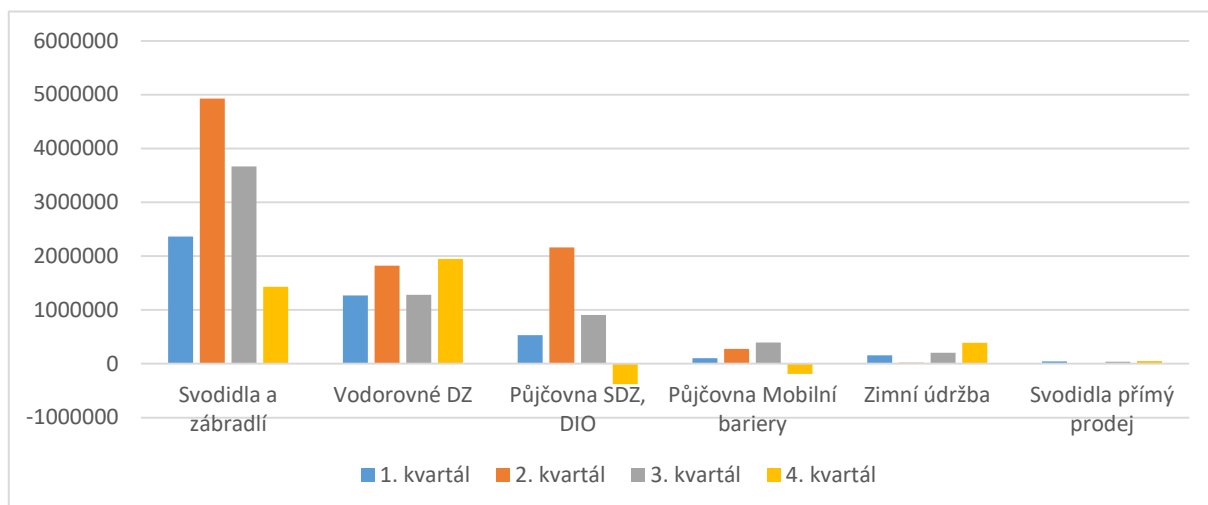
Tabulka 34 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč)

Středisko	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál
Svodidla a zábradlí	2362296	4925176	3666540	1427327
Vodorovné DZ	1270934	1824894	1284172	1946205
Půjčovna SDZ, DIO	533099	2163971	905082	-375646
Půjčovna Mobilní bariery	102288	277434	393892	-189240
Zimní údržba	154401	20377	206980	388638
Svodidla přímý prodej	42957	-3807	36260	52654
Σ	4465975	9208045	6492926	3249938

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

K velmi výraznému výkyvu došlo ve středisku Půjčovna SDZ, DIO ve druhém čtvrtletí. Společnost zde získala jednorázovou zakázku. Zároveň v tomto roce ve druhém čtvrtletí získala společnost zakázku na obnovení vodorovného dopravního značení od správy a údržby silnic Jihomoravského kraje.

Obrázek 35 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.2 Náklady

V následující tabulce jsou materiálové, osobní a ostatní náklady pro vybraná střediska za první pololetí roku 2018.

Tabulka 35 Náklady za první a druhý kvartál (v Kč)

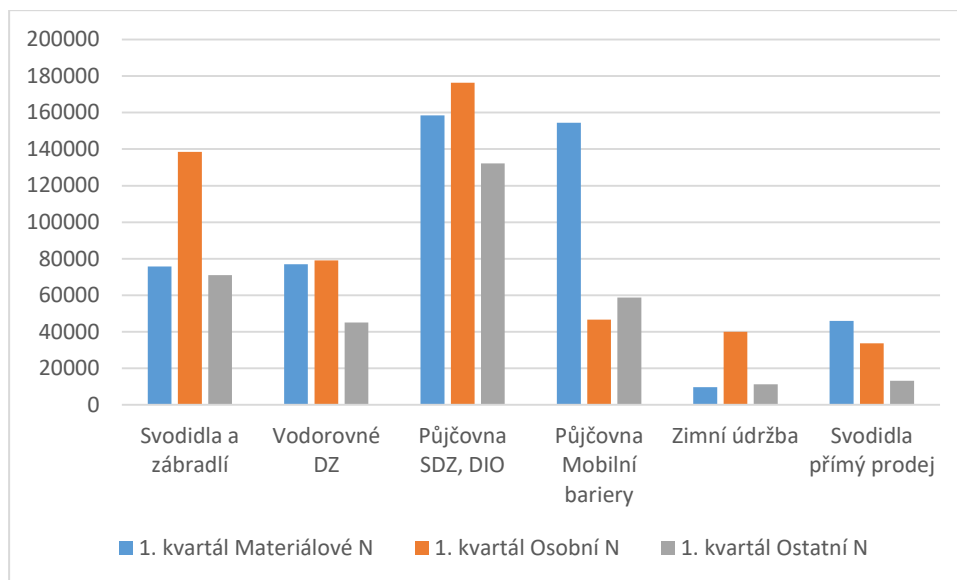
Středisko	1. kvartál			2. kvartál		
	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N
Svodidla a zábradlí	75787	138561	70971	72813	175235	72119
Vodorovné DZ	76902	79121	45126	29752	138233	51694
Půjčovna SDZ, DIO	158473	176307	132142	68018	79008	121325
Půjčovna Mobilní bariery	154379	46708	58844	110000	151205	160115
Zimní údržba	9771	40069	11196	37506	27920	46853
Svodidla přímý prodej	46021	33646	13255	27698	40044	48390

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Převědeme-li čísla do grafu, vidíme v prvním kvartále roku v porovnání s druhým kvartálem relativně vysoké materiálové náklady. Tyto náklady vyplývají z přípravy na zakázku uskutečněné ve druhém kvartále.

6 Analýza zakázek společnosti

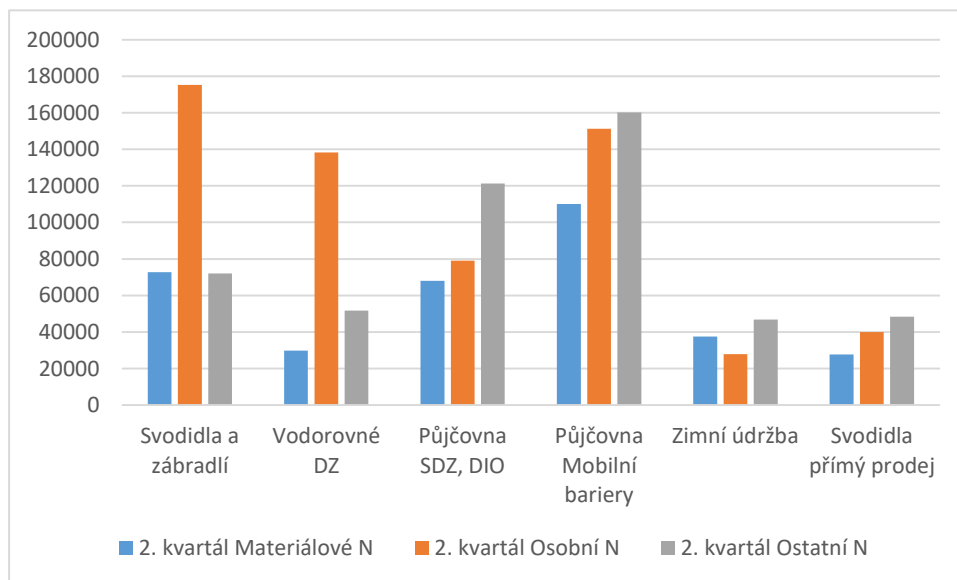
Obrázek 36 Náklady v prvním kvartále (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jak bylo předesláno, ve druhém kvartále měla společnost velké zakázky především ve střediskách Vodorovné DZ a Půjčovna SDZ, DIO. Z toho důvodu jsou také osobní náklady vyšší.

Obrázek 37 Náklady ve druhém kvartále (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

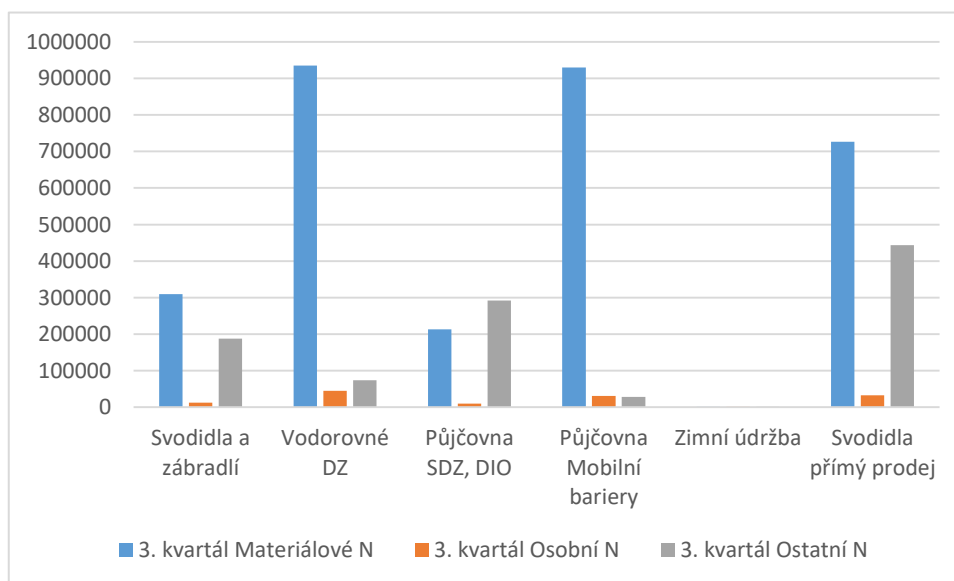
Tabulka 36 Náklady za třetí a čtvrtý kvartál (v Kč)

Středisko	3. kvartál			4. kvartál		
	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N
Svodidla a zábradlí	102384	40991	125518	117544	83822	118661
Vodorovné DZ	48673	109264	93325	102971	18006	68271
Půjčovna SDZ, DIO	98310	129529	90951	43398	185235	25385
Půjčovna Mobilní bariery	197815	149188	125060	127985	184934	91934
Zimní údržba	15198	15254	32443	33181	37185	48513
Svodidla přímý prodej	35892	47463	10600	40956	23076	21484

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve třetím čtvrtletí společnost neměla žádnou velkou zakázku, čemuž by odpovídaly i relativně nízké osobní náklady. Na grafu níže je však patrný strmý nárůst materiálových nákladů ve všech střediscích, vyjma zimní údržby, kde se všechny kategorie nákladů snížily na minimum. Vysvětlení tohoto nárůstu můžeme hledat v navýšení výroby dopravního značení, svodidel, koncovek a bariér na sklad, a tedy spotřeby materiálu na výrobu těchto produktů, a zároveň se podílela na několika subdodávkách.

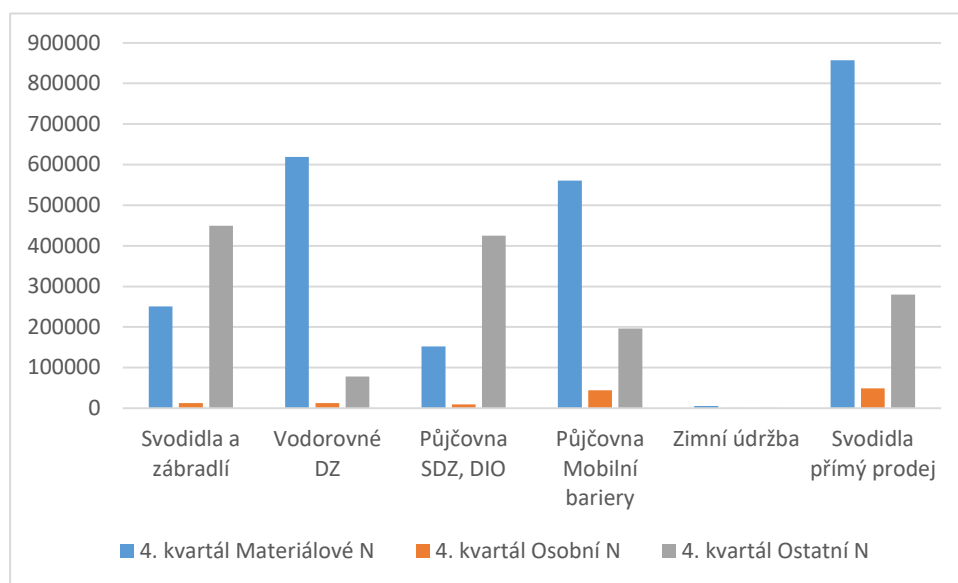
Obrázek 38 Náklady ve třetím kvartále (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V posledním čtvrtletí roku 2018 společnost pracovala na dvou veřejných zakázkách. Šlo o opravy místních komunikací v Novém Městě na Moravě a dopravně-bezpečnostní opatření na komunikacích II. a III. třídy v Jihočeském kraji.

Obrázek 39 Náklady ve čtvrtém kvartále (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.3 Změny materiálových nákladů

Jak již bylo patrné z předchozích grafů, k největším změnám materiálových nákladů docházelo mezi třetím a čtvrtým kvartálem. Velkého výkyvu si můžeme povšimnout také ve středisku Zimní údržba mezi prvním a druhým čtvrtletím. V účetním výkaze je uveden nákup materiálu, šlo tedy o doplnění zásob soli.

Tabulka 37 Změny materiálových nákladů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	-2974	-3,92%	29571	40,61%	15160	14,81%
Vodorovné DZ	-47150	-61,31%	18921	63,60%	54298	111,56%
Půjčovna SDZ, DIO	-90455	-57,08%	30292	44,54%	-54912	-55,86%
Půjčovna Mobilní bariery	-44379	-28,75%	87815	79,83%	-69830	-35,30%
Zimní údržba	27735	283,85%	-22308	-59,48%	17983	118,32%
Svodidla přímý prodej	-18323	-39,81%	8194	29,58%	5064	14,11%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.4 Změny osobních nákladů

K největšímu nárůstu osobních nákladů došlo ve středisku Půjčovna Mobilní bariery mezi prvním a druhým kvartálem. Tento nárůst může také souviset se zakázkami, které ve

druhém kvartále společnost získala, konkrétně jako podpora zakázky pro obnovu vodorovného značení.

Tabulka 38 Změny osobních nákladů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	36674	26,47%	-134244	-76,61%	42831	104,49%
Vodorovné DZ	59112	74,71%	-28969	-20,96%	-91258	-83,52%
Půjčovna SDZ, DIO	-97299	-55,19%	30292	38,34%	-54912	-42,39%
Půjčovna Mobilní bariery	104497	223,72%	-2017	-1,33%	35746	23,96%
Zimní údržba	-12149	-30,32%	-12666	-45,37%	21931	143,77%
Svodidla přímý prodej	6398	19,02%	7419	18,53%	-24387	-51,38%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.5 Změny výnosů

Dle očekávání bylo největších růstů výnosů dosaženo mezi prvním a druhým kvartálem, opět v souvislosti se získanými zakázkami. Poměrně vysoký pokles výnosů naopak vidíme mezi posledními dvěma kvartály, kde ve středisku Půjčovna SDZ, DIO výnosy poklesly o 109,94 %.

Tabulka 39 Změny výnosů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	2597728	98,12%	-1309910	-24,97%	-2188079	-55,60%
Vodorovné DZ	572490	38,89%	-509139	-24,90%	600019	39,08%
Půjčovna SDZ, DIO	1432301	143,23%	-1208450	-49,68%	-1345500	-109,94%
Půjčovna Mobilní bariery	336535	92,91%	167201	23,93%	-650342	-75,10%
Zimní údržba	-82781	-38,42%	137219	103,44%	237642	88,06%
Svodidla přímý prodej	-23554	-17,33%	17890	15,93%	7955	6,11%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.5 Rok 2019

I pro tento rok je jako příloha E uvedena tabulka se všemi náklady, výnosy a ziskovostí, rozdělenými do jednotlivých čtvrtletí podle středisek.

6.5.1 Ziskovost/ztrátovost za rok 2019

Ani v tomto roce nedošlo za rok ke ztrátě v žádném středisku. Nejnižší zisky opět přinášelo středisko Svodidla přímý prodej a nejvyšší Svodidla a zábradlí.

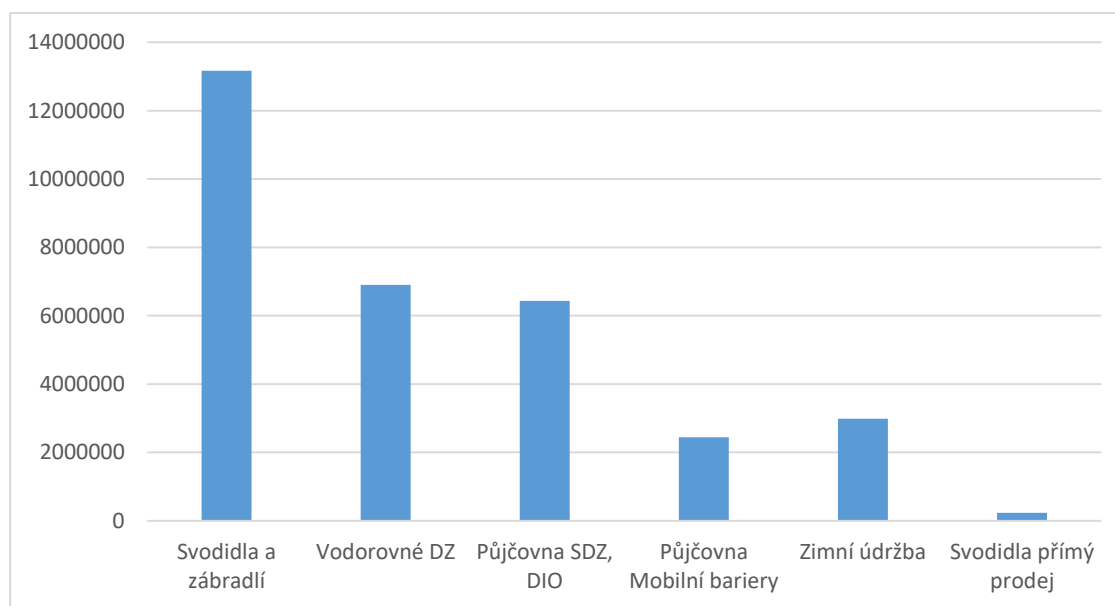
Tabulka 40 Celková ziskovost v roce 2019 (v Kč)

Středisko	Ziskovost
Svodidla a zábradlí	13166517
Vodorovné DZ	6906140
Půjčovna SDZ, DIO	6430040
Půjčovna Mobilní bariery	2443360
Zimní údržba	2983918
Svodidla přímý prodej	236784

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na grafu vidíme pozitivní trend růstu ziskovosti, především právě ve středisku Svodidla přímý prodej.

Obrázek 40 Celková ziskovost za rok 2019 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z hlediska čtvrtletí měla společnost největší zisky v prvním a ve čtvrtém. Ve ztrátě bylo tento rok pouze středisko Půjčovna SDZ, DIO ve třetím čtvrtletí.

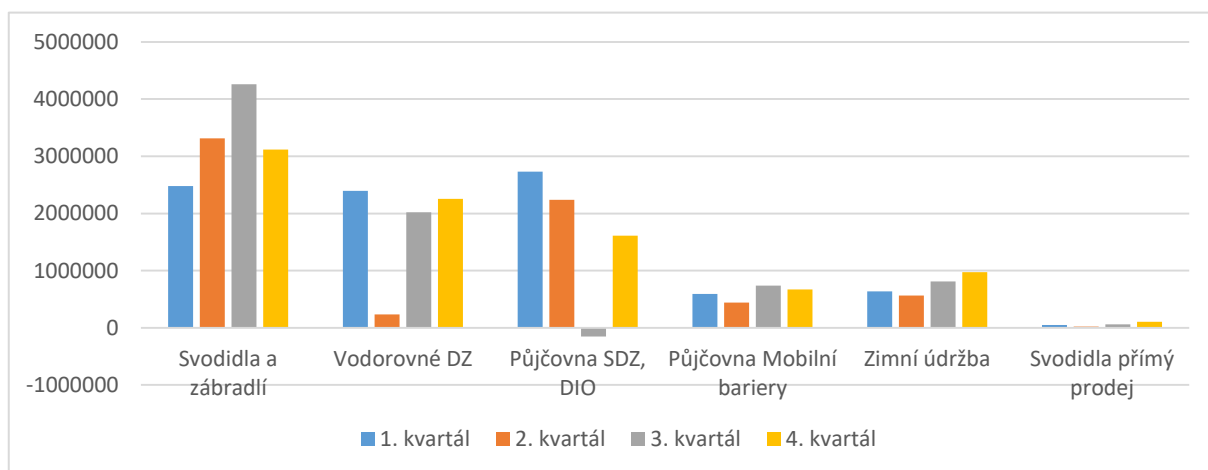
Tabulka 41 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč)

Středisko	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál
Svodidla a zábradlí	2480271	3311246	4259772	3115228
Vodorovné DZ	2396202	234327	2021186	2254425
Půjčovna SDZ, DIO	2733828	2239099	-152760	1609873
Půjčovna Mobilní bariery	591845	442187	736813	672515
Zimní údržba	639046	562691	808015	974166
Svodidla přímý prodej	51349	19962	62385	103088
Σ	8892541	6809512	7735411	8729295

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Graf nám blíže zobrazuje stav v jednotlivých čtvrtletích. Názorně zde vidíme, že největší zisky přinášelo středisko Svodidla a zábradlí ve třetím kvartále. K velkým výkyvům zase pro změnu došlo ve středisku Vodorovné DZ ve druhém čtvrtletí a Půjčovna SDZ, DIO ve třetím, kde došlo k přechodné ztrátě.

Obrázek 41 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve druhém čtvrtletí se společnost Saferoad podílela na zakázce pro Ředitelství silnic a dálnic ČR, jejímž předmětem a účelem bylo provedení obnovy dopravního značení na území oblasti okresů Most, Chomutov a Louny. Platba za tuto zakázku přišla až v následujících obdobích, poté, co byla obnova dokončena. V tomto okamžiku předpokládáme, že nízká ziskovost je dána vyššími náklady. Ve třetím čtvrtletí získala od Jihočeského kraje zakázku na dodávku silničních svodidel, dále zakázku od Ředitelství silnic a dálnic na obnovu VDZ v Pardubickém kraji. Zbytek veřejných zakázek v tomto čtvrtletí zadávalo Statutární město Plzeň. V posledním čtvrtletí roku 2019 se společnost mimo jiné opět podílela na obnově VDZ v Pardubickém kraji.

6.5.2 Náklady

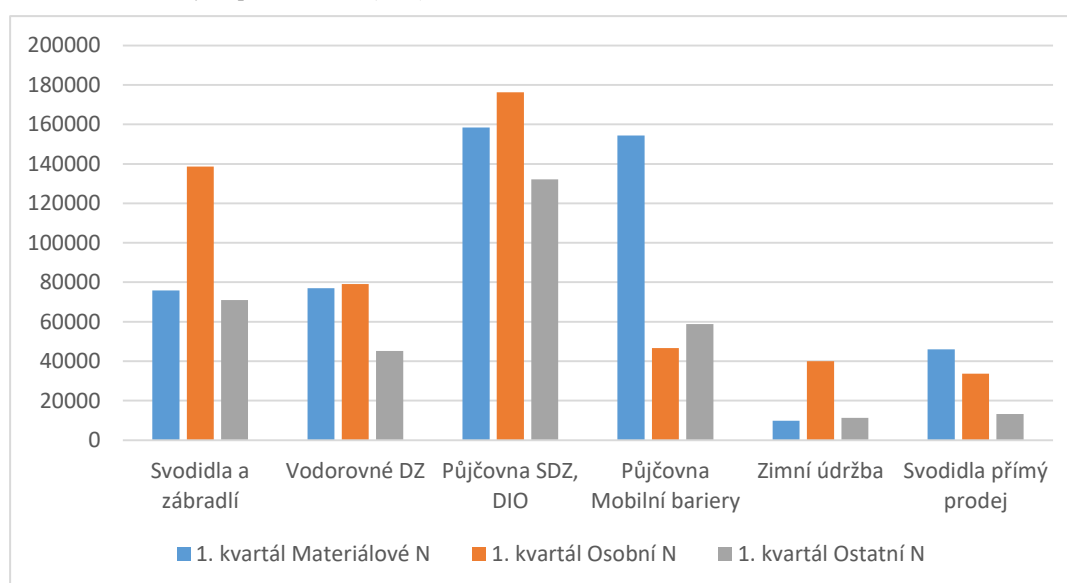
Obrázek 42 Náklady v prvním a druhém kvartále (v Kč)

Středisko	1. kvartál			2. kvartál		
	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N
Svodidla a zábradlí	55956	114970	197589	91068	36417	148856
Vodorovné DZ	175996	45051	95535	27970	80628	31843
Půjčovna SDZ, DIO	80226	139952	20793	176223	17300	40449
Půjčovna Mobilní bariéry	88495	10201	36048	43643	75347	71387
Zimní údržba	39395	42161	35719	17787	10679	41407
Svodidla přímý prodej	37700	39758	17072	26348	40340	38007

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V prvním čtvrtletí jsou náklady jednotlivých středisek relativně vyrovnané. Vyšší náklady jsou patrné hlavně ve středisku Půjčovna SDZ, DIO. Vysoké materiálové náklady zaznamenalo středisko Půjčovna Mobilní bariéry.

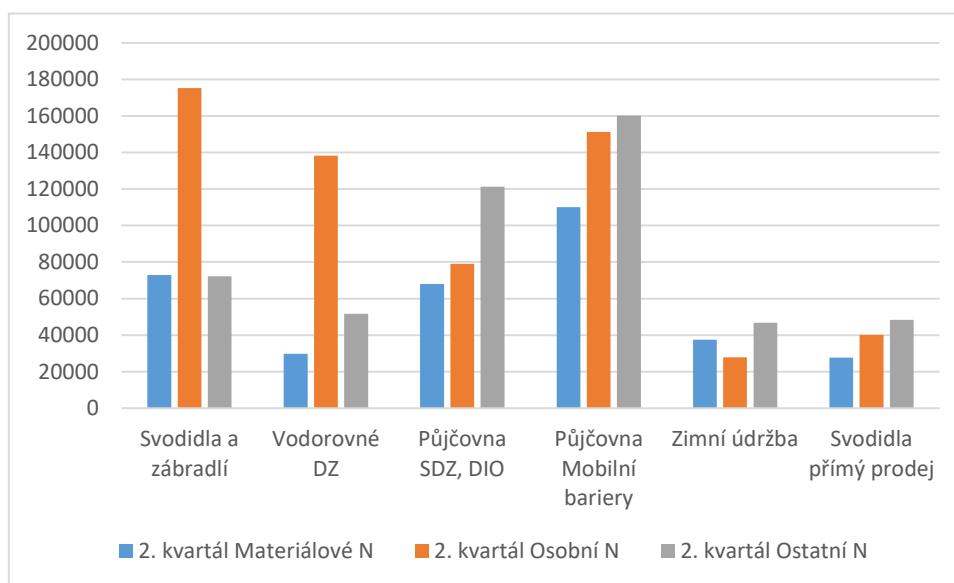
Obrázek 43 Náklady za první kvartál (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve druhém pololetí vzrostly osobní náklady, poklesly naopak materiálové. S přihlédnutím k tvrzení z předchozí podkapitoly je možné potvrdit, že ve středisku Vodorovné DZ vzrostly osobní náklady, což by mohlo souviset s přípravou na získanou zakázku. Spotřeba materiálu je nejcitelnější u Půjčovny Mobilní bariéry.

Obrázek 44 Náklady za druhý kvartál (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhé pololetí roku 2019 pokračovala v trendu relativně vysokých osobních nákladů a nižších materiálových.

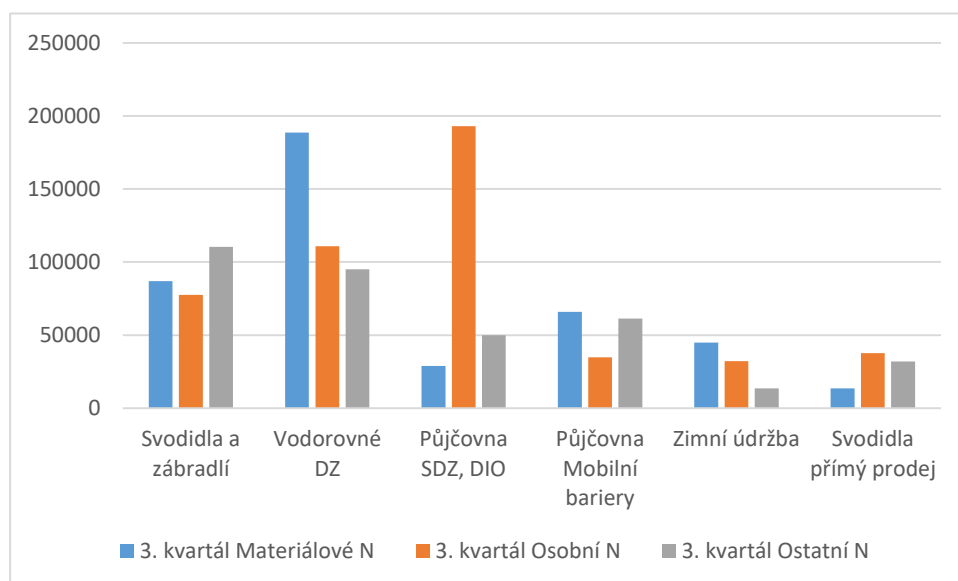
Tabulka 42 Náklady ve třetím a čtvrtém kvartále (v Kč)

Středisko	3. kvartál			4. kvartál		
	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N	Materiálové N	Osobní N	Ostatní N
Svodidla a zábradlí	87011	77618	110334	96233	17584	143183
Vodorovné DZ	188492	110832	95146	37122	187298	168892
Půjčovna SDZ, DIO	29013	192985	49856	49748	48553	173103
Půjčovna Mobilní bariery	65895	34718	61330	84442	32570	85358
Zimní údržba	44942	32289	13510	47880	9411	21208
Svodidla přímý prodej	13466	37567	31939	25027	42796	14653

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí čtvrtletí přineslo růst nákladů ve středisku Půjčovna SDZ, DIO, ale pro změnu pokles osobních nákladů ve střediscích Svodidla a zábradlí a Vodorovné DZ. Opět můžeme hledat příčinu v zakázkách, které v průběhu tohoto kvartálu probíhaly. Nárůst nákladů zde však nepředstavuje zásadní problém, neboť všechna střediska jsou v zisku.

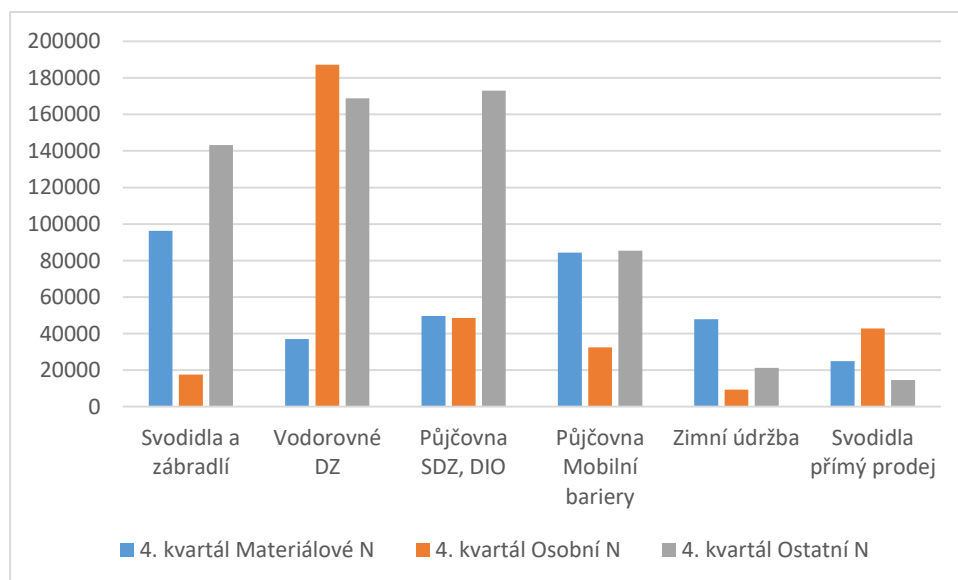
Obrázek 45 Náklady ve třetím kvartále (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

I v dalším čtvrtletí pokračuje trend vysokých osobních nákladů. Tentokrát jsou velmi vysoké ve středisku Vodorovné DZ. Naopak nízké osobní náklady má toto čtvrtletí středisko Svodidla a zábradlí.

Obrázek 46 Náklady ve čtvrtém kvartále (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.5.3 Změny materiálových nákladů

V souladu s předchozími podkapitolami vidíme vývoj nákladů na materiál mezi jednotlivými čtvrtletími. K největšímu nárůstu došlo mezi druhým a třetím kvartálem ve středisku Vodorovné DZ, což opět odpovídá získané veřejné zakázce.

Tabulka 43 Změny materiálových nákladů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	35112	62,75%	-4057	-4,45%	9222	10,60%
Vodorovné DZ	-148026	-84,11%	160522	573,91%	-151370	-80,31%
Půjčovna SDZ, DIO	95997	119,66%	-147210	-83,54%	20735	71,47%
Půjčovna Mobilní bariery	-44852	-50,68%	22252	50,99%	18547	28,15%
Zimní údržba	-21608	-54,85%	27155	152,67%	2938	6,54%
Svodidla přímý prodej	-11352	-30,11%	-12882	-48,89%	11561	85,85%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.5.4 Změny osobních nákladů

Podobně je tomu i u osobních nákladů. K největšímu nárůstu došlo mezi prvním a druhým čtvrtletím ve středisku Půjčovna Mobilní bariery. Největší pokles naopak zaznamenalo středisko Půjčovna SDZ, DIO mezi druhým a třetím čtvrtletím.

Tabulka 44 Změny osobních nákladů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	-78553	-68,32%	41201	113,14%	-60034	-77,35%
Vodorovné DZ	35577	78,97%	30204	37,46%	76466	68,99%
Půjčovna SDZ, DIO	-122652	-87,64%	-147210	-850,92%	20735	10,74%
Půjčovna Mobilní bariery	65146	638,62%	-40629	-53,92%	-2148	-6,19%
Zimní údržba	-31482	-74,67%	21610	202,36%	-22878	-70,85%
Svodidla přímý prodej	582	1,46%	-2773	-6,87%	5229	13,92%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.5.5 Změny výnosů

Díky velké veřejné zakázce jsou největší změny výnosů ve středisku Vodorovné DZ, a to mezi druhým a třetím čtvrtletím, ale hlavně mezi třetím a čtvrtým, kde výnosy vzrostly dokonce o 1479,66 %. U ostatních středisek můžeme konstatovat, že výnosy také rostou, přestože mezi prvním a druhým kvartálem došlo téměř ve všech střediscích k poklesu výnosů.

Tabulka 45 Změny výnosů

Středisko	Změna 2. kvartál		Změna 3. kvartál		Změna 4. kvartál	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Svodidla a zábradlí	738801	25,93%	947148	26,40%	-1162507	-25,64%
Vodorovné DZ	-2338016	-86,19%	2040888	544,57%	232081	9,61%
Půjčovna SDZ, DIO	-501728	-16,87%	-2353977	-95,18%	1762183	1479,66%
Půjčovna Mobilní bariery	-94025	-12,94%	266192	42,08%	-23871	-2,66%
Zimní údržba	-123757	-16,36%	266192	42,08%	153909	17,12%
Svodidla přímý prodej	-21222	-14,55%	20700	16,61%	40207	27,66%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.6 Meziroční

Srovnání čtvrtletí ukazuje, že společnost má především sezónní zakázky, především v druhém a třetím kvartále. Přes zimní měsíce se společnost musí spoléhat především na zakázky týkající se zimní údržby a prodeje soli. Nyní se zaměříme na meziroční vývoj.

6.6.1 Materiálové náklady

Z tabulky vyplývá, že materiálové náklady mají tendenci klesat. Nejvyšší byly v roce 2016, v roce 2017 se výrazně snížili, což bylo následováno mírným růstem a dalším poklesem v následujících letech.

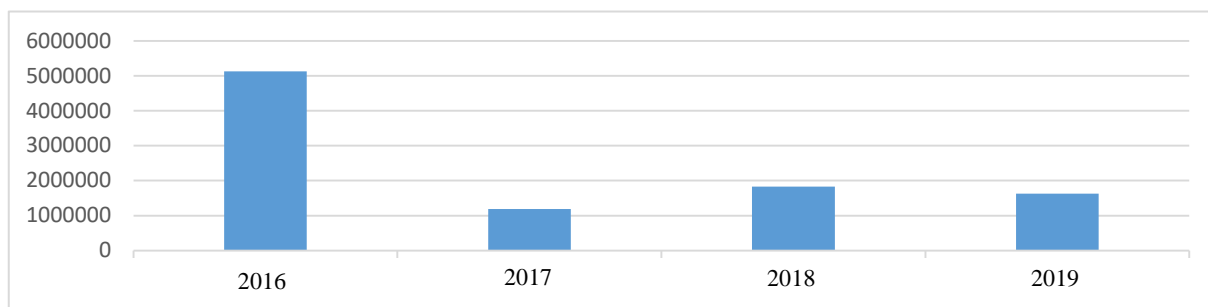
Tabulka 46 Materiálové náklady (v Kč)

Středisko	2016	2017	2018	2019
Svodidla a zábradlí	1642517	168614	368528	330268
Vodorovné DZ	2020139	202167	258298	429580
Půjčovna SDZ, DIO	965506	181804	368199	335210
Půjčovna Mobilní bariery	133983	260350	590179	282475
Zimní údržba	148856	293099	95656	150004
Svodidla přímý prodej	218328	77258	150567	102541
Celkové náklady	5129329	1183292	1831427	1630078

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V roce 2016 byla uzavřena zakázka s Ředitelstvím silnic a dálnic ČR na obnovu VDZ na dálnicích, v níž společnost Saferoad vystupuje jako jeden z dodavatelů. Tato zakázka je uzavřena na období od roku 2016 do roku 2020 a je jednou z příčin, proč jsou v roce 2016 materiálové náklady relativně vysoké. Zároveň to má souvislost s tím, že firma postupně ustoupila od úplné vlastní výroby.

Obrázek 47 Materiálové náklady (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.6.2 Osobní náklady

U osobních nákladů je vývoj odlišný. Zde v prvních třech letech vidíme spíše rostoucí trend, pouze v posledním sledovaném roce došlo k poklesu.

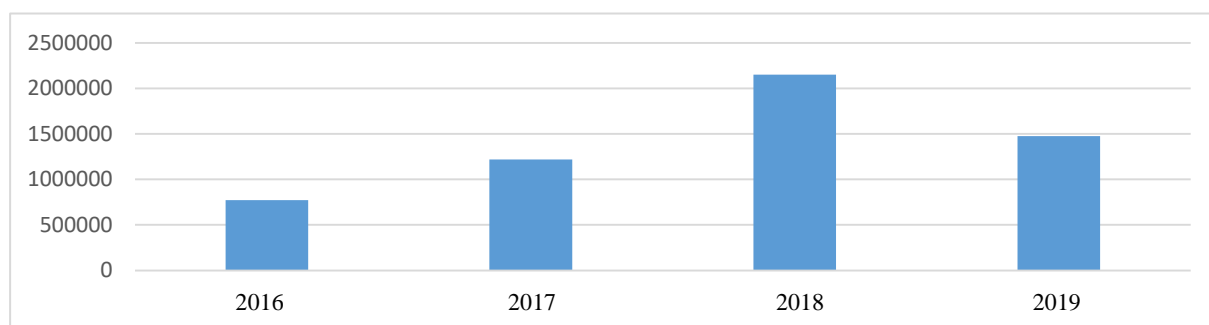
Tabulka 47 Osobní náklady (v Kč)

Středisko	2016	2017	2018	2019
Svodidla a zábradlí	49989	109516	438609	246589
Vodorovné DZ	99179	254855	344624	423809
Půjčovna SDZ, DIO	79577	293733	570079	398790
Půjčovna Mobilní bariery	146684	223544	532035	152836
Zimní údržba	222967	132898	120428	94540
Svodidla přímý prodej	174926	204590	144229	160461
Celkové náklady	773322	1219136	2150004	1477025

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V průběhu let se společnost začala orientovat spíše na poskytování služeb, což je příčinou tohoto nárůstu. Zároveň se zvyšovalo i množství zakázek, jak těch veřejných, tak soukromých, které společnost získala, a množství zaměstnanců. Pokles nákladů v roce by mohl znamenat, že nebyly vyplaceny odměny, případně došlo ke snížení počtu zaměstnanců.

Obrázek 48 Osobní náklady (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.6.3 Výnosy

V oblasti výnosů dochází k meziročnímu kontinuálnímu nárůstu, což je v každém případě možné považovat za pozitivní trend.

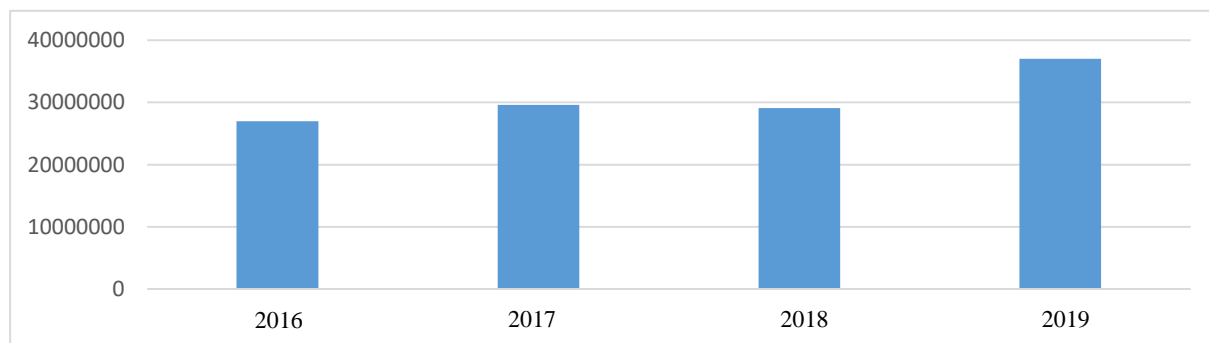
Tabulka 48 Výnosy (v Kč)

Středisko	2016	2017	2018	2019
Svodidla a zábradlí	12500225,1	13541816	13575745	14343336
Vodorovné DZ	5920337,9	6987543,03	7187543	8150945
Půjčovna SDZ, DIO	3003360	3467314	4534587	7448241
Půjčovna Mobilní bariery	3587414	3576849	2142541	3132794
Zimní údržba	1587453	1545874	1125485	3340306
Svodidla přímý prodej	354853	456639	516589	601457
Celkové výnosy	26953643	29576035	29082490	37017079

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Průběh výnosů názorněji ukazuje následující graf. Mezi lety 2017 a 2018 došlo k nevýznamnému poklesu, který následoval opětovný růst v roce 2019. Lze očekávat, že výnosy budou s ohledem na zakázky růst i v příštích letech.

Obrázek 49 Výnosy (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.6.4 Ziskovost

Podobně pozitivně působí i vývoj zisků společnosti. Z celkového hlediska nebyly nejdůležitější střediska ve ztrátě ani v jednom roce. Pouze v roce 2016 jedno ze středisek vykázalo ztrátu, avšak v dalších letech její zisky narůstaly. Společnost by však nadále měla sledovat vývoj zakázek v nákladovém středisku a sledovat, zda některé nejsou ztrátové.

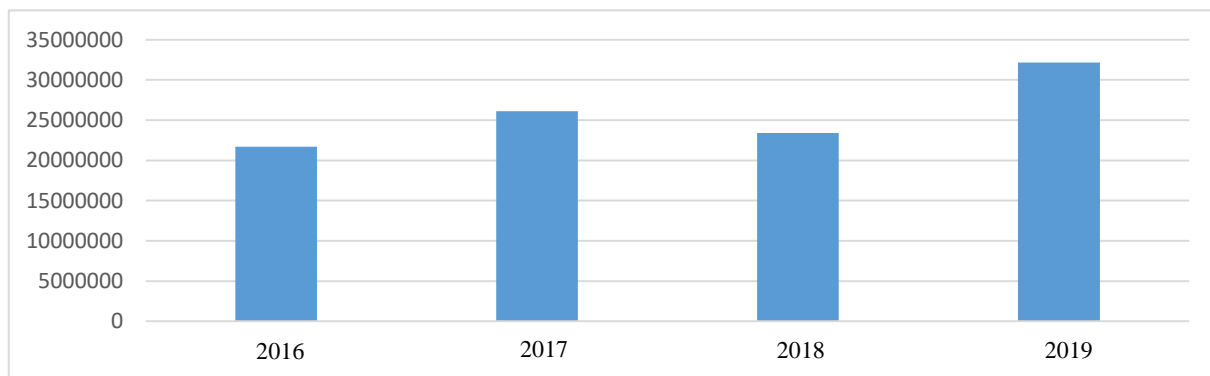
Tabulka 49 Ziskovost (v Kč)

Středisko	2016	2017	2018	2019
Svodidla a zábradlí	9649205,12	13080882	12381339	13166517
Vodorovné DZ	3486341,9	6387470,03	6326205	6906140
Půjčovna SDZ, DIO	4552741	2821303	3226506	6430040
Půjčovna Mobilní bariery	3108910	2874569	584374	2443360
Zimní údržba	1070295	924360	770396	2983918
Svodidla přímý prodej	-155954	38488	128064	236784
Celkové zisky	21711539	26127072	23416884	32166759

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z hlediska ziskovosti byl nejlepším rokem opět poslední sledovaný, kdy celkové zisky dosáhly hodnoty 32166759 korun. I v případě zisku lze očekávat nárůst v následujících letech.

Obrázek 50 Ziskovost (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.6.5 Meziroční změny

Následující tabulka shrnuje veškeré změny nákladů na materiál, osobních nákladů, výnosů a ziskovosti, k nimž během sledovaných let došlo v jejich absolutním a relativním vyjádření.

Tabulka 50 Meziroční změny

	Změna 16/17		Změna 17/18		Změna 18/19	
	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní	Absolutní	Procentní
Materiálové	-3946037	-76,93 %	648135	54,77 %	-201349	-10,99 %
Osobní	445814	57,65 %	930868	76,35 %	-672979	-31,30 %
Výnosy	2622392	9,73 %	-493545	-1,67 %	7934589	27,28 %
Ziskovost	4415533	20,34 %	-2710188	-10,37 %	8749875	37,37 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.6.6 Osobní a materiálové náklady v poměru k ziskovosti

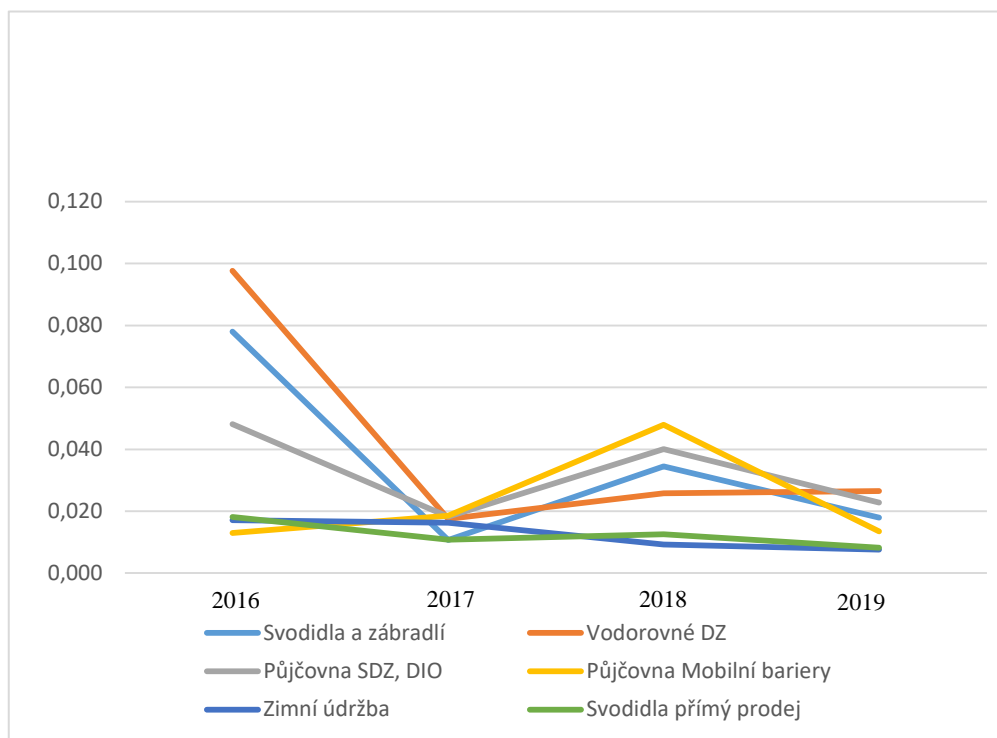
Podíl osobních a materiálových nákladů na zisku v průběhu let klesá, což můžeme považovat za pozitivní jev, neboť společnost očividně dokáže hospodařit se svými náklady a snižovat je. Jediné středisko, kde vidíme v posledních sledovaných letech nárůst podílu nákladů, je Vodorovné DZ. V tomto středisku došlo zpočátku k výraznému propadu podílu nákladů, který následuje zmíněný pozvolný nárůst. Společnost by tento trend měla sledovat.

Tabulka 51 Osobní a materiálové náklady v poměru k ziskovosti

Středisko	2016	2017	2018	2019
Svodidla a zábradlí	0,078	0,011	0,034	0,018
Vodorovné DZ	0,098	0,017	0,026	0,027
Půjčovna SDZ, DIO	0,048	0,018	0,040	0,023
Půjčovna Mobilní bariery	0,013	0,019	0,048	0,014
Zimní údržba	0,017	0,016	0,009	0,008
Svodidla přímý prodej	0,018	0,011	0,013	0,008

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 51 Vývoj osobních a materiálových nákladů jednotlivých středisek v poměru k celkové ziskovosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.6.7 Výnosy v poměru k ziskovosti

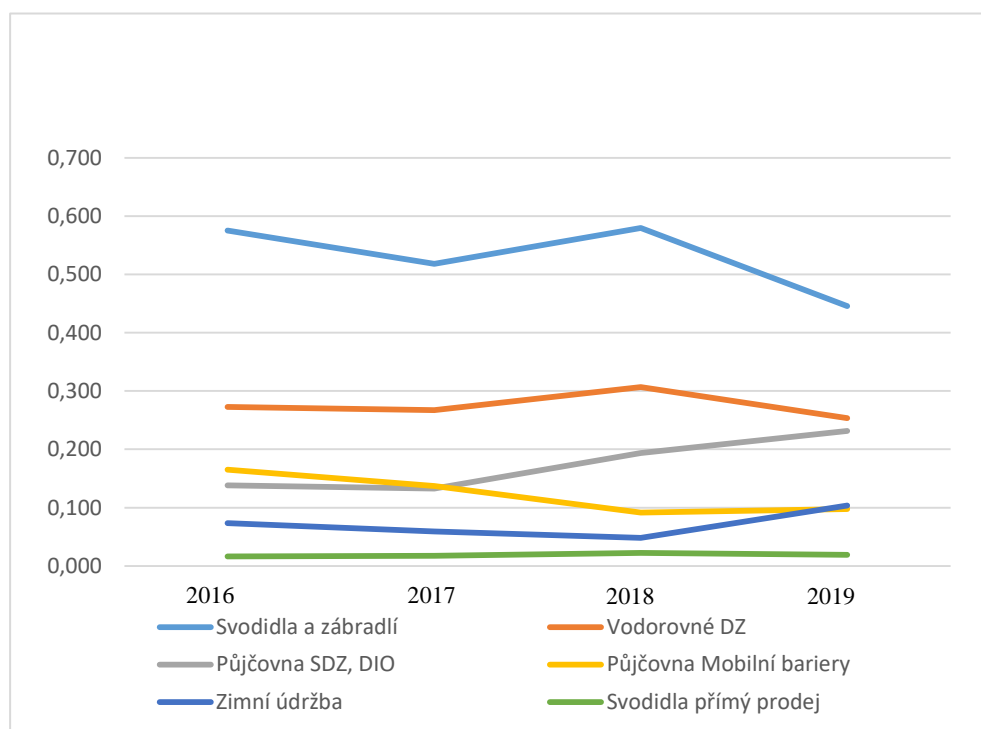
Oproti podílu nákladů na zisku, který téměř ve všech střediscích klesá, má podíl výnosů poměrně stabilní vývoj. Kolísání křivek je minimální. Při současném poklesu podílu materiálových a osobních nákladů se můžeme domnívat, že roste podíl ostatních nákladů, na které se tato práce nezaměřovala, avšak společnost by se na jejich vývoj měla zaměřit a zjistit, zda nedochází k jejich přílišnému nárůstu, případně, zda některé konkrétní zakázky nepřinášejí vyšší náklady a pro společnost nejsou výhodné. Pakliže existují, měla by společnost zvážit, zda se jim bude napříště věnovat.

Tabulka 52 Výnosy v poměru k ziskovosti

Středisko	2016	2017	2018	2019
Svodidla a zábradlí	0,576	0,518	0,580	0,446
Vodorovné DZ	0,273	0,267	0,307	0,253
Půjčovna SDZ, DIO	0,138	0,133	0,194	0,232
Půjčovna Mobilní bariery	0,165	0,137	0,091	0,097
Zimní údržba	0,073	0,059	0,048	0,104
Svodidla přímý prodej	0,016	0,017	0,022	0,019

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 52 Vývoj výnosů jednotlivých středisek v poměru k celkové ziskovosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.6.8 Poměr osobních a materiálových nákladů a výnosů

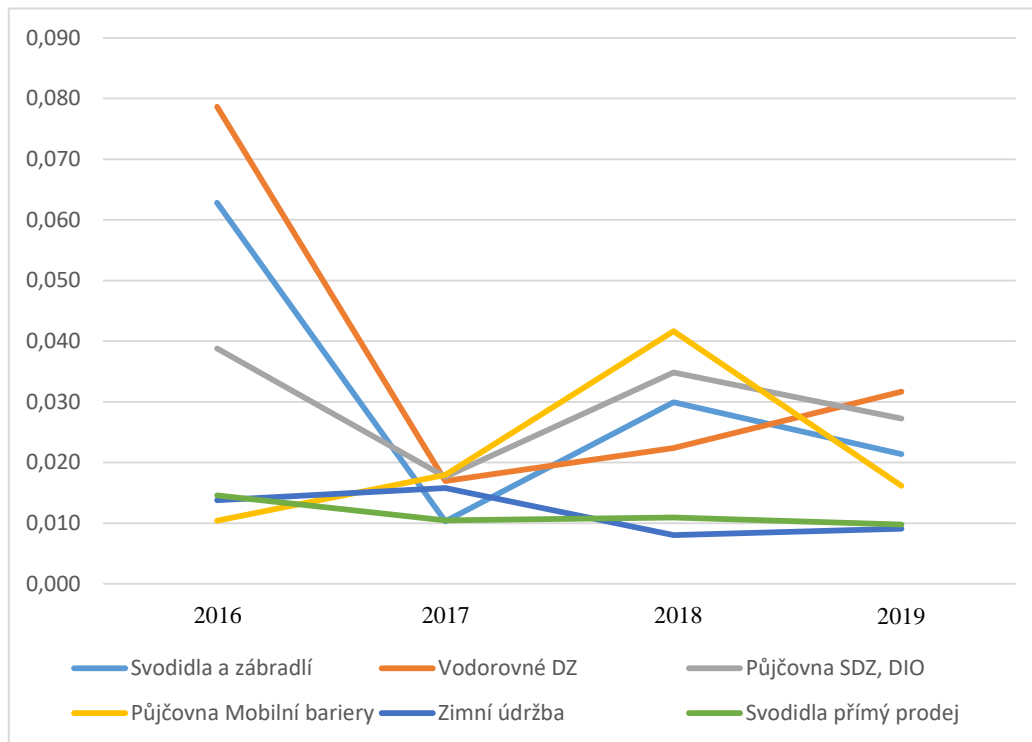
Vývoj poměru nákladů a výnosů se podobá vývoji nákladů a zisku. I zde je patrný trend poklesu nákladů společnosti s výjimkou nákladového střediska Vodorovné DZ.

Tabulka 53 Poměr osobních a materiálových nákladů a výnosů

Středisko	2016	2017	2018	2019
Svodidla a zábradlí	0,063	0,010	0,030	0,021
Vodorovné DZ	0,079	0,017	0,022	0,032
Půjčovna SDZ, DIO	0,039	0,018	0,035	0,027
Půjčovna Mobilní bariery	0,010	0,018	0,042	0,016
Zimní údržba	0,014	0,016	0,008	0,009
Svodidla přímý prodej	0,015	0,010	0,011	0,010

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 53 Vývoj poměru osobních a materiálových nákladů k celkovým výnosům



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.7 Stanovení teoretické vývoje

Datová řada, kterou společnost poskytla pro tuto práci, bohužel není dostatečně dlouhá pro to, aby se z ní dal vyčíst trend. Z toho důvodu lze vývoj sledovaných nákladů, výnosů a ziskovosti vyčíst pouze z grafického zobrazení dat.

Z důvodu omezeného rozsahu práce nebudou vytvářeny prognózy pro jednotlivá střediska, ale souhrnně pro každé čtvrtletí.

6.7.1 Teoretický vývoj nákladů na materiál

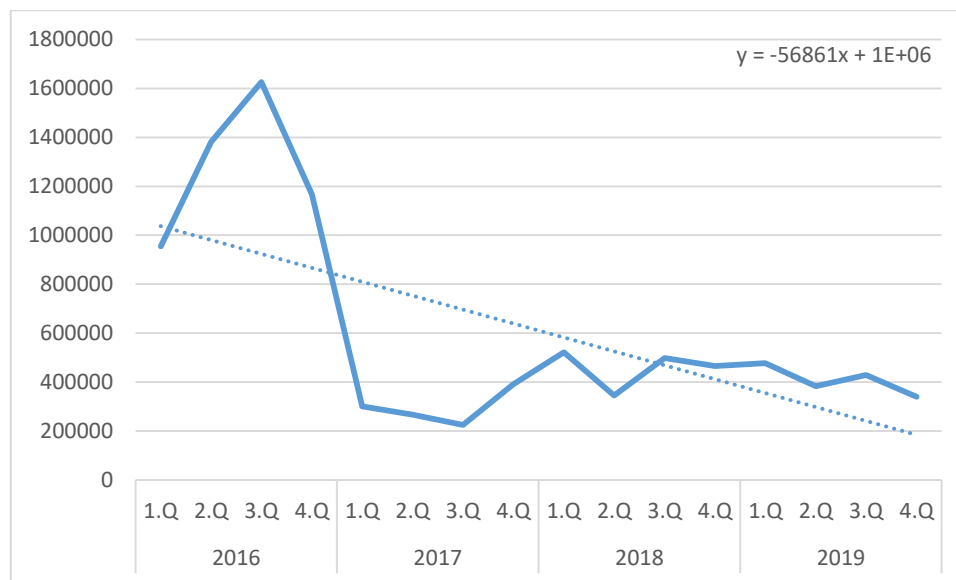
Tabulka 54 Teoretický vývoj nákladů na materiál

Rok	Kvartál	Celkové náklady materiálu
2016	1.Q	954462
	2.Q	1381890
	3.Q	1625621
	4.Q	1167356
2017	1.Q	300558
	2.Q	266779
	3.Q	224646
	4.Q	391309
2018	1.Q	521333
	2.Q	345787
	3.Q	498272
	4.Q	466035
2019	1.Q	477768
	2.Q	383039
	3.Q	428819
	4.Q	340452

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka zobrazuje čtvrtletní vývoj nákladů na materiál spotřebovaný všemi nákladovými středisky v jednotlivých letech.

Obrázek 54 Teoretický vývoj nákladů na materiál



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Grafické zobrazení dat doplněné o spojnici trendu jednoznačně ukazuje, že materiálové náklady mají ve společnosti klesající tendenci. K jedinému významnému výkyvu došlo v roce 2016, jak již bylo ukázáno v předchozích podkapitolách. Do budoucna lze tedy očekávat další snižování materiálových nákladů.

6.7.2 Teoretický vývoj osobních nákladů

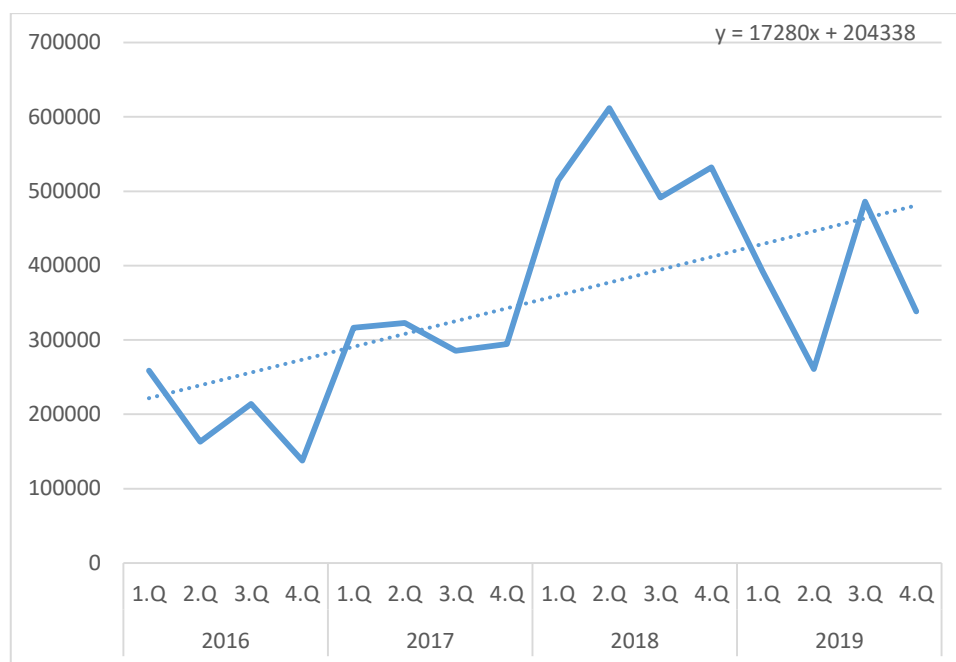
Tabulka 55 Teoretický vývoj osobních nákladů

Rok	Kvartál	Celkové osobní náklady
2016	1.Q	258582
	2.Q	162982
	3.Q	213902
	4.Q	137856
2017	1.Q	316555
	2.Q	322679
	3.Q	285432
	4.Q	294470
2018	1.Q	514412
	2.Q	611645
	3.Q	491689
	4.Q	532258
2019	1.Q	392093
	2.Q	260711
	3.Q	486009
	4.Q	338212

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Již při pohledu do připravené tabulky je možné konstatovat, že v případě osobních nákladů dochází spíše k nárůstu.

Obrázek 55 Teoretický vývoj osobních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Toto tvrzení podporuje i grafické zobrazení, kde vidíme jednoznačně stoupající trend. Již bylo řečeno, že stoupající osobní náklady souvisejí s množstvím zakázek, orientací společnosti spíše na poskytování služeb a celkovým růstem mezd v ekonomice. Společnost by se měla na tento růst připravit a zajistit.

6.7.3 Teoretický vývoj výnosů

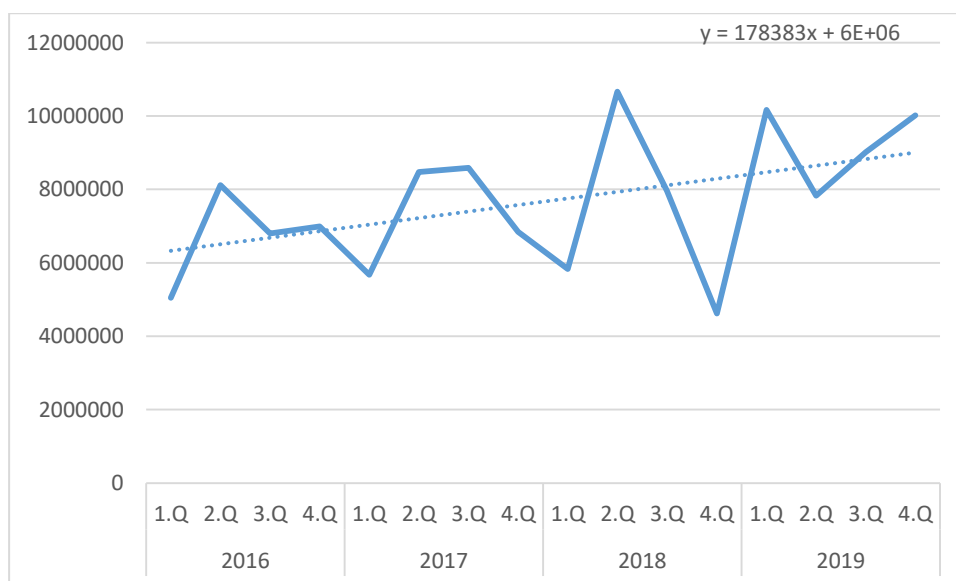
Tabulka 56 Teoretický vývoj výnosů

Rok	Kvartál	Výnosy
2016	1.Q	5048937
	2.Q	8117146
	3.Q	6799612
	4.Q	6987948
2017	1.Q	5672855
	2.Q	8474542
	3.Q	8588200
	4.Q	6840439
2018	1.Q	5833254
	2.Q	10665973
	3.Q	7960784
	4.Q	4622479
2019	1.Q	10165158
	2.Q	7825211
	3.Q	9012354
	4.Q	10014356

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výchozí tabulka opět poukazuje na růst výnosů v jednotlivých letech.

Obrázek 56 Teoretický vývoj výnosů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pozitivní trend je jednoznačně patrný z grafu, kde spojnice trendu stoupá. Společnost může očekávat, že výnosy porostou i v příštích letech. Rozhodující jsou samozřejmě zakázky, které se společnosti podaří získat, a probíhající zakázky dlouhodobého charakteru.

6.7.4 Teoretický vývoj ziskovosti

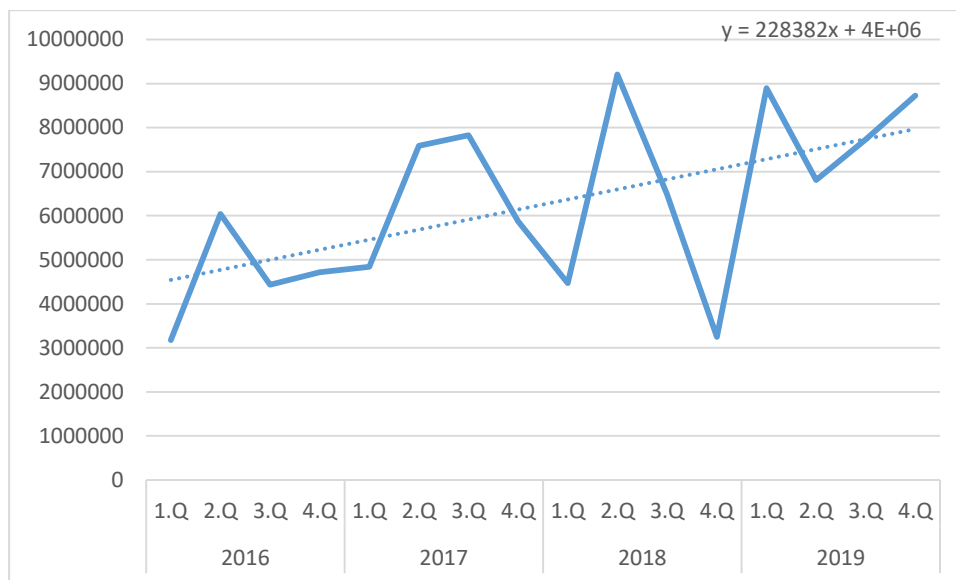
Tabulka 57 Teoretický vývoj ziskovosti

Rok	Kvartál	Ziskovost
2016	1.Q	3172785
	2.Q	6036047
	3.Q	4432043
	4.Q	4715372
2017	1.Q	4841748
	2.Q	7590158
	3.Q	7826297
	4.Q	5868870
2018	1.Q	4465975
	2.Q	9208045
	3.Q	6492926
	4.Q	3249938
2019	1.Q	8892541
	2.Q	6809512
	3.Q	7735411
	4.Q	8729295

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V souladu s předchozími podkapitolami, je na místě domnívat se, že poroste i ziskovost.

Tabulka 58 Teoretický vývoj ziskovosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Trend v grafu toto tvrzení potvrzuje. Zisky průběžně rostou a lze očekávat, že porostou i nadále. Můžeme tedy konstatovat, že zakázky společnosti přinášejí dostatečné zisky. Na křivce vidíme propady, k nimž dochází zpravidla v prvním a posledním čtvrtletí. Zde však je možné hledat opět příčinu ve skutečnosti, že společnost se zabývá venkovními pracemi, které se provádějí hlavně ve druhém a třetím čtvrtletí, kdy je počasí příznivější.

Závěr a doporučení

Diplomová práce se věnovala problematice analýzy zakázek společnosti Saferoad s.r.o. a analýze finanční pozice této firmy.

Teoretická část se nejprve zabývala pojmem zakázka, posléze pojednávala o metodách finanční analýzy a dalších aspektech důležitých pro vypracování diplomové práce. Praktická část navázala na teoretickou část. Nejprve byla představena společnost Saferoad s.r.o.. Poté následovala kapitola, která se věnovala finanční analýze společnosti. Zbytek praktické části se již věnoval hlavnímu tématu.

Na základě poskytnutých dat byly zakázky sledovány souhrnně podle nákladových středisek v letech 2016, 2017, 2018 a 2019. Práce se zaměřila hlavně na materiálové náklady, osobní náklady, výnosy a samozřejmě ziskovost. Všechny položky byly sledovány nejprve čtvrtletně, posléze byly vyhodnocovány meziročně.

Z finanční analýzy vyplynulo, že se společnost až na drobné detaily neliší od svého oboru. Společnost by se měla zaměřit hlavně na svou rentabilitu, neboť bylo zjištěno, že svou činnost financuje především z vlastních zdrojů. Tato domněnka byla potvrzena při analýze rentability. Dále by se společnost měla zaměřit na sledování krátkodobých pohledávek, které zaznamenávají nárůst, a pohotové likvidity. Nejdůležitějším poznatkem finanční analýzy však je pokles výsledku hospodaření ve všech sledovaných letech. Společnost by tento pokles měla monitorovat. Jako poslední, na co by podnik neměl zapomínat, je jeho platební schopnost. Podle uváděných modelů v posledních letech spadá do šedé zóny.

Hlavní část práce se věnovala analýze zakázek. Střediska byla nejprve rozdělena podle své výnosovosti a byla vybrána pouze ta, která podle ABC analýzy spadala do kategorií A a B. Výsledky analýzy jsou velmi pozitivní. Společnost je schopna zakázky získat a splnit. V průběhu let sledujeme trend růstu zisku i výnosů a pokles materiálových nákladů, které jsou spojené se změnou výroby a orientací na poskytování služeb. V případě osobních nákladů sledujeme jejich růst, který je možné očekávat i v následujících letech.

Z vybraných středisek nebylo žádné vyloženě ztrátové. Ve vybraných čtvrtletích byly pozorovány výkyvy, které byly způsobené nižším počtem zakázek. Jednalo se především o zimní období, kdy je složité uskutečňovat venkovní činnosti. Tato období jsou

překlenována zimní údržbou komunikací a prodejem soli. V posledních letech však pozorujeme teplejší zimy, což by mohlo znamenat v této oblasti problém. Bylo by vhodné pokusit se najít další možnosti, jak využít volné kapacity v zimním období.

Bohužel, vzhledem k situaci kolem opatření ohledně onemocnění Covid-19, nebylo možné konzultovat postup se společností. Z toho důvodu nebylo možné analýzu zakázek zpracovat do odpovídající hloubky. Poskytnutý datový soubor sám o sobě nepřinášel veškeré potřebné informace nutné pro zpracování této analýzy. Pokud bude mít společnost zájem, bude jistě možné navázat spolupráci po skončení veškerých opatření a analýzu rozpracovat dále.

Lze tedy konstatovat, že cíl práce byl navzdory těmto obtížím nakonec splněn.

Zdroje:

Monografie:

Filip, L. (2019). *Efektivní řízení kvality*. Praha, Česko: Pointa.

Kislingerová, E. (2005). *Finanční analýza krok za krokem*. (2). Praha, Česko: C. H. Beck.

Knápková, A., & Pavelková, D. (2010). *Finanční analýza*. Praha, Česko: Grada.

Ottoson, H. (2012). *Practical Project Management for Building and Construction*. Washington, United States: Taylor & Francis Inc.

Růžičková, P. (2016). *Finanční analýza*. (2). Praha, Česko: Grada.

Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. (2). Brno, Česko: Computer Press a.s.

Svozilová, A. (2016). *Projektový management*. Praha, Česko: Grada

Strivastava, T. N. (2008). *Statistics for Management*. New Delhi, Indie: Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited.

Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha, Česko: Grada.

Internetové zdroje:

Adoz.cz, (2020). *Adoz značení*. Dostupné 02. 04. 2020 z <https://www.adoz-znaceni.cz/uvod>.

Ave.cz, (2020). *Údržba a opravy komunikací*. Dostupné 02. 04. 2020 z <https://www.ave.cz/cs/sluzby/udrzba-a-opravy-komunikaci>

Businessvize.cz, (2020). *Finanční řízení. Modla finančních ředitelů jménem pracovní kapitál*. Dostupné 04. 03. 2020 z <http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/modla-financnich-reditelu-jmenem-pracovni-kapital>

Fitbenefit.com, (2019). *Material costs classification*. Dostupné 10. 04. 2020 z <https://finbenefit.com/material-costs-classification.html>.

Hospodářská komora ČR, (2016). *Příručka veřejné zakázky*. Dostupné 11. 03. 2020 z <https://www.komora.cz/files/uploads/2017/06/Příručka-VZ.pdf>.

Hlídačstatu.cz, (2020). *Saferoad, s.r.o.* Dostupné 03. 04. 2020 z <https://www.hlidacstatu.cz/subjekt/25229761>.

Ipma.cz, (2012). *Výkladový slovník pojmů*. Dostupné 12. 03. 2020 z <https://www.ipma.cz/media/1288/ipma-czncb-slovník-pojmu-v32.pdf>.

Institut pro veřejnou správu, (2018). *Veřejné zakázky pro zastupitele obcí*. Dostupné 11. 03. 2020 z <https://www.mvcr.cz › soubor › veřejne-zakazky-pro-zastupitele-obci>.

Inventoro.com, (2020). *ABC analýza produktů*. Dostupné 06. 04. 2020 z <http://inventoro.com/cs/blog/article/cs-abc-analyza-segmentace-polozek>

Jindrová, B., (2014). *Účtová skupina 2 – Osobní náklady*. Dostupné 14. 04. 2020 z <https://www.du.cz/33/uctova-skupina-52-osobni-naklady-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EpgquyPdTMRiXxqgImEpH4M/>.

Maciejewski, M. & Ratcliff, Ch., (2019). *Veřejné zakázky*. Dostupné 20. 04. 2020 z <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/34/verejne-zakazky>.

Managementmania.cz, (2019). *Rozvaha, bilance*. Dostupné 02. 03. 2020 z <https://managementmania.com/cs/rozvaha-bilance>.

Managementmania.cz, (2019). *Vertikální analýza*. Dostupné 02. 03. 2020 z <https://managementmania.com/cs/vertikalni-analyza>.

Managementmania.cz, (2019). *Magický trojúhelník projektového řízení*. Dostupné 20. 02. 2020 z <https://managementmania.com/cs/magicky-trojuhelnik-projektoveho-rizeni>

Support.microsoft.com, (2020). *Projektový trojúhelník*. Dostupné 10. 02. 2020 z <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/projektovy-trojuhelnik-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33fdcf810?ui=cs-cz&rs=cs-cz&ad=cz>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu, (2019). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018*. Dostupné 20. 03. 2020 z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--237570/>.

Podnikatel.cz, (2020). *Businesscenter. Čistý pracovní kapitál*. Dostupné 03. 03. 2020 z <https://businesscenter.podnikatel.cz/slovnicek/cisty-pracovni-kapital/>

Saferoad s.r.o., (2020). *Saferoad s.r.o.* Dostupné 02. 04. 2020 z <https://www.saferoad.cz/>.

Sagit, (2020). *Cash-Flow (výkaz o peněžních tocích)*. Dostupné 04. 03. 2020 z <http://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=CASHFLOW.HTM>.

Svobodová, L, (2015). *Moderní ukazatele finanční výkonnosti obchodní společnosti*. Dostupné 21. 03. 2020 z <https://www.vse.cz/eam/251>.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, (2019). *Výroční zpráva o veřejných zakázkách za rok 2018*. Dostupné 15. 02. 2020 z <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky/osveta-a-transparentnost-verejnych-zadavatele/verejne-zakazky/vybrana-rozhodnuti-uohs/definice-verejne-zakazky.html>.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, (2020). *Saferoad, s.r.o.* Dostupné 02. 04. 2020 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=159059>.

Zákony.Centrum.cz, (2016). *Zákon o veřejných zakázkách*. Dostupné 12. 02. 2020 z <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-verejnych-zakazkach/cast-1-paragraf-16a>.

Zákony.Centrum.cz, (2020). *Prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví pro podnikatele*. Dostupné 12. 04. 2020 z <http://zakony.centrum.cz/provadeci-vyhlaska-k-podvojnemu-ucetnictvi-pro-podnikatele/cast-2-hlava-3-paragraf-24a?full=1>.

Zákonyprolidi.cz, (2018). *Zákony pro lidi. Zákon č. 134/2016 Sb.* Dostupné 11. 03. 2020 z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134#cast2>.

Značky Plzeň, (2020). *Značky Plzeň*. Dostupné 02. 04. 2020 z <https://www.znacky-plzen.cz/>.

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Projektový trojimperativ	14
Obrázek 2 Projektový trojimperativ - kvalita.....	15
Obrázek 3 ABC analýza příklad.....	34
Obrázek 4 Hlavní odběratelé společnosti z hlediska počtu poskytnutých smluv	38
Obrázek 5 Hlavní odběratele společnosti z hlediska hodnoty smluv	39
Obrázek 6 Hlavní dodavatelé společnosti z hlediska počtu uzavřených smluv	40
Obrázek 7 Hlavní dodavatelé společnosti z hlediska hodnoty smluv	41
Obrázek 8 Stav finanční struktury za roky 2016 - 2018	42
Obrázek 9 Finanční struktura v odvětví (%)	43
Obrázek 10 Finanční struktura v odvětví	43
Obrázek 11 Majetková struktura podniku	44
Obrázek 12 Majetková struktura v odvětví	44
Obrázek 13 Vertikální analýza oběžných aktiv (objem v Kč)	45
Obrázek 14 Podíl jednotlivých složek na celkovém oběžném majetku	45
Obrázek 15 Stav položek strany aktiv (v Kč)	46
Obrázek 16 Vývoj položek VH v letech (v Kč)	51
Obrázek 17 Vývoj tržeb a výkonové spotřeby (v Kč).....	52
Obrázek 18 Vývoj likvidity v letech	53
Obrázek 19 Rentabilita v průběhu let (v %).....	54
Obrázek 20 Aktivita v průběhu let	55
Obrázek 21 Podíl nákladových středisek na celkových výnosech	59
Obrázek 22 Celková ziskovost za rok 2016 (v Kč).....	60
Obrázek 23 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč).....	61
Obrázek 24 Náklady za první kvartál (v Kč)	62
Obrázek 25 Náklady za druhý kvartál (v Kč)	63
Obrázek 26 Náklady za třetí kvartál (v Kč)	64
Obrázek 27 Náklady za čtvrtý kvartál (v Kč)	64
Obrázek 28 Celková ziskovost středisek za rok 2017 (v Kč)	67
Obrázek 29 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč).....	68
Obrázek 30 Náklady v prvním kvartále (v Kč)	69
Obrázek 31 Náklady za druhý kvartál (v Kč)	70
Obrázek 32 Náklady ve třetím kvartále (v Kč)	71

Obrázek 33 Náklady ve čtvrtém kvartále (v Kč)	71
Obrázek 34 Celkové zisky za rok 2018 (v Kč)	74
Obrázek 35 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč)	75
Obrázek 36 Náklady v prvním kvartále (v Kč).....	76
Obrázek 37 Náklady ve druhém kvartále (v Kč)	76
Obrázek 38 Náklady ve třetím kvartále (v Kč).....	77
Obrázek 39 Náklady ve čtvrtém kvartále (v Kč)	78
Obrázek 40 Celková ziskovost za rok 2019 (v Kč)	80
Obrázek 41 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč)	81
Obrázek 42 Náklady v prvním a druhém kvartále (v Kč).....	82
Obrázek 43 Náklady za první kvartál (v Kč)	82
Obrázek 44 Náklady za druhý kvartál (v Kč)	83
Obrázek 45 Náklady ve třetím kvartále (v Kč).....	84
Obrázek 46 Náklady ve čtvrtém kvartále (v Kč)	84
Obrázek 47 Materiálové náklady (v Kč).....	87
Obrázek 48 Osobní náklady (v Kč)	88
Obrázek 49 Výnosy (v Kč)	88
Obrázek 50 Ziskovost (v Kč).....	89
Obrázek 51 Vývoj osobních a materiálových nákladů jednotlivých středisek v poměru k celkové ziskovosti.....	91
Obrázek 52 Vývoj výnosů jednotlivých středisek v poměru k celkové ziskovosti	92
Obrázek 53 Vývoj poměru osobních a materiálových nákladů k celkovým výnosům ..	93
Obrázek 54 Teoretický vývoj nákladů na materiál	95
Obrázek 55 Teoretický vývoj osobních nákladů	97
Obrázek 56 Teoretický vývoj výnosů	98

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Kralickův Quicktest	32
Tabulka 2 Vertikální analýza finanční struktury (%).....	42
Tabulka 3 Vertikální analýza majetkové struktury (objem v Kč).....	43
Tabulka 4 Majetková struktura v odvětví (objem v Kč)	44
Tabulka 5 Stavby položek strany aktiv (objem v Kč).....	46
Tabulka 6 Horizontální analýza strany aktiv.....	47
Tabulka 7 Horizontální analýza strany pasiv	48
Tabulka 8 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	49
Tabulka 9 Horizontální analýza zisku a ztráty II.	50
Tabulka 10 Vývoj položek VH v letech (v Kč)	50
Tabulka 11 Tržby a výkonová spotřeba v letech (v Kč)	51
Tabulka 12 Vývoj likvidity	53
Tabulka 13 Rentabilita v průběhu let (v %)	54
Tabulka 14 Aktivita v průběhu let.....	55
Tabulka 15 Index důvěryhodnosti IN.....	56
Tabulka 16 Tafflerův model.....	56
Tabulka 17 Kralickův Quicktest	57
Tabulka 18 ABC analýza	58
Tabulka 19 Celková ziskovost středisek za rok 2016 (v Kč).....	60
Tabulka 20 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč).....	61
Tabulka 21 Náklady za první a druhý kvartál (v Kč).....	62
Tabulka 22 Náklady za třetí a čtvrtý kvartál (v Kč).....	63
Tabulka 23 Změny materiálových nákladů	65
Tabulka 24 Změny osobních nákladů	66
Tabulka 25 Změny výnosů	66
Tabulka 26 Celková ziskovost středisek za rok 2017 (v Kč).....	67
Tabulka 27 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč).....	68
Tabulka 28 Náklady v prvním a druhém kvartále (v Kč)	69
Tabulka 29 Náklady ve třetím a čtvrtém kvartále (v Kč).....	70
Tabulka 30 Změny materiálových nákladů	72
Tabulka 31 Změny osobních nákladů	72
Tabulka 32 Změny výnosů	73

Tabulka 33 Celková ziskovost za rok 2018 (v Kč).....	73
Tabulka 34 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč).....	74
Tabulka 35 Náklady za první a druhý kvartál (v Kč)	75
Tabulka 36 Náklady za třetí a čtvrtý kvartál (v Kč)	77
Tabulka 37 Změny materiálových nákladů	78
Tabulka 38 Změny osobních nákladů	79
Tabulka 39 Změny výnosů	79
Tabulka 40 Celková ziskovost v roce 2019 (v Kč).....	80
Tabulka 41 Ziskovost v jednotlivých kvartálech (v Kč).....	81
Tabulka 42 Náklady ve třetím a čtvrtém kvartále (v Kč)	83
Tabulka 43 Změny materiálových nákladů	85
Tabulka 44 Změny osobních nákladů	85
Tabulka 45 Změny výnosů	86
Tabulka 46 Materiálové náklady (v Kč).....	86
Tabulka 47 Osobní náklady (v Kč).....	87
Tabulka 48 Výnosy (v Kč).....	88
Tabulka 49 Ziskovost (v Kč)	89
Tabulka 50 Meziroční změny	90
Tabulka 51 Osobní a materiálové náklady v poměru k ziskovosti	90
Tabulka 52 Výnosy v poměru k ziskovosti	91
Tabulka 53 Poměr osobních a materiálových nákladů a výnosů.....	92
Tabulka 54 Teoretický vývoj nákladů na materiál	94
Tabulka 55 Teoretický vývoj osobních nákladů.....	96
Tabulka 56 Teoretický vývoj výnosů	98
Tabulka 57 Teoretický vývoj ziskovosti.....	99
Tabulka 58 Teoretický vývoj ziskovosti.....	100

Seznam zkratk:

aj.	a jiné
BSC	Balance Score Card
CF	Cash Flow
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DIO	dopravně-inženýrské opatření
DZ	dopravní značení
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added
IPMA	International Project Management Association
Kč	Koruna česká
Mpo	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Market Value Added
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments 2nd Version
ROA	rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
Sb.	sbírka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SDZ	svislé dopravní značení
VH	výsledek hospodaření
VDZ	vodorovné dopravní značení

Seznam příloh:

Příloha A – Veřejné zakázky za rok 2018

Příloha B – Stav nákladů a výnosů v roce 2016

Příloha C – Stav nákladů a výnosů v roce 2017

Příloha D – Stav nákladů a výnosů v roce 2018

Příloha E - Stav nákladů a výnosů v roce 2019

Příloha A – Veřejné zakázky 2018

Struktura veřejných zakázek dle druhů zadávacích řízení

Druh zadávacího řízení	Veřejní zadavatelé				Sektoroví zadavatelé			
	Počet zadaných VZ	Podíl zadaných VZ v %	Hodnota v mld. Kč	Podíl na hodnotě v %	Počet zadaných VZ	Podíl zadaných VZ v %	Hodnot a v mld. Kč	Podíl na hodnotě v %
Otevřené řízení	6 316	44,3%	273	67,5%	288	44,9%	37	39,0%
Zjednodušené podlimitní řízení	5 920	41,5%	45	11,0%	0	0%	0	0%
Jednací řízení bez uveřejnění	897	6,3%	19	4,6%	202	31,5%	17	18,3%
Užší řízení	1 043	7,3%	53	13,1%	5	0,8%	0	0,4%
Jednací řízení s uveřejněním	50	0,4%	14	3,4%	143	22,3%	37	39,2%
Řízení se soutěžním dialogem	21	0,1%	1	0,4%	4	0,6%	3	3,1%
Řízení o inovačním partnerství	1	0,01%	0,004	0,001%	0	0%	0	0%
Celkem	14 248	100,0%	405	100,0%	642	100,0%	96	100,0%

Veřejné zakázky dle limitů za rok 2018

Druh veřejné zakázky	Dodávky a služby	Stavební práce
Nadlimitní	od 5 944 000 Kč	od 149 224 000
Podlimitní	od 2 000 001 Kč do 5 943 999 Kč	od 6 000 001 Kč do 149 223 999 Kč
Malého rozsahu	do 2 000 000 Kč	do 6 000 0000 Kč

Stav veřejných zakázek v ČR za rok 2018

Limit VZ	Počet zadanych VZ	Podíl zadanych VZ v %	Hodnota v mld. Kč	Podíl na hodnotě v %
Nadlimitní	6 413	43,1%	342	68,3%
Podlimitní	7 394	49,7%	78	15,6%
VZMR	192	1,3%	0	0,1%
Neuvedeno	891	6,0%	80	16,0%
Celkem	14 890	100,0%	500	100,0%

Příloha B – Stav nákladů a výnosů v roce 2016

Nákladové středisko			Materiálové N	Osobní náklady	Ostatní N	Výnosy	N celkem	Ziskovost
Svodidla a zábradlí	Kvartál	1	475366	8906	160628	2645762	644900	2000862
		2	606865	16257	360731	3652688	983853	2668835
		3	309668	12278	187706	3546921	509652	3037269
		4	250618	12548	449449	2654854	712615	1942239
			1642517	49989	1158514	12500225	2851020	9649205
Vodorovné DZ	Kvartál	1	203484	34233	76635	1235437	314352	921085
		2	262444	7535	85909	1743498	355888	1387610
		3	935014	44988	73729	1457354	1053731	403623
		4	619197	12423	78405	1484049	710025	774024
			2020139	99179	314678	5920338	2433996	3486342
Půjčovna SDZ, DIO	Kvartál	1	209168	49369	454574	365754	713111	-347357
		2	390787	10835	94290	1056765	495912	560853
		3	213136	9681	291936	735487	514753	220734
		4	152415	9692	424875	845354	586982	258372
			965506	79577	1265675	3003360	2310758	4552741
Půjčovna Mobilní bariery	Kvartál	1	19866	39358	42837	598756	102061	496695
		2	10232	48267	75380	1296329	133879	1162450
		3	70498	29146	29345	846975	128989	717986
		4	33387	29913	50275	845354	113575	731779
			133983	146684	197837	3587414	478504	3108910
Zimní údržba	Kvartál	1	30092	55939	72019	124576	2704	121872
		2	38631	67677	16505	326545	1163	325382
		3	35551	41640	13226	123546	894	122652
		4	44582	57711	43585	1012786	7550	1005236
			148856	222967	145335	1587453	517158	1070295
Svodidla přímý prodej	Kvartál	1	16486	70777	11761	78652	99024	-20372
		2	72931	12411	25062	41321	110404	-69083
		3	61754	76169	21627	89329	159550	-70221
		4	67157	15569	59103	145551	141829	3722
			218328	174926	117553	354853	510807	-155954

Příloha C – Stav nákladů a výnosů v roce 2017

Nákladové středisko			Materiálové N	Osobní náklady	Ostatní N	Výnosy	N celkem	Ziskovost
Svodidla a zábradlí	Kvartál	1	22078	20116	51126	2671035	93320	2577715
		2	11635	18546	53397	3354885	83578	3271307
		3	41457	28485	51943	4567542	121885	4445657
		4	93444	42369	26338	2948354	162151	2786203
			168614	109516	182804	13541816	460934	13080882
Vodorovné DZ	Kvartál	1	45597	85986	17394	1584365	148977	1435388
		2	44221	71570	47216	1553587	163007	1390580
		3	25462	24034	37919	2156324,03	87415	2068909,03
		4	86887	73265	40522	1693267	200674	1492593
			202167	254855	143051	6987543,03	600073	6387470,03
Půjčovna SDZ, DIO	Kvartál	1	55830	81839	23089	136565	160758	-24193
		2	45832	84946	63338	945354	194116	751238
		3	52940	89066	11908	963543	153914	809629
		4	27202	37882	72139	1421852	137223	1284629
			181804	293733	170474	3467314	646011	2821303
Půjčovna Mobilní bariery	Kvartál	1	83398	63664	58661	825483	205723	619760
		2	61227	59170	56171	2019366	176568	1842798
		3	33867	53531	28333	545987	115731	430256
		4	81858	47179	75221	186013	204258	-18245
			260350	223544	218386	3576849	702280	2874569
Zimní údržba	Kvartál	1	84233	13299	56519	354858,5	154051	200807,5
		2	79017	59011	40085	435487	178113	257374
		3	37878	49718	77391	231146	164987	66159
		4	91971	10870	21522	524382,5	124363	400019,5
			293099	132898	195517	1545874	621514	924360
Svodidla přímý prodej	Kvartál	1	9422	51651	7205	100548	68278	32270
		2	24847	29436	34719	165863	89002	76861
		3	33042	40598	44331	123658	117971	5687
		4	9947	82905	50048	66570	142900	-76330
			77258	204590	136303	456639	418151	38488

Příloha D – Stav nákladů a výnosů v roce 2018

Nákladové středisko			Materiálové N	Osobní náklady	Ostatní N	Výnosy	N celkem	Ziskovost
Svodidla a zábradlí	Kvartál	1	75787	138561	70971	2647615	285319	2362296
		2	72813	175235	72119	5245343	320167	4925176
		3	102384	40991	125518	3935433	268893	3666540
		4	117544	83822	118661	1747354	320027	1427327
			368528	438609	387269	13575745	1194406	12381339
Vodorovné DZ	Kvartál	1	76902	79121	45126	1472083	201149	1270934
		2	29752	138233	51694	2044573	219679	1824894
		3	48673	109264	93325	1535434	251262	1284172
		4	102971	18006	68271	2135453	189248	1946205
			258298	344624	258416	7187543	861338	6326205
Půjčovna SDZ, DIO	Kvartál	1	158473	176307	132142	1000021	466922	533099
		2	68018	79008	121325	2432322	268351	2163971
		3	98310	129529	90951	1223872	318790	905082
		4	43398	185235	25385	-121628	254018	-375646
			368199	570079	369803	4534587	1308081	3226506
Půjčovna Mobilní bariery	Kvartál	1	154379	46708	58844	362219	259931	102288
		2	110000	151205	160115	698754	421320	277434
		3	197815	149188	125060	865955	472063	393892
		4	127985	184934	91934	215613	404853	-189240
			590179	532035	435953	2142541	1558167	584374
Zimní údržba	Kvartál	1	9771	40069	11196	215437	61036	154401
		2	37506	27920	46853	132656	112279	20377
		3	15198	15254	32443	269875	62895	206980
		4	33181	37185	48513	507517	118879	388638
			95656	120428	139005	1125485	355089	770396
Svodidla přímý prodej	Kvartál	1	46021	33646	13255	135879	92922	42957
		2	27698	40044	48390	112325	116132	-3807
		3	35892	47463	10600	130215	93955	36260
		4	40956	23076	21484	138170	85516	52654
			150567	144229	93729	516589	388525	128064

Příloha E – Stav nákladů a výnosů v roce 2019

Nákladové středisko			Materiálové N	Osobní náklady	Ostatní N	Výnosy	N celkem	Ziskovost
Svodidla a zábradlí	Kvartál	1	55956	114970	197589	2848786	368515	2480271
		2	91068	36417	148856	3587587	276341	3311246
		3	87011	77618	110334	4534735	274963	4259772
		4	96233	17584	143183	3372228	257000	3115228
			330268	246589	599962	14343336	1176819	13166517
Vodorovné DZ	Kvartál	1	175996	45051	95535	2712784	316582	2396202
		2	27970	80628	31843	374768	140441	234327
		3	188492	110832	95146	2415656	394470	2021186
		4	37122	187298	168892	2647737	393312	2254425
			429580	423809	391416	8150945	1244805	6906140
Půjčovna SDZ, DIO	Kvartál	1	80226	139952	20793	2974799	240971	2733828
		2	176223	17300	40449	2473071	233972	2239099
		3	29013	192985	49856	119094	271854	-152760
		4	49748	48553	173103	1881277	271404	1609873
			335210	398790	284201	7448241	1018201	6430040
Půjčovna Mobilní bariery	Kvartál	1	88495	10201	36048	726589	134744	591845
		2	43643	75347	71387	632564	190377	442187
		3	65895	34718	61330	898756	161943	736813
		4	84442	32570	85358	874885	202370	672515
			282475	152836	254123	3132794	689434	2443360
Zimní údržba	Kvartál	1	39395	42161	35719	756321	117275	639046
		2	17787	10679	41407	632564	69873	562691
		3	44942	32289	13510	898756	90741	808015
		4	47880	9411	21208	1052665	78499	974166
			150004	94540	111844	3340306	356388	2983918
Svodidla přímý prodej	Kvartál	1	37700	39758	17072	145879	94530	51349
		2	26348	40340	38007	124657	104695	19962
		3	13466	37567	31939	145357	82972	62385
		4	25027	42796	14653	185564	82476	103088
			102541	160461	101671	601457	364673	236784

Abstrakt

ROTENBORNOVÁ, L. (2020). *Analýza zakázek podniku* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: zakázka, hodnocení, finanční analýza, Tafflerův test, náklady, výnosy, zisk

Předložená práce se zabývá analýzou zakázek konkrétního podniku. Cílem práce bylo zanalyzovat zakázky společnosti, vyhodnotit je a doporučit další postup v jejich činnosti. Teoretická část práce se zabývá rozborem pojmu zakázka, veřejným zakázkám, finanční analýze a jejím metodám a dalším důležitým pojmům, které se pro analýzu využijí. Převážná část práce se věnuje aplikaci teoretických poznatků pro zpracování finanční analýzy podniku, potřebné pro ujasnění pozice a šancí na získání dalších zakázek, a následně samotné analýze zakázek podniku shrnutých pod jednotlivá nákladová střediska za sledované roky 2016, 2017, 2018 a 2019. Jsou zde sledovány materiálové a osobní náklady, výnosy a zisk, jak v jednotlivých čtvrtletích, tak v letech, jejich změny a poměry. Dále je stanoven odhad dalšího možného vývoje sledovaných položek a na závěr jsou navržena možná opatření do budoucna.

Abstract

ROTENBORNOVÁ, L. (2020). *The Analysis of the Company Projects* (Master's thesis), University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project, rating, financial analysis, Taffler's test, costs, revenues, profit

The presented thesis is focused on the analysis of project in a specific company. The goal of the thesis is to analyze the company's projects, evaluate them and recommended further actions in their activities. The theoretical part is focused on the concept of contracts, the public procurement, the financial analysis and its methods and other important concepts that will be used for the analysis. The main part of the thesis is devoted to the application of theoretical knowledge for the financial analysis of the company, which is needed for clarifying the position and chances of obtaining another projects, and then the analysis of the company's projects, summarized under individual cost centers taken in the years 2016, 2017, 2018 and 2019. The material and personnel costs, revenues and profit, their changes and ratios are monitoring both in quarters and in years. Then there is an estimate of the possible development of monitored items and possible measures for the future are proposed.