

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky
strategického řízení**

**Project Rising Performance of a Firm by Means of
strategic Management**

Jan Haase

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“

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

V Plzni, dne 25.4.2013

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Emilovi Vacíkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a velmi pečlivý přístup při vedení diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti První Stavební Chrudim a.s. za vstřícnost a veškeré poskytnuté informace, jmenovitě panu ekonomickému řediteli Ing. Ladislavovi Capouškovi.

Děkuji své rodině za podporu během celého studia

OBSAH

Úvod.....	7
1. Analýza stávající výkonnosti firmy v kontextu trendů vývoje podnikatelského prostředí. 9	
1.1. Charakteristika společnosti.....	9
1.1.1. Historie společnosti.....	9
1.1.2. Základní údaje.....	9
1.2. Charakteristika stavebního odvětví v ČR.....	10
1.3. Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí finanční analýzy.....	12
1.4. Bankrotní index IN 2005.....	18
1.5. Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí hodnotového ukazatele EVA.....	19
1.6. Analýza společnosti pomocí Porterova modelu pěti sil.....	21
1.6.1. Stávající konkurence.....	22
1.6.2. Hrozby nové konkurence.....	26
1.6.3. Vliv dodavatelů.....	27
1.6.4. Vliv odběratelů (zákazníků).....	28
1.6.5. Ohrožení substitucí.....	31
2. Stanovení střednědobého plánu rozvoje firmy na základě identifikovaných klíčových rizik.....	32
2.1. Formulace strategie.....	32
2.1.1. Poslání.....	32
2.1.2. Vize společnosti.....	32
2.1.3. Dlouhodobé strategické cíle.....	34
2.1.4. Strategie vedoucí k naplnění nadefinovaných cílů.....	34
2.2. Analýza prostředí.....	35
2.2.1. Analýza externího prostředí.....	35
2.2.2. Interní analýza.....	40
Management.....	40
2.2.3. Shrnutí analýzy podniku.....	44
2.2.4. Vyhodnocení interní a externí analýzy pomocí matic IFE a EFE.....	46
Hodnocení výsledků interní analýzy.....	46
Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE.....	47
2.2.5. Formulace krátkodobých cílů.....	49
2.2.6. Sestavení finančního plánu podniku.....	51

3.	Rozpracování strategických scénářů do variant podnikatelského plánu.....	64
3.1.	Identifikace rizikových faktorů	64
3.2.	Stanovení významnosti rizikových faktorů	65
3.2.1.	Expertní hodnocení	65
3.2.2.	Semikvantitativní hodnocení.....	66
3.3.	Analýza citlivosti.....	67
3.4.	Tvorba scénářů podnikatelského plánu	74
3.4.1.	Optimistický scénář.....	74
3.4.2.	Pesimistický scénář	76
3.4.3.	Nejpravděpodobnější scénář	78
4.	Zhodnocení výkonnosti variant s ohledem na přijaté scénáře	81
4.1.	Klasická finanční analýza nejpravděpodobnějšího scénáře.....	81
4.2.	Bankrotní index IN 2005	86
4.3.	Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí hodnotového ukazatele EVA.....	86
4.4.	Naplnění krátkodobých finančních cílů v rámci optimistického a pesimistického scénáře	87
4.5.	Naplnění cílů týkajících se regionů, zaměstnanců a IS	90
4.6.	Naplnění krátkodobých cílů v rámci interních procesů	92
4.7.	Naplnění krátkodobých zákaznických cílů.....	93
5.	Stanovení zásad pro implementaci operativního controllingu.....	95
5.1.	Korekce krátkodobých cílů.....	95
5.2.	Převedení krátkodobých cílů společnosti na konkrétní cíle jednotlivých firemních úseků a odpovědnosti zaměstnanců	97
5.3.	Stanovení Trigger points	103
5.4.	Návrh změn ve firemní kultuře a vedení organizace	104
5.4.1.	Firemní kultura	104
5.4.2.	Vedení ve firmě.....	105
	Závěr.....	108
	Seznam tabulek	110
	Seznam obrázků	113
	Seznam použitých zkratk.....	114
	Seznam použité literatury	115
	Seznam příloh.....	118

Úvod

Téma diplomové práce je „Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“. Zvolené téma bude zpracováno u společnosti První Stavební Chrudim a. s. Společnost má dlouholetou tradici a je schopna zajišťovat komplexní stavební výrobu.

Diplomová práce bude rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole bude nejprve charakterizována samotná společnost, její historie a základní údaje. Po představení firmy bude hodnocena její dosavadní výkonnost. Pro tyto účely poslouží nejprve finanční analýza, dále bude vypočítán bankrotní index IN05 a v rámci hodnotové analýzy bude vypočítán také ukazatel EVA. Závěr kapitoly bude tvořit Porterova analýza, která pomůže definovat okolí společnosti.

Na začátku druhé kapitoly bude stanoveno poslání, vize, obecné cíle podniku a strategie vedoucí k jejich naplnění. Analýza prostředí následně odhalí silné a slabé stránky podniku společně s příležitostmi a hrozbami, které jsou pro firmu reálné. Na závěr budou konkretizovány obecné cíle do krátkodobých cílů, na jejichž základě se sestaví finanční plán podniku.

Obsahem třetí kapitoly bude tvorba strategických scénářů. Nejprve se identifikují klíčové rizikové faktory působící na firmu, u kterých bude posléze stanovena významnost pomocí expertního a semikvantitativního hodnocení. Analýzou citlivosti se poté stanoví nejvýznamnější rizika působící na EBIT společnosti. Na základě působení nejvýznamnějších rizikových faktorů na nejvýznamnější rizika a jejich vlivu na společnost, budou získány optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější strategický scénář.

Ve čtvrté kapitole budou jednotlivé strategické scénáře vyhodnoceny v rámci finanční analýzy, hodnotové analýzy a bankrotního indexu IN05. Zároveň bude konstatováno, zda společnost naplní dle jednotlivých scénářů stanovené krátkodobé cíle či nikoliv.

V poslední kapitole budou popsány postupy firmy při vzniku jednotlivých scénářů tak, aby bylo při všech variantách strategických scénářů dosaženo (pokud možno) stanovených krátkodobých cílů společnosti.

Cílem diplomové práce je sestavit střednědobý plán společnosti, který zohledňuje možné odchylky vývoje rizikových faktorů působících na firmu, díky čemuž vzniknou tři strategické scénáře. Každý strategický scénář bude pak ošetřen tak, že při jeho realizaci firma

vždy bude vykazovat vyšší výkonnost, měřenou finanční analýzou a hodnotovým ukazatelem EVA, než v předchozím období.

1. ANALÝZA STÁVAJÍCÍ VÝKONNOSTI FIRMY V KONTEXTU TRENDŮ VÝVOJE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

1.1. Charakteristika společnosti

1.1.1. Historie společnosti

První Stavební Chrudim a.s. byla ustanovena na základě zápisu do Obchodního rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové k 28.4.1992. Společnost byla privatizována v 1. vlně kupónové privatizace, což mělo za následek značně rozmělněné vlastnické vztahy projevující se v počtu akcionářů přes 1.000. Z hlediska vlastnických vztahů došlo ke zprůhlednění v průběhu roku 1999 a v současné době disponují členové představenstva majoritním vlastnickým podílem.[11]

1.1.2. Základní údaje

Statutární orgány

- Předseda představenstva – Strouhal Miloš, Mgr.
- Místopředseda představenstva – Strouhal Zdeněk, Ing.
- Člen představenstva – Capoušek Ladislav, Ing.

Číselné charakteristiky

- Registrovaný kapitál: 34 521 000
- Kategorie dle tržeb: 200 000 000 – 299 999 999 Kč
- Kategorie dle počtu zaměstnanců: 100 – 199 zaměstnanců

Podnikatelské aktivity

- Výstavba pozemních a inženýrských staveb
- Těžba a úprava kamene
- Pozemní a inženýrské stavitelství
- Elektroinstalace [12]

První Stavební Chrudim a.s. z hlediska výrobního představuje regionální stavební firmu se schopností zajišťovat komplexní výrobu, a to nejen v místě sídla organizace, ale

prakticky po celém území České republiky. Firma má vlastní středisko projekce, disponuje vlastním parkem nákladních vozidel, jeřábů a zemních strojů pro provádění veškerých zemních prací. Za komplexní lze rovněž považovat skladbu středisek hlavní a přidružené stavební výroby. Přidružená stavební výroba zahrnuje: elektro, střechy, instalatérské práce, topenářské práce, zámečnické práce. Společnost je tedy schopna zajišťovat komplexní dodávky staveb v odpovídající kvalitě i požadovaných termínech. [13]

Dále První Stavební Chrudim a.s. dále disponuje vlastním obchodním střediskem, jež působí v oboru stavebních materiálů a instalační topenářské techniky. Sídlo společnosti, obchodní středisko a projekce jsou situovány v městě Chrudim. V areálu Slatiňany jsou zastoupena střediska z přidružené stavební výroby, dopravy a mechanizace a rovněž zde působí ekonomický úsek společnosti. [13]

1.2. Charakteristika stavebního odvětví v ČR

Stavební odvětví v České republice je od roku 2008 v neustálém poklesu. V celkové hodnotě se prostavělo v roce 2008 547 mld. Kč, v roce 2009 520 mld. Kč, v roce 2010 488 mld. Kč, v roce 2011 452 mld. Kč. Stavební výroba meziročně klesá v průměru o 4,5 % - 5%. Tento pokles je odborníky předpokládán i na rok 2013. [14]

Výše zmíněný pokles výroby v tuzemsku nastal u všech druhů výstavby, a to u bytové výstavby, nebytové výstavby nevýrobní i výrobní, inženýrských vodohospodářských staveb i u oprav a údržby. Nejvíce stavebních prací bylo doposud prováděno v inženýrských stavbách a v opravách a údržbě. [14]

To vše a další ukazatele (Index stavební produkce, stavební práce dle dodavatelských smluv, počet vydaných stavebních povolení) i s jejich vývojem v rámci české republiky dokládá následující tabulka, která mapuje vývoj stavebnictví od roku 2003 do roku 2010.

Tabulka 1: Vývoj stavebnictví v ČR

	Index stavební produkce (meziroční) (v %)	Index stavební produkce , pozemní stavitelství (meziroční) (v %)	Index stavební produkce , inženýrské stavitelství (meziroční) (v %)	Stavební práce provedené podle dodavatelských smluv "S" (mil.Kč)	Počet vydaných stavebních povolení
2003	109,3	105,5	121,6	353 879	149 339
2004	108,8	107,4	112,9	402 410	153 622
2005	105,2	104,9	105,8	431 426	142 941
2006	106	105	108,8	472 578	135 391
2007	107,1	110,7	97,9	521 487	117 384
2008	100	96,5	109,9	547 601	122 242
2009	99,1	93,1	114,1	520 877	112 674
2010	92,9	92,9	92,8	488 690	105 743

Zdroj: [15]

Průměrný počet zaměstnanců ve stavebnictví v podnicích s 50 a více zaměstnanci se v prosinci 2012 meziročně snížil o 4,1%. Průměrná měsíční nominální mzda těchto zaměstnanců meziročně vzrostla o 3,7% a činila 36 648 Kč. [16]

Charakteristika stavebního odvětví v Pardubickém kraji

Situace ve stavebnictví v Pardubickém kraji jen potvrzuje celorepublikový vývoj, kdy v roce 2008 byla největší expanze tohoto odvětví, a v následujících letech docházelo k útlumu v důsledku ekonomické recese.

Dokazují to ukazatelé vyjádřené v doložené tabulce. Počet stavebních prací jednoznačně klesá od roku 2008 meziročně zhruba o 1500 mil. Kč. Vydaná stavební povolení dosahují minima již v roce 2010 a následně dochází opět k růstu. Počet zahájených a dokončených bytů opět od roku 2008 pouze klesá. Podobný vývoj je prognózován i pro rok 2013.

Tabulka 2: Vývoj bytové výstavby v Pardubickém kraji

	2008	2009	2010	2011	2012
Stavební práce provedené v kraji (mil. Kč b.c.)	13 231	11 121	9 227	8 384	
Vydaná stavební povolení	5 790	5 035	4 967	5 568	5 103
Zahájené byty	1 733	2 078	1 251	1 376	1 096
Dokončené byty	1 847	1 612	1 644	1 274	1 295

Zdroj: [17]

Průměrná měsíční mzda zaměstnance ve stavebnictví v Pardubickém kraji v 1. čtvrtletí roku 2012 byla 22 116 Kč, což je oproti minulému roku zvýšení o 1,3 %. Průměrně však v celé ČR byl růst mezd 5,6 %, kdy nejvyšší nárůst zaznamenal kraj Jihomoravský a to 13,2 %. [18]

Produktivitou práce ve stavebnictví se Pardubický kraj řadí v ČR na osmé místo s 212 000 Kč b.s. Zaznamenal tak meziroční růst o 11,4 %. [18]

V roce 2011 bylo v tomto kraji registrováno 47 stavebních firem s více jak 50 zaměstnanci.[18]

1.3. Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí finanční analýzy

Následující výpočty vychází s účetních podkladů První Stavební Chrudim a.s., které jsou součástí přílohy této práce. Pro rok 2012 byly použity předběžné údaje z firmy, které ještě nebyly auditem ověřeny a zpřístupněny veřejnosti.

Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou základní ukazatele finanční analýzy. Patří sem vyjádření čistého zisku, ročních tržeb a hodnoty EBIT. [1]

Tabulka 3: Absolutní ukazatele v tis. Kč

	2008	2009	2010	2011	2012
Roční tržby	302 470	288 220	235 859	213 295	194 744
EBIT	3 018	5 713	5 383	2 461	2 270
Čistý zisk	811	2 892	3 120	650	905

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Během posledních pěti let klesly tržby společnosti o necelých 100 mil. Kč. Konkrétně se snížily tržby za zboží o necelých 15 mil. Kč a tržby za prodané výrobky a služby klesly o zhruba 80 mil. Kč. S tím však došlo i ke snížení položky výkonové spotřeby během čtyř let o necelých 100 mil. Kč a proto výsledný EBIT zůstává téměř neměnný, stále kolem 1 miliónu korun.

Z výše uvedeného vyplývá, že v důsledku krize poklesla podniku poptávka po jeho službách a z toho důvodu ztratil během pěti let třetinu svých tržeb.

Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele je možné dopočítat na základě výsledků absolutních ukazatelů. Jedná se především o hodnotu čistého pracovního kapitálu. [1]

$$\text{Vzorec: } \check{C}\text{PK} = \text{OA} - \text{KZ} \text{ [1]}$$

Tabulka 4: Rozdílové ukazatele v tis. Kč

	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	60 329	98 557	76 367	72 242	59 125
Krátkodobé závazky	41 415	74 911	51 317	46 954	34 405
Čistý pracovní kapitál	18 914	23 646	25 050	25 288	24 720

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hodnoty čistého pracovního kapitálu vykazují ve všech obdobích kladná čísla. Lze tedy tvrdit, že společnost První Stavební Chrudim a.s. byla schopna hradit své krátkodobé závazky. V období 2008-2012 firma udržuje poměrně stejnou výši pracovního kapitálu s mírným trendem růstu, což je příznivý jev, jelikož čistý pracovní kapitál je poměrně volný kapitál k zajišťování hospodaření společnosti.

Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) hodnotí výnosnost kapitálu vloženého do společnosti vlastníky. Ukazatel vyjadřuje poměr zisku po zdanění ku vlastnímu kapitálu podniku v %. Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) měří celkovou efektivnost podniku. Rentabilita tržeb (ROS) měří podíl čistého zisku na tržbách. [1]

Vzorce: $ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$

$RAO = \text{Čistý zisk} / \text{Celková aktiva}$

$ROS = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby [1]}$

Tabulka 5: Ukazatele rentability v tis. Kč

	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	47 096	49 776	52 127	52 008	52 068
Celková aktiva	89 919	126 058	104 988	99 717	87 507
Tržby	302 470	288 220	235 859	213 295	194 744
Čistý zisk	811	2892	3120	650	905
ROE %	1,72	5,81	5,99	1,25	1,74
ROA %	0,90	2,29	2,97	0,65	1,03
ROS %	0,27	1,00	1,32	0,30	0,46

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Všechny tři ukazatele vykazují v podstatě stejný vývoj, který se prudce zvyšuje mezi léty 2008 a 2009 a posléze následuje prudký pokles z roku 2010 na rok 2011 a 2012. Tento vývoj je způsoben především vyšším ziskem před úroky a zdaněním v roce 2009 a 2010 kdy docházelo k rychlejšímu poklesu nákladů, než tomu bylo u tržeb, které taktéž vykazují po celé 4 roky klesající trend, ale pomalejší než náklady právě v letech 2009 a 2010.

Celkově společnost však dosahovala podprůměrných hodnot ve všech čtyřech letech, kdy podle statistik Ministerstva průmyslu a obchodu byl průměr kolem 7% v rámci rentability aktiv. Tento nepříznivý stav rentabilit je vyvolán příliš vysokými náklady firmy v poměru k celkovým tržbám a zejména rychlým poklesem tržeb meziročně v průměru o 11,4%. Firma se na nepříznivý vývoj snaží reagovat například snižováním stavu zaměstnanců, což je prokazatelné na vývoji mzdových nákladů v účetních výkazech, jež jsou součástí přílohy.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity umožní základní analýzu stavu dané skupiny ukazatelů u vybrané společnosti jednoduchým nahlédnutím do rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Ukazatele likvidity se přitom zaměřují na schopnost společnosti krátkodobě dostát svých závazků, v případě vzniku neočekávaných problémů. [1]

Vzorce: Běžná likvidita = OA / KZ

Pohotová likvidita = OA – Zásoby / KZ

Okamžitá likvidita = Finanční majetek / KZ [1]

Tabulka 6: Ukazatele likvidity v tis. Kč

	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	60 329	98 557	76 367	72 242	59 125
Krátkodobé závazky	41 415	74 911	51 317	46 954	34 405
Zásoby	20 042	24 663	28 262	26 383	18 757
Finanční majetek	4 338	38 708	26 554	11 655	7 244
Běžná likvidita (jednotky)	1,46	1,32	1,49	1,54	1,72
Pohotová likvidita (jednotky)	0,97	0,99	0,94	0,98	1,17
Okamžitá likvidita (jednotky)	0,10	0,52	0,52	0,25	0,21

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hodnota ukazatele **běžné likvidity** v letech 2008 – 2010 vychází jen lehce pod hraniční hodnotou požadovaného intervalu 1,5 – 2,5 a v roce 2011 a 2012 se už do něho spolehlivě vejde. Znamená to, že společnost vykazuje poměrně dobrou krátkodobou platební schopnost. Důležité však je, že trendově se ukazatel zvyšuje.

Hodnota ukazatele **pohotové likvidity** vykazuje v letech 2008-2011 hodnotu velmi slabě pod mezí 1 – 1,5 a v roce 2012 již hranici splňuje. Bude – li společnost nadále řídit svá oběžná aktiva, zásoby a krátkodobé závazky podobným způsobem, bude vše v pořádku.

Ukazatel **okamžité likvidity** by měl nabývat hodnot mezi 0,2 – 0,5, aby společnost mohla ve velmi krátkém čase hradit své závazky. Z tabulky je vidět, že v roce 2008 firma nedosáhla požadované hodnoty, naopak v roce 2009 a 2010 byla hodnota zbytečně vysoká. Důležité je, že v posledních dvou letech již firma dosáhla optima na úrovni 0,25 a 0,21.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska.

Vzorec: Cizí kapitál / Celkový kapitál [1]

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti v tis Kč

	2008	2009	2010	2011	2012
Cizí kapitál	42 823	76 282	52 861	47 710	34 439
Celkový kapitál	89 919	126 058	104 988	99 717	87 507
Celková zadluženost (%)	48	61	50	48	39

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Struktura cizích zdrojů společnosti je znázorněna v rozvaze, která je součástí přílohy. Největší část cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky. V roce 2008 je to 41 mil. Kč, 2009 pak 75 mil. Kč, 2010 tvoří 51 mil Kč, 2011 je to 47 mil Kč a 2012 34 mil Kč. V rámci krátkodobých závazků má největší podíl položka závazky z obchodních vztahů, jež je tvořena dodavatelskými fakturami. Druhý největší podíl na krátkodobých závazcích má položka dohadné účty pasivní což jsou nevyfakturované očekávané náklady.

Velmi malý podíl na krátkodobých závazcích tvoří bankovní úvěry a výpomoci, které každý rok dosahují hodnoty zhruba 1 mil. Kč, z toho dlouhodobé úvěry tvoří necelou polovinu. Je tedy vidět, že firma neplatí nijak velké nákladové úroky a v posledních dvou letech dokonce žádné.

Optimální celková zadluženost podniku by neměla přesáhnout hranici 0,5, což znamená, že cizí kapitál by měl tvořit maximálně 50% celkového kapitálu. Vyšší hodnoty již představují pro podnik určité finanční riziko, které není moudré podstupovat, když dodatečný cizí kapitál výrazně nezvyšuje rentabilitu.

Společnost První Stavební a.s. vykazuje poměrně dobrou hodnotu celkové zadluženosti, kdy pouze v roce 2009 přesahovala 50% a to konkrétně 61%. Tato skutečnost byla způsobena především výší krátkodobých závazků, které byly o necelých 40% vyšší, než v ostatních letech a to konkrétně 74 911 tis. Kč.

Analogicky lze odvodit kvótu vlastního kapitálu, která rovněž osciluje kolem hodnoty 0,5. Hranice finanční stability určitých výběrových řízení je stanovována na 20%, což společnost První Stavební, a.s. splňuje s přehledem.

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity je hodnocena efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů. Jsou obrazem schopnosti manažerů společnosti využívat majetek. Analýza těchto ukazatelů je specifická tím, že v závislosti na oboru podnikání zde dochází k velkým rozdílům. U stavebního podniku lze čekat doby obratu mnohem vyšší, než třeba u maloobchodního prodeje. [1]

Vzorce: $\text{Obrat Aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$

$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$

$\text{Obrat pohledávek} = \text{Tržby} / \text{Pohledávky}$

$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Pohledávky} * 360 / \text{Tržby}$

$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} * 360 / \text{Tržby}$ [1]

Tabulka 8: Ukazatele aktivity v tis. Kč

	2008	2009	2010	2011	2012
Roční tržby	302 470	288 220	235 859	213 295	194 744
Celková aktiva	89 919	126 058	104 988	100 760	87 507
Zásoby	20 042	24 663	28 262	26 383	18 757
Pohledávky	35 040	35 186	21 551	34 204	33 124
Obrat aktiv (jednotky)	3,36	2,29	2,25	2,12	2,23
Obrat zásob (jednotky)	15,09	11,69	8,35	8,08	10,38
Obrat pohledávek (jednotky)	8,63	8,19	10,94	6,24	5,88
Doba obratu zásob (dny)	23,85	30,81	43,14	44,53	34,67
Doba obratu pohledávek (dny)	41,70	43,95	32,89	57,73	61,23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrat aktiv společnosti je poměrně solidní, jelikož každá jednotka aktiva firmy vydělá v přepočtu vždy kolem 2,20 Kč a v roce 2008 dokonce 3,36 Kč. Horší byl trend, který se v rámci tohoto ukazatele vyvíjel do roku 2011 negativně a to hlavně kvůli relativně neměnným aktivům a stále se snižujícím tržbám. V roce 2012 je vidět opět mírný nárůst.

Obrat zásob a pohledávek opět vykazuje negativní trend ze stejného důvodu jako u obratu aktiv s tím, že v roce 2012 došlo opět k mírnému navýšení a to díky výraznému snížení zásob.

Ukazatel doby obratu zásob logicky vykazuje rostoucí tendenci až do roku 2011 a v roce 2012 dochází k silnému poklesu a tím pádem ke zlepšení situace. Zatím co v roce 2008 byl ukazatel 23,85 dní, což je poměrně slušné pro stavební firmu, v roce 2011 už je to 44,53 dní.

Z ukazatelů aktivity vyplývá, že společnost si zavčas všimla negativního vývoje a v roce 2012 úspěšně řídila své zásoby tak, aby tento vývoj zvrátila.

1.4. Bankrotní index IN 2005

Index IN05 je souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Kromě hodnocení faktu, zda společnost v blízké době zkrachuje či nikoliv se zabývá i tím, jestli vytváří pro své vlastníky nějakou hodnotu. Tento index je speciálně vytvořen pro české firmy. Významnost hodnoty dle tohoto indexu však bude snížena o fakt, že index uvažuje podmínky vývoje ekonomiky z roku 2005.

Jelikož firma nemá žádný úročený cizí kapitál, nehradí ani žádné nákladové úroky. Jelikož je matematicky nepřipustitelné dělit nulou, je třeba druhý výraz ve vzorci nahradit číslem 9. [2]

Vzorec:

$$\text{IN05} = 0,13 \times \text{Aktiva/Cizí zdroje} + 0,04 * \text{EBIT/Nákladové úroky} + 3,97 * \text{EBIT/Aktiva} + 0,21 * \text{Tržby/Aktiva} + 0,09 * \text{Oběžná aktiva/ Krátk. záv.} + \text{Krátkodobé bank. úvěry a výpomoci}$$

Výsledná cifra se poté hodnotí následně:

- Je-li číslo > 1,6...zdraví podnik
- Je-li < 0,9...riziko bankrotu [20]

Index IN 05 pro První Stavební Chrudim a.s. v roce 2011 vychází 1,3. Číslo se tedy nachází v přijatelném rozmezí a můžeme tvrdit, že podnik je dle ukazatele IN05 finančně stabilní. Firma vytváří sice velmi malý zisk v poměru k aktivům společnosti. Na druhou stranu však nemusí splácet žádné velké úroky za cizí kapitál, což zmírňuje riziko bankrotu.

1.5. Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí hodnotového ukazatele EVA

Ukazatel EVA

V dnešní době se klade velký důraz na hodnotové ukazatele, jako jsou EVA a MVA, které odstraňují nedostatky dříve zmíněných finančních ukazatelů. Mezi tyto nedostatky patří nerespektování časové hodnoty peněz, rizika obchodního i finančního.

Základem hodnotového ukazatele EVA je ekonomický zisk, který představuje zisk po úhradě běžných nákladů a nákladů kapitálu, tj. v tomto případě kapitálu pouze vlastního jelikož společnost První Stavební Chrudim a.s. nemá zaúčtovaný žádný úročený cizí kapitál. Myšlenka ekonomické přidané hodnoty je založena na úsilí podniku vytvářet co největší přínos pro akcionáře. [3]

Následný výpočet EVA je prováděn ve zjednodušené formě, kdy náklady na vlastní kapitál jsou odvozeny od průměrné rentability vlastního kapitálu ve stavebním odvětví.

Vzorec pro výpočet EVA jež je použit je následující:

- $EVA = NOPAT - \text{Capital Charge}$
- $EVA = EBIT * (1 - Sdp) - WACC * C$

Ukazatel **NOPAT** představuje zisk z operační činnosti podniku po dani, snížený o zisk z prodeje aktiv, o hospodářský výsledek spojený s neprovozní činností a o hospodářský výsledek spojený s dlouhodobým finančním majetkem. První Stavební Chrudim a.s. nevykazuje žádný zisk z neprovozní činnosti ani z výnosů z dlouhodobého finančního majetku, proto výsledný NOPAT je vypočítán dle tabulky. [4]

Tabulka 9: Výpočet NOPAT v tis. Kč

	2008	2009	2010	2011	2012
Sdp	20%	20%	19%	19%	19%
EBIT	3 018	5 713	5 383	2 461	2 270

Zisk z prodeje aktiv	118	5 457	297	461	264
Zisk z neprovozní činnosti	0	0	0	0	0
NOPAT	2320	204,8	4119,66	1620	1624,86

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Konstanta **C** představuje hodnotu vázanou v aktivech nutných pro dosažení operačního zisku. Hodnota investovaného kapitálu **C** se vypočte podle následujícího vzorce:

$$C = SA + \text{ČPK (stav na konci minulého období)}$$

Stálá aktiva zde představuje provozně nutný investiční majetek a provozně nutný dlouhodobý finanční majetek. Čistý pracovní kapitál je vypočítán jako *oběžná aktiva – neúročené krátkodobé závazky*. [1]

Tabulka 10: Výpočet konstanty C v tis. Kč

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
SA	x	27 538	26 963	28 447	28 447	28 446
OA		60 329	98 557	76 367	72 242	59 125
KZ		41 415	74 911	51 317	46 954	34 405
ČPK	20 168	18 914	23 646	25 050	25 288	24 720
C	x	47 706	45 877	52 093	53 497	53 734

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Průměrné náklady kapitálu **WACC** se u První Stavební a.s. skládají pouze z nákladů na vlastní kapitál, protože společnost nedisponuje žádným úročeným cizím kapitálem, jak již bylo zmíněno výše. Jako náklady vlastního kapitálu (n_{vk}) jsou vzaty průměrné n_{vk} stavebního odvětví, které jsou vypočítány dle metody INFA a prezentovány na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka 11: Výpočet průměrných nákladů kapitálu

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
n_{vk}	0,113	0,136	0,127	0,124	0,136
n_{ck}	0	0	0	0	0
S_{dp}	0,2	0,2	0,19	0,19	0,2
WACC	0,059	0,054	0,063	0,065	0,081

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Konečné hodnoty EVA jsou pro jednotlivé roky znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 12: Konečný výsledek EVA v tis. Kč

Rok	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012
EVA	-503	-2 259	840	-1 851	-2 723

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

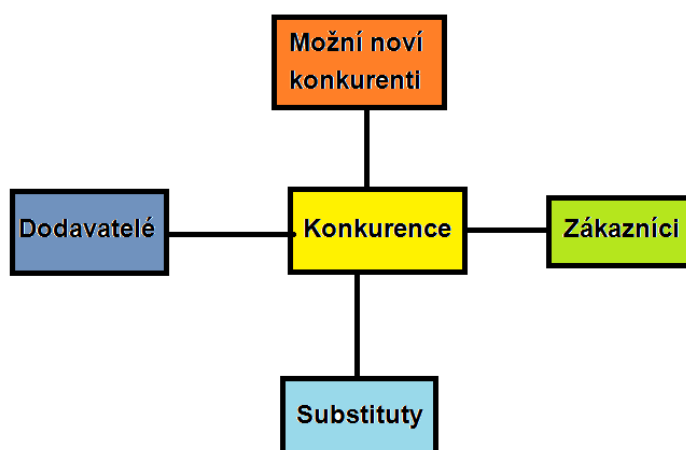
Rok 2010 je jediným, kdy ukazatel EVA dosáhl kladné hodnoty, konkrétně 840 000 Kč. V tomto roce měla firma velkou přidanou hodnotu, která se projevila na výrazně větším zisku, jenž zvýšil NOPAT toho roku na 4 mil. Kč, což je zhruba dvojnásobek oproti ostatním rokům. Tato vyšší přidaná hodnota byla vyvolána nízkými osobními náklady, jelikož firma tento rok propustila dvanáct zaměstnanců, což byla do té doby největší změna v personálním obsazení firmy.

Ve všech ostatních letech je ukazatel EVA záporný. V roce 2008, 2009, 2011 a 2012 je to způsobeno příliš malým ziskem, který firma vytvořila. Vůbec celé stavební odvětví se vyznačuje přílišnou nákladovostí. I přes to, že tržby se na první pohled zdají vysoké, konečná marže není příliš významná. To je hlavní důvod, proč nejen společnost První Stavební a.s., ale i celé stavebnictví má povětšinou ukazatel EVA v záporných číslech, obzvláště dnes, když ekonomiku svírá recese.

1.6. Analýza společnosti pomocí Porterova modelu pěti sil

Porterův model pěti sil patří mezi základní a rovněž nejvýznamnější nástroje sloužící k analýze konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle model rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují. [5]

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: [5]

1.6.1. Stávající konkurence

Společnost První Stavební Chrudim a.s. je z hlediska svého obratu řazena mezi největší stavební firmy ve svém regionu. Celostátně se však jedná o firmu malého rozsahu. I to je důvod, proč se firma zajímá o menší zakázky ve veřejných soutěžích. Za největšího konkurenta lze považovat společnosti Sostaf a.s., Merit Bau CZ, Stavební společnost Ječmínek a spol. s.r.o., Kasten spol. s.r.o.

V dnešní době je však velký nedostatek stavebních prací a obzvláště velkých zakázek, kterých se běžně ujímají velké firmy. Právě z tohoto důvodu se tyto firmy zajímají i o menší zakázky a vytvářejí silnou konkurenci menším firmám. Jedná se například o společnost SKANSKA a.s., VCES a.s. apod.

Konkurence je tedy v Pardubickém kraji velká a o zakázky ať už státní či soukromé je nutno hodně bojovat. Právě proto dnes menší stavební firmy hodně krachují. Samotná První Stavební Chrudim a.s. uspěje v každém pátém výběrovém řízení, do kterého se přihlásí, tudíž její úspěšnost v získávání veřejných zakázek je poměrně solidní a to 20%. V následujícím období v rámci růstu tržeb je třeba buď zvýšit úspěšnost či se účastnit většího počtu výběrových řízení. Firma v následujících letech plánuje každoroční navýšení veřejných zakázek o 1-2, bude však zapotřebí vyvinout větší marketingové úsilí, než tomu bylo doposud.

V roce 2011 bylo zhruba 30% tržeb z prodeje služeb firmy tvořeno zakázkami veřejnými, tedy přesněji 56 mil Kč. A 70% soukromými zakázkami (stavby domů a bytů), zhruba 131 mil. Kč. Celkový vývoj procentuálního podílu zakázek na tržbách od roku 2008 je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 13: Vývoj zakázek v tis. Kč

2008		2009		2010		2011		2012	
Veř. Zak.	Soukr. Zak.	Veř. Zak.	Soukr. Zak.	Veř. Zak.	Soukr. Zak.	Veř. Zak.	Soukr. Zak.	Veř. Zak.	Soukr. Zak.
60%	40%	55%	45%	49%	51%	35%	65%	30%	70%
160 205	106 804	142 124	116 284	103 781	107 778	65 841	122 276	52 147	121 674

Zdroj: [32]

S klesajícími tržbami (znázorněno ve finanční analýze) je tedy vidět i pokles veřejných zakázek, které tvoří ziskovější část příjmů. Například výstavba klášterních zahrad v roce 2010, kterou společnost získala v konkurzu, činila tržbu 20 mil. Kč.

Celkový pokles tržeb dokládá i množství objednaného stavebního materiálu, který je dodáván prodejnou STAVMAT. Doložená tabulka ukazuje vývoj objednávek materiálu od roku 2007. Maximální množství je v roce 2008, tedy v roce stavebního boomu, potom následuje pokles až do současnosti.

Tabulka 14: Tržby za prodaný materiál v tis. Kč

2007	2008	2009	2010	2011	2012
1880	1944	1856	1725	1756	1576

Zdroj: [31]

Nejčastější konkurenti:

Sostaf s.r.o. je firma dnes s 61 zaměstnanci. Vznikla v roce 1990 jako nová firma, která postupem doby získala rozhodující postavení v regionu. Základní předměte podnikání je prakticky stejný jako u První Stavební Chrudim a.s. Tržby i aktiva společnosti jsou rovněž velmi podobné, firma však disponuje pouze 61 zaměstnanci. Jako jedna z mála firem má svou prodejnu materiálu, kterou využívá rovněž pro zásobování staveb. Firma je v kraji poměrně známá, i z tohoto důvodu představuje významného konkurenta. [21]

Stavební firma Ječmínek, spol. s.r.o. existuje od roku 1999 a je co do velikosti zhruba poloviční než První Stavební Chrudim a.s. Věnuje se i menšímu množství předmětů podnikání, ne však o mnoho. Větší konkurenci však dohání kvalitou svých služeb. Společnost disponuje 51 zaměstnanci a sídlí v Pardubicích. [22]

Firma Kasten spol. s.r.o. se se svou rentabilitou řadí mezi nejlepší firmy v republice, jelikož pouze s dvojnásobnými aktivy dokáže vyprodukovat téměř dvacetkrát větší zisk, než První Stavební Chrudim a.s. Firma byla založena v roce 1995 s cílem provádět prakticky veškeré stavební práce v nejvyšší kvalitě, včetně provádění pozemních staveb na klíč. V současné době zaměstnává 65 lidí. [23]

Merit Bau CZ a.s. je zapsána u Krajského soudu v Hradci Králové a během své krátké působnosti se stala velice významnou společností na stavebním trhu. Zaměřuje se na komplexní dodávky a subdodávky stavebních zakázek. Zaměstnává 56 zaměstnanců a dle aktiv je přibližně dvakrát větší než První Stavební Chrudim a.s., tržby jsou však srovnatelné. [24]

Skanska a.s. je firma mezinárodního charakteru a je zcela odlišná od výše zmíněných firem co se celkových čísel týče. Její tržby se totiž nepohybují v milionech, ale miliardách

korun. Je zde však zmíněna z důvodu zasahování větších firem do menších zakázek. Skanska je čtvrtou největší developerskou a stavební skupinou na světě a v České republice působí od poloviny devadesátých let. Zaměstnává 6425 zaměstnanců a její zisk v roce 2011 tvořil 1,153 miliard Kč. I přes mnohem větší čísla, v celkových ukazatelích je Skanska a.s. podprůměrná. Má však zavedeno spoustu postupů, kterými by se mohli inspirovat menší podniky. [25]

Porovnání vybraných ukazatelů výkonnosti s konkurencí

V následující části budou porovnávány některé ukazatele První Stavební a.s. s konkurenčními firmami, které byly zmíněny výše.

- Výčet ukazatelů, dle kterých se porovnává:
 - Rentabilita tržeb: ROS
 - Rentabilita aktiv: ROA
 - Tržby na zaměstnance
 - Doba obratu zásob
 - Čistý pracovní kapitál
 - Běžná a pohotová likvidita

Tabulka 15 Srovnání konkurence v tis. Kč za rok 2011

	První Stavební	Stavební firma Ječmínek spol. s.r.o.	Sostaf	Kasten	Merit Bau CZ a.s.	SKANSKA
Tržby	213 295	73 989	185 080	372 281	226 086	19 875 243
Aktiva	100 760	59 032	86 915	218 976	179 066	21 006 871
EBIT	650	412	627	10 539	2 473	763 740
poč. zamců	178	51	61	65	56	6 425
Zásoby	26 383	5 407	24 522	226	4 978	3 648 300
OA	72 242	57 802	71 459	135 315	153 988	16 694 204
KZ	46 954	27 285	50 832	68 279	145 739	9 145 322
ROA %	0,65	0,70	0,72	4,81	1,38	3,64
ROS %	0,30	0,56	0,34	2,83	1,09	3,84
Tržby na zamce	1 198,29	1 450,76	3 034,10	5 727,40	4 037,25	3 093,42
DOZ (dny)	44,53	26,31	47,70	0,22	7,93	66,08
ČPK	25 288,00	30 517,00	20 627,00	67 036,00	8 249,00	7 548 882,00
Běžná likvidita	1,54	2,12	1,41	1,98	1,06	1,83
Pohotová likvidita	0,98	1,92	0,92	1,98	1,02	1,43

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Při pohledu na absolutní ukazatele je zřejmé, že tržby První Stavební Chrudim a.s. v porovnání s konkurencí nejsou nijak špatné. Velmi podobné tržby dokážou konkurenční společnosti vytvořit s nižším počtem zaměstnanců, což jim snižuje náklady a zvyšuje konečný zisk. Je to dáno tím, že První Stavební Chrudim a.s. se, na rozdíl od konkurence, zabývá rozsáhlým spektrem činností, pro které je potřeba větší počet zaměstnanců.

Zásoby firmy jsou oproti konkurenci velmi vysoké (vyjma společnost Sostaf a Skanska), to však je způsobeno prodejním oddělením STAVMAT, které zároveň zásobuje stavební práce.

Ukazatele rentability aktiv i tržeb nevykazují příliš dobré výsledky. V rámci celého odvětví to jsou podprůměrná čísla, jelikož průměr vykazuje 7%. Je to dáno především velmi nízkým ziskem. Kvůli vysokým nákladům má firma velmi malé marže a to se projeví na celkovém zisku. Díky srovnání s konkurencí je však vidět, že je možné dosáhnout vyšších zisků a tím pádem i lepších rentabilit.

V rámci čistého pracovního kapitálu se První Stavební drží na velice dobrých číslech, která jsou srovnatelná s konkurencí. Zde nejsou nutné přílišné zásahy. Postačí, když firma udrží stávající trend.

Likvidita společnosti je na poměrně dobrých číslech, avšak pohotová likvidita by měla být do budoucna mírně navýšena. Na rozdíl od konkurence, První Stavební Chrudim a.s. drží větší zásobu, která tlačí tento ukazatel výrazně dolů. Je proto nutné sledovat výši závazků.

Marketing a konkurence

Veškerá zde uvedená konkurence společnosti má mnohem propracovanější webové stránky, přestože v mnohých případech nejsou dokonalé. Všeobecně si středně velké stavební podniky na webu příliš nezakládají. Konkurence na webu inzeruje mnoho podpůrných materiálů, které mohou z náhodného návštěvníka stránek udělat potenciálního zákazníka. Mezi tyto materiály patří výroční zprávy, certifikáty, reference spolupracujících společností, hodnocení zákazníků apod. Všechny webové stránky výše zmíněných konkurentů jsou aktualizované na rozdíl od webu První Stavební Chrudim a.s.

Sponzoring u větších společností, jako je Skanska a.s. je prakticky samozřejmostí, avšak je vidět i u menších konkurentů, kdy například MERITBAU sponzoruje Chrudimský hokejový tým, který se nedávno dostal do 1. hokejové ligy a firma tak rázem získala na popularitě.

Společnost Skanska a.s. má velmi dobře propracovanou marketingovou strategii, od které by se ostatní stavební společnosti na trhu mohli učit. Na první pohled si je možné povšimnout, že má na webu uvedenou samostatnou položku pro média, kde je uveden kontakt a nejrůznější kanály kterými se firma medializuje. Tímto způsobem by mohla i První Stavební Chrudim a.s. postupně vytvořit podobnou strategii s tím, že začne na lokální úrovni.

1.6.2. Hrozby nové konkurence

Ohrožení vstupu nové konkurence na trh je závislé především na tom, jak velké jsou bariéry, které tomu zamezují. Čím větší jsou potom bariéry vstupu na trh, tím menší je celkové riziko. Model rozlišuje sedm hlavních typů bariér.

1. Úspory z rozsahu výroby

Společnost První Stavební, a.s. patří ve svém regionu mezi větší stavební společnosti, která disponuje velkým zázemím vhodným pro stavební projekty. Celý stavební průmysl je velice náročný na kapitál, jenž je zapotřebí k tomu, aby firma vůbec mohla začít podnikat. Čím více zakázek firma má, tím více může rozkládat své fixní zdroje na jednotku výroby a uspořit díky rozsahu. V tomto smyslu je to určitá bariéra na trhu pro vstup nového konkurenta.

2. Kapitálové požadavky na vstup

Z výše uvedeného vyplývá i nutnost bariéry na vstupu kvůli velkým kapitálovým nákladům při zřizování stavební společnosti. Je totiž nutné zakoupit nebo pronajmout velké množství strojů, budovy apod. To jen potvrzuje další možnou bariéru pro vstup konkurence a snižuje tak celkové riziko.

3. Přístup k distribučním kanálům

V rámci distribučních kanálů, ať se pohybujeme na jakémkoliv trhu, většinou jsou nejnámější ty největší firmy s delší tradicí. Tyto firmy pak mají lepší postavení při vyjednávání zakázek apod. To určitým způsobem znevýhodňuje nově příchozí společnosti.

Nicméně možností propagace je dnes velké množství (weby, bannery na stavební ploše, spolupráce s městem, regionem, státem, EU apod.), proto tento bod netvoří příliš velkou bariéru.

4. Legislativa a intervence státní správy

Legislativa v rámci stavebnictví může významně ovlivnit vstup nových konkurentů na trh. Existuje celá řada regulí a norem, které musí každá budova splňovat a je vždy určitým know-how každé stavební společnosti, jak jim co nejlépe vyhovět. Od vstupu do EU je nutné dodržovat i vyhlášky právě z této strany, které se v poslední době věnují úsporným opatřením jako například zákon o hospodaření energií. Tyto důvody jistě budou do určité míry bránit konkurenci ve vstupu na trh.

5. Cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti

Cenové zvýhodnění je většinou spojeno s brzkým vstupem na trh a se získanými zkušenostmi. Není přitom podstatné, jak je společnost velká, vždy bude mít výhodu nad firmou, jenž vstupuje nově na trh a to jak v nákladech, tak i v cenách a kvalitě. Zavedený provozovatel zná své dodavatele a odběratele a dlouhodobou spoluprací vznikají oboustranné dohody.

6. Výhoda široké škály ze strany poptávky

V posledních letech, kdy na stavebnictví a vůbec celou ekonomiku působí krize, poptávka na trhu klesá. Stavebnictví v České republice dosáhlo své konjunktury v roce 2008 a od té doby klesá. Produkce v pozemním stavitelství klesá již od roku 2008, zatímco v inženýrském stavitelství pokles nastal o dva roky později. Firmy v roce 2011 provedly na území republiky stavební práce v hodnotě převyšující 464 miliard korun. Index stavební produkce meziročně klesá od roku 2009, mezi lety 2010 a 2011 o 3,5 %. [16]

Je tedy zřejmé, že v dnešní době není příliš výhodné vstupovat na tento trh, který se stále nemůže vzpamatovat z dopadu krize.

1.6.3. Vliv dodavatelů

Každý podnik potřebuje ke své produkci zdroje, aby mohl fungovat. Materiály, pracovní síla, hotové komponenty a další zásoby je nutné do podniku dodávat, pokud není

podnik schopen si je obstarat sám. Tím se vytvářejí vztahy mezi dodavateli a odběrateli - zásobovací řetězce. Sílu dodavatelů v těchto vztazích ovlivňuje mnoho faktorů.

První Stavební Chrudim a.s. má díky dnešní situaci na trhu na výběr mezi velkým množstvím dodavatelů. Stavebních zakázek je velmi málo, tudíž firmy, které se soustředí pouze na výrobu stavebního materiálu, subdodávky stavebních prací apod., nemají jinou možnost, než slevovat ze svých nároků a pro stavební firmy je dnes mnohem levnější, než kdy dříve spolupracovat s dodavateli.

První stavební rozděluje své dodavatele na dva sektory:

- Dodavatelé materiálu
- Dodavatelé subdodávek

Dodavatelé materiálu jsou firma Holcim, která dodává převážně cement pro stavby, firma Winerberger a Rabat, které obstarávají pro společnost cihly. Významným dodavatelem pohonných hmot je potom firma Nikey. Krom těchto má První Stavební a.s. i svou vlastní prodejnu stavebního materiálu, která z části pokrývá spotřebu materiálu jednotlivých stavebních zakázek a zároveň slouží jako prodejna pro veřejnost, díky čemuž První Stavební ročně utrží v průměru 25 mil. Kč.

Dodavatelé subdodávek jsou různé firmy, které dodávají specializované služby a je na ně vždy vypisováno vždy konkurzní řízení. Tímto způsobem První Stavební a.s. outsorcuje služby, na které se přímo nesoustředí a šetří tak své náklady. Jsou to hlavně: zavádění topení, plynu a elektřiny.

Dodavatelé jsou tedy pro společnost velmi důležitým faktorem, který ji může do značné míry ovlivnit, avšak v důsledku dnešní kritické době ve stavebnictví jsou podmínky pro První Stavební a.s. velice příznivé a společnost má vůči dodavatelům velmi dobrou vyjednávací pozici.

1.6.4. Vliv odběratelů (zákazníků)

Vliv odběratelů je ovlivněn mnoha aspekty. Jednotliví odběratelé se od sebe liší svou velikostí, svými potřebami, požadovanou kvalitou výrobků (resp. služeb) a potenciálem růstu. Mezi největší však patří velikost odběratele, kdy může dojít až k extrému, že jeden odběratel skupuje veškerou výrobu.

Jestliže ekonomická krize “pomáhá” První Stavební a.s. nastavit lepší podmínky s dodavateli, u odběratelů (zákazníků) je tomu právě naopak. Společnost získává zakázky dvojího typu:

- Veřejné zakázky
- Soukromé zakázky

Hlavním zadavatelem **veřejných zakázek** pro společnost je město Chrudim, kde má firma sídlo a taktéž Pardubický kraj. První Stavební Chrudim a.s. se rovněž zajímá o veřejné zakázky v jiných krajích, kde však nemá tak silné postavení a tudíž velkou šanci na úspěch.

V rámci státních zakázek je v dnešní době velkým problémem, že jich celkově velmi ubývá. Stát v rámci finančních škrťů vypisuje každým rokem méně výběrových řízení pro stavební firmy a obzvláště zakázky většího rozsahu. Tento fakt způsobuje nárůst konkurence velkých firem na malých zakázkách a to vede k nižším šancím získání zakázky menšími firmami (v celostátním měřítku) jako je První Stavební Chrudim a.s.

Dalším problémem státních zakázek jsou podmínky výběru uchazečů konkurzu. Jediným a hlavním faktorem je totiž cena. Ta firma, která tedy nabídne nejnižší cenu, nehladě na kvalitu, reference o firmě apod., získá zakázku. Takto se k projektu a možnosti zisku dostanou firmy, jež si v rámci své velikosti mohou dovolit nabídnout nižší cenu či společnosti, které nabídnou nižší cenu i za velkého rizika bankrotu.

Proto je dnes pro První Stavební a.s. velice důležité věnovat velkou pozornost **soukromému sektoru** (rodinné domky, firemní budovy) a snažit se získat co možná nejlepší jméno, za kterým klienti rádi půjdou. Pomoci by v tomto ohledu mohl i fakt velice výhodných hypotečních úvěrů.

Mezi největší soukromé zákazníky patří velké firmy na území Pardubického kraje např. Foxconn CZ s.r.o., Paramo a.s. a rovněž občané tohoto kraje, kteří poptávají stavební práce. Každý rok také První Stavební a.s. staví pro občany větších měst mimo Pardubický kraj, například v okolí Prahy, Hradce Králové, Brna apod., nejedná se však o příliš velkou část tržeb.

V horizontu následujících čtyř let se firma brání vstupu na zahraniční trh, proto pro ni bude nesmírně důležité posílit svou image a dát o sobě více vědět v jiných krajích, aby si vybuodovala podobně silné postavení, jako má v kraji Pardubickém.

V úvahu připadají hned dva sousední kraje:

- **Královehradecký kraj**

Tento kraj je velmi podobný tomu pardubickému, co se konkurence ve stavebnictví týče, jelikož zde působí vesměs ty samé firmy. Analýza výše tedy dostatečně konkretizuje i konkurenci tohoto trhu.

Výhodou je téměř stejná velikost poptávky, která je charakterizovaná doloženou tabulkou.

Tabulka 16: Bytová výstavba v Královehradeckém kraji

	2008	2009	2010	2011	2012
Stavební práce provedené v kraji (mil. Kč b.c.)	11 769	12 685	9 761	8 379	
Vydaná stavební povolení	5 973	5 589	5 253	5 136	4 847
Zahájené byty	2 396	1 942	1 254	1 272	1 216
Dokončené byty	1 919	1 516	1 807	1 320	1 384

Zdroj: [26]

Z důvodu velice podobné poptávky jako v kraji Pardubickém a prakticky totožné konkurenci se dá předpokládat, že by firma První Stavební Chrudim a.s. po aplikaci marketingové kampaně mohla získat podobně velký počet zakázek v Královehradeckém kraji, jako v kraji Pardubickém. Je však důležité také uvažovat nevýhodu vzdálenosti základny od místa výstavby a určitou časovou prodlevu, než se firma zviditelní v dané lokalitě. Proto je v horizontu 4 let odhadován možný nárůst o 3-6 staveb ročně v závislosti na úspěšnosti propagace firmy.

- **Středočeský kraj**

Zde se bude První Stavební Chrudim a.s. setkávat s největší konkurencí, která v ČR ve stavebnictví existuje. Operují zde firmy jako je Skanska a.s., Strabag a.s., VCES a.s. a další. To však není, vzhledem k dnešním podmínkám vyvolaným právě ekonomickou recesí, velký problém, jelikož tyto firmy se zajímají o zakázky menšího typu po celé České republice.

Obrovským plusem této oblasti je vysoká koncentrace obyvatel s nadprůměrnými příjmy. Trendem dnešních pražských zaměstnanců a podnikatelů je po práci vyjet z velkoměsta do klidnějšího okolí a zde relaxovat. Tyto lidé mají příjmy na to, aby si v přílehlých pražských oblastech nechali stavět nové domy, chatky apod. Právě těchto příležitostí by měla společnost využít.

Následující tabulka dokládá trojnásobné investice do stavebních prací, než je tomu v Pardubickém kraji a až čtyřnásobně větší počet zahájených bytů.

Tabulka 17: Bytová výstavba ve Středočeském kraji

	2008	2009	2010	2011	2012
Stavební práce provedené v kraji (mil. Kč b.c.)	32 321	33 416	24 683	23 096	
Vydaná stavební povolení	22 196	20 842	19 481	20 377	18 168
Zahájené byty	9 516	7 516	6 448	5 846	4 914
Dokončené byty	8 041	7 421	7 405	6 376	5 903

Zdroj: [27]

I když tedy středočeský kraj nabízí velké množství potenciálních zákazníků, je třeba počítat s tím nejtvrdějším bojem o každou zakázku s tamější konkurencí. Opět zde bude velmi záležet na kvalitě propagace firmy. Odhadované navýšení soukromých zakázek z tohoto kraje je asi 2 - 4 zakázky ročně.

1.6.5. Ohrožení substitucí

Jelikož stavební je ve své podstatě komplementární produkt, tedy jen v určité kombinaci uspokojí potřebu, společnost První Stavební Chrudim a.s. nebude ohrožena ze strany substitutů.

2. STANOVENÍ STŘEDNĚDOBÉHO PLÁNU ROZVOJE FIRMY NA ZÁKLADĚ IDENTIFIKOVANÝCH KLÍČOVÝCH RIZIK

„Poslání je časově vymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity. Vize je pak již striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat. Podnikatelská vize je fundamentální prioritní dokument a startovací bod každého kvalitního strategického záměru.“ [6]

Úvod kapitoly definuje poslání, vize a obecné cíle společnosti. Následně jsou uvedeny strategie, které vedou k naplnění těchto cílů. Další část tvoří analýza mikroprostředí a makroprostředí firmy, která je vyhodnocena pomocí matic EFE a IFE. Na základě těchto kroků jsou obecné cíle upřesněny na krátkodobé cíle, které umožní sestavit finanční plán podniku v závěru kapitoly.

2.1. Formulace strategie

2.1.1. Poslání

V jedné větě vyjádřené poslání společnosti by mohlo být vyjádřeno následovně:

Smyslem existence společnosti První Stavební a.s. je kvalitně a efektivně uspokojit poptávku zákazníka v rámci svých nabízených služeb a posílit tak své postavení na trhu.

2.1.2. Vize společnosti

Vize společnosti První stavební a.s. je vymezena na čtyřleté období od roku 2013 do roku 2016 a je sestavena z těchto komponent:

1. Zákazníci dotyčného strategického záměru

Do roku 2016 společnost usiluje o získání většího počtu zákazníků na základě expanze do okolních regionů a zlepšení marketingové komunikace společnosti (zpětná vazba zákazníků).

2. Produkt a jeho výjimečnost

Během plánovaného období bude firma nadále zdokonalovat své služby a soustředit se na to, aby odpovídaly standardům vycházejícím jak ze strany státu, tak i Evropské unie, přičemž jejím hlavním produktem budou na míru postavené rodinné domy a byty.

3. Popis trhu a jeho segmentů

Na základě analýzy konkurence se společnost bude snažit aplikovat nové poznatky zejména v rámci marketingových strategií a zlepšit tak své postupy, aby dosáhla lepších ukazatelů výkonnosti.

4. Technické, technologické a užitné přednosti produktu

Velice důležitým prvkem ve stavebnictví je technologie. První Stavební Chrudim a.s. během plánovaného období bude nadále udržovat svůj vozový park a stavební techniku v perfektním stavu, budou procházet pravidelnou kontrolou.

5. Strategie záměru

První Stavební a.s. se do budoucna zaměří na zvyšování ziskovosti a to do té míry, aby dosáhla postupně během následujících čtyř let alespoň průměrné rentability aktiv stavebních firem v ČR.

6. Filosofie záměru

Firma si musí vybudovat systém hodnot, se kterým seznámí zaměstnance a v rámci jeho dodržování tak bude firma působit jednotně navenek vůči svým stávajícím i potenciálním zákazníkům. Hodnoty musí korespondovat se stanoveným posláním společnosti.

7. Vliv na koncepci a postavení podniku

Získání nových nápadů a myšlenek je pro společnost velmi důležité v rámci udržení své konkurenční pozice. Nejen proto se První Stavební a.s. zaměří na spolupráci s některými univerzitami v ČR v rámci studentských prací, kdy za velmi nízkých nákladů může získat mnoho zajímavých podnětů pro zlepšení svého aktuálního stavu.

8. Veřejná image

Vystupováním zaměstnanců a poskytováním svých služeb chce podnik působit na své zákazníky jako seriózní a kvalitní. Neméně je pro něj důležitá otázka životního prostředí.

9. Sociální koncepce

Zaměstnanci jsou pro společnost základním stavebním kamenem, proto se hodlá zaměřit na jejich kvalitní vzdělání, vytvoření příjemných pracovních podmínek a nastavení systému tak, aby se z nich stali stálí zaměstnanci.

2.1.3. Dlouhodobé strategické cíle

Stanovení dlouhodobých strategických cílů do roku 2016

Finanční cíle

- Zvýšit tržby za služby do roku 2016 o 20% oproti roku 2012
- Zvýšit výsledek hospodaření za běžnou činnost – hodnota v roce 2016 bude 4 mil. Kč
- Zvýšit ukazatelé rentability na oborový průměr

Zákaznické cíle

- Mít 100% spokojených zákazníků
- Získat nové zákazníky
- Prozkoumat potenciál v zahraničí

Interní procesy

- Vybudovat silnou podnikovou kulturu
- Udržovat a inovovat vozový park

Cíle týkající se regionu, zaměstnanců a IS

- Zintenzivnit spolupráci s Pardubickým krajem: Spolupráce s Univerzitou Pardubickou na studentských pracích, podpora regionu v rámci charitativních akcí, sportovních a kulturních událostí
- Využít software v rámci podnikových procesů
- Modernizovat web společnosti a nastavit jeho pravidelnou údržbu
- Zavést strategické řízení

2.1.4. Strategie vedoucí k naplnění nadefinovaných cílů

1. Intenzivní strategie

a. Rozvoj trhu

Tato strategie je pro firmu vhodná v rámci dosažení nových možností na jiných trzích. První Stavební má poměrně dobré jméno na trhu, kde působí aktuálně, je proto vhodné přenést tuto pověst do nového prostředí. Společnost má možnost získat nové zákazníky a navýšit tak své tržby. Díky této strategii bude firma potřebovat dodatečné investice k provedení nezbytných kroků. Z tohoto důvodu nebude navyšovat zisk během prvních dvou let, než se uchytlí

na novém trhu. Tyto dodatečné náklady by však měly být pokryty ziskem získaným aplikací následující strategie.

2. Strategie kompletního plnění parametrů služeb požadovaných zákazníkem

Jedná se o strategii, která je založena na důvěrném vztahu se zákazníkem, kdy společnost odběrateli nabízí služby přímo jím požadované. Tato strategie je pro První Stavební a.s. velice vhodná, jelikož se firma v následujícím období bude zaměřovat převážně na výstavbu rodinných domků, kdy poptávku vytvářejí jednotlivci, každý s odlišnými požadavky. Strategii je zároveň možné uplatňovat hned první rok plánu a tím získat dodatečný zisk pro financování nákladů spojených se strategií rozvoje trhu. [4]

2.2. Analýza prostředí

Pro následnou analýzu podniku je vybrána analýza prostředí, která se zaměřuje na dění uvnitř i vně daného podniku. Sleduje, shromažďuje, analyzuje, predikuje a zpracovává údaje o podnikatelském prostředí jako celku. [6]

Celá analýza prostředí je rozdělena do třech částí a to následovně:

- Analýza externího prostředí
- Analýza mezoprostředí – Porterův model pěti sil
- Analýza interního prostředí

Výsledky analýz jsou nakonec vyhodnoceny pomocí matic EFE a IFE.

2.2.1. Analýza externího prostředí

- Legislativa

Pro fungující podnik v České republice existuje množstvím zákonů, které musí dodržovat. Jedná se o Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákon o účetnictví, Živnostenský zákon apod. Dále jsou firmy usměrněny různými normami, vyhláškami, standardy či obchodními smlouvami.

Největším problémem stavebnictví v současné době jsou vládní škrty, díky kterým vláda posílá do tohoto důležitého sektoru stále menší množství peněz, a proto ubývá veřejných zakázek. Další úskalí se týká výběrových řízení, jejichž hlavní hodnotící kritérium pro výběr společnosti je nabídnutá cena.

První Stavební a.s. jako stavební firma musí splňovat mnoho regulí vycházejících ze zákona. Celý obor stavebnictví podléhá mnohým zákonům, které jednak stanovuje stát (Stavební zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, Nařízení vlády 163/2002 Sb. technické požadavky na vybrané stavební výrobky, Zákon č. 406/2000 Sb. - o hospodaření energií a další související předpisy) a jednak jsou stanovovány ze strany Evropské Unie, která vyvíjí tlak směrem k úspornějším stavbám na životní prostředí.

Je tedy zapotřebí, aby společnost šla s novými trendy v rámci regulí veškerých zákonů.

- Demografie

První Stavební a.s. působí jako hlavní stavební firma v Pardubickém kraji. Téměř všechny její zakázky jsou právě na tomto území, proto je pro ni velmi důležité složení obyvatelstva v dané lokalitě. Ze zdrojů Českého Statistického Úřadu vyplývají následující údaje.

Celý Pardubický kraj čítá 516 411 obyvatel, což je zhruba 1/20 celkové populace ČR. Z tohoto počtu je ve věku mezi 14-64 lety každý rok téměř 70% obyvatel. Statistiky ukazují, že toto číslo klesá od roku 2007 a v roce 2011 bylo dosaženo zatím nejnižšího stavu, tedy 68,7 %, což je 354 670 obyvatel. Tento trend se objevuje v celé republice a Pardubický kraj se se svými procenty vždy drží prakticky na stejné úrovni jako celá Česká republika.

Z předešlých údajů vyplývá, že poptávku po stavebních pracích První Stavební a.s. by mohlo tvořit již zmiňovaných 354 670 obyvatel, budeme-li předpokládat, že jsou ekonomicky aktivní a vynecháme-li státní zakázky. Budeme-li brát v potaz právě soukromé stavby (rodinné domky), je zřejmé, že patnáctiletý občan jistě nebude uvažovat o stavbě a naopak starší člověk už bude zajištěn. Proto se celkové číslo očistí o počet obyvatel mladších dvaceti let a starších padesáti let. Výsledný počet obyvatel jako potenciálních zákazníků společnosti První Stavební Chrudim a.s. je 221 308 za rok 2011.

Pro jednu firmu by se tedy mohlo zdát, že je poptávka dostatečná, avšak v Pardubickém kraji je stavebních firem velké množství, proto je důležité expandovat.

Obrázek 2: Počet obyvatel dle věkových skupin

Rok	Obyvatelstvo podle věkových skupin											
	Pardubický kraj						Česká republika					
	0 - 14		15 - 64		65 - více		0 - 14		15 - 64		65 - více	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
2001	83 924	16,5	351 803	69,4	71 449	14,1	1 621 862	15,9	7 170 017	70,2	1 414 557	13,9
2002	82 141	16,2	352 710	69,6	71 683	14,2	1 589 766	15,6	7 195 541	70,5	1 417 962	13,9
2003	80 209	15,9	353 347	69,9	71 930	14,2	1 554 475	15,2	7 233 788	70,8	1 423 192	13,9
2004	78 779	15,6	353 911	70,0	72 595	14,4	1 526 946	14,9	7 259 001	71,0	1 434 630	14,0
2005	77 269	15,3	355 252	70,2	73 503	14,5	1 501 331	14,6	7 293 357	71,1	1 456 391	14,2
2006	76 023	15,0	357 121	70,3	74 607	14,7	1 479 514	14,4	7 325 238	71,2	1 482 437	14,4
2007	75 354	14,7	360 216	70,4	75 830	14,8	1 476 923	14,2	7 391 373	71,2	1 512 834	14,6
2008	74 997	14,6	362 393	70,3	77 795	15,1	1 480 007	14,1	7 431 383	71,0	1 556 152	14,9
2009	75 260	14,6	361 150	69,9	79 919	15,5	1 494 370	14,2	7 413 560	70,6	1 598 883	15,2
2010	76 015	14,7	359 758	69,6	81 391	15,7	1 518 142	14,4	7 378 802	70,1	1 635 826	15,5
2011	77 030	14,9	354 670	68,7	84 711	16,4	1 541 241	14,7	7 262 768	69,1	1 701 436	16,2

Zdroj: [16]

- Ekonomika**

Z hlediska makroekonomických vlivů na společnost je dobré vzít v potaz následující ukazatele, které jsou přehledně nastíněny v tabulce:

Tabulka 18: Hlavní makroekonomické ukazatele ČR

Ukazatel		2007	2008	2009	2010	2011
Ukazatele reálné ekonomiky						
HDP	mld. Kč, b. c.	3 662,6	848,4	759,0	799,5	841,4
HDP na 1 obyvatele	Kč/obyv.	354 808	986	288	268	961
HDP	%, r/r, reálně	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9
Výdaje na konečnou spotřebu	%, r/r, reálně	3,1	2,3	1,3	0,9	-0,3
z toho: spotřeba domácností	%, r/r, reálně	4,1	3,0	0,2	1,0	0,7
Domácí realizovaná poptávka	%, r/r, reálně	5,8	2,8	-2,2	0,9	-0,4
Stavební produkce	%, r/r, reálně	7,1	0,0	-0,9	-7,1	-3,5
Obecná míra nezaměstnanosti	%, průměr	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7
Průměrné reálné mzdy ¹⁾	%, r/r	4,3	1,4	2,3	0,7	0,5
Průměrný starob.důchod/průměrná mzda	%	40,6	40,2	41,6	41,2	42,0
Míra inflace	%, r/r, průměr	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9
Ceny průmyslových výrobců	%, r/r, průměr	4,1	4,5	-3,1	1,2	5,6
Ceny stavebních prací	%, r/r, průměr	4,1	4,5	1,2	-0,2	-0,5

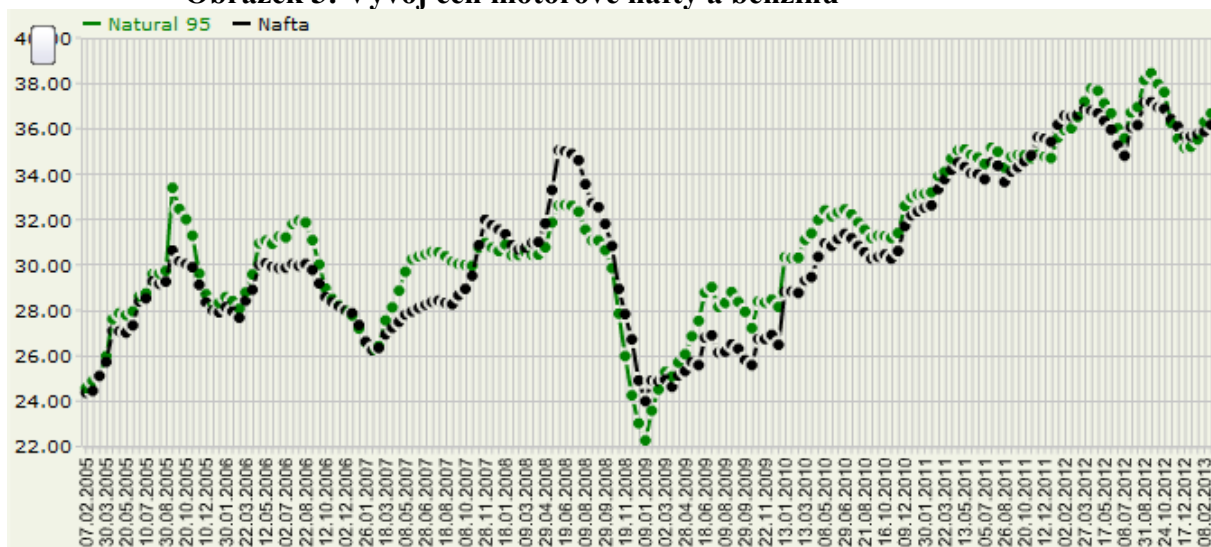
Zdroj: [28]

Tabulka potvrzuje recesi ekonomiky, zvláště pak ve stavebním sektoru. Téměř všechny ukazatele vykazují klesající trend, pouze některé, jako HDP, velmi málo rostou.

Lze také vyčíst, že stavební firmy se snaží reagovat na stávající situaci na trhu tím, že sami snižují ceny svých prací, aby podpořily poptávku po svých službách a zamezily rapidnímu propadu stavební produkce.

Pro společnost První Stavební a.s. je také příhodné sledovat vývoj cen paliv, které představuje následující graf.

Obrázek 3: Vývoj cen motorové nafty a benzínu



Zdroj: [29]

Z grafu je patrný cenový nárůst během posledních osmi let zhruba o 12 Kč na jeden litr obou komodit.

Charakteristika Pardubického kraje:

Výkonnost ekonomiky Pardubického kraje stále stoupá, za posledních patnáct let to bylo o 40%, což je o necelých 10% méně než v případě celé republiky. Celkové HDP na obyvatele činí necelých 290 000 Kč. Jako kraj celkově je Pardubický řazen na 7. místě, což je průměr. [30]

Hlavní podíl na růstu mají velké firmy, jako Foxconn, Synthesia, Paramo, JTEKT, Panasonic, Elektrárna Opatovice a další firmy, u kterých se předpokládá další růst a možnost nových stvaveb, což může být příležitostí pro První Stavební a.s. ucházet se o zakázky.

Nejen v Pardubickém kraji, ale i v celé České republice je dnes pozorován trend stavění rodinných domků na okrajích měst. Lidé chtějí mít svůj klid, když přijdou z práce. Zde je velká příležitost pro První Stavební a.s. jak získat nové klienty, nové soukromé u veřejné zakázky.

Kraj však neočekává vstup nových investor, proto se v nejbližších letech předpokládá spíše jen drobný ekonomický růst či stagnování [30]

- **Sociologie a Kultura**

Sociologie a kultura jsou velmi důležitou součástí makroprostředí pro První Stavební a.s., jelikož v rámci kulturních akcí na sebe může upoutat větší pozornost a zvýšit povědomí u zákazníků. Společnost je častým sponzorem různých plesů, charitativních akcí a jiných kulturních událostí.

V rámci zaměstnaneckých pravidel se musí firmy v ČR řídit Zákoníkem práce, který je často novelizován. Pro První Stavební, a.s. je značným problémem pokles zájemců o práci s technickým vzděláním.

- **Technologie**

Technologie je velice důležitá komponenta a to z hlediska úspory nákladů a většího výkonu. Jít ruku v ruce s novými technologickými trendy znamená pro společnost značnou výhodu.

První Stavební Chrudim a.s. disponuje velkým vozovým parkem, který je dobře udržován a jednotlivé stavební stroje nejsou starší než 10 let. Celý vozový park musí splňovat parametry technické kontroly, s čímž firma nemá problém.

- **Politika**

Česká politická situace může velmi ovlivnit činnost společnosti. V rámci restriktivních či expanzivních opatření vlády to může být například zvýšení daní, snížení úrokových sazeb či daňové výhody. V období krize je však nutné počítat spíše se situací, kdy vláda bude šetřit a soukromý sektor se tomu musí přizpůsobit svou vnitřní politikou, která povede k větší obezřetnosti při veškerém počínání (investování apod.).

V rámci této komponenty je důležité pro První Stavební a.s., aby management plánoval dopředu různé scénáře, které v sobě zahrnují volatilitu všech možných faktorů, jež mohou ovlivnit činnost podniku. Firma prozatím neklade velký důraz na strategické plánování, což ji vystavuje určitému riziku.

- **Ekologie**

V dnešní době je na celou společnost kladen velký nátlak v rámci úsporných opatření a šetrného chování vůči přírodě. Toto se samozřejmě týká rovněž podniků.

Trendem příštích let ve stavebnictví jsou energeticky úsporné domy, které šetří nejen životní prostředí, ale také finance jejich vlastníků. První Stavební a.s. si je tohoto trendu

vědoma a již dnes má propracované stavby “na klíč”, které takovéto možnosti nabízejí. Do budoucna je však důležité stále sledovat vývoj trendů a technologií a přizpůsobovat tomu své služby.

2.2.2. Interní analýza

Interní analýza popisuje mikroprostředí podniku, které podnik přímo může ovlivňovat svými činnostmi. Analýza je prováděna na těchto funkčních oblastech: management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj, informační systémy. [5]

Management

- **Plánování**

Jednou z funkcí managementu je plánování. V této věci má První Stavební a.s. velké nedostatky. Management společnosti se snaží pouze reagovat na danou situaci v daném roce. Nenamáhá se však vymýšlet plány a strategie na delší období dopředu, což snižuje šanci predikce možných událostí a tím pádem také možnost reagování na tuto událost.

- **Organizování**

Vedení organizace tvoří představenstvo společnosti a ředitel, který má pod sebou jednotlivé úseky s vlastními řediteli. Technický úsek projektuje jednotlivé zakázky a technicky je připravuje. Ekonomický úsek, který má na starosti účetnictví, plánování, správu informačních systémů a statistických údajů. Poslední je výrobní úsek, který funguje na základě maticové struktury, kdy každý projekt (zakázka) má svou zodpovědnou osobu (stavbyvedoucí) a dále jsou povolány odborníci vždy z jednotlivých středisek, které spadají právě pod výrobní úsek (elektro, instalace, zámečnictví, doprava, těžká mechanizace). Celá organizační struktura je k nahlédnutí jako 4. příloha práce.

Společnost zaměstnává kvalifikované zaměstnance, kteří splňují potřebné vzdělání pro danou pozici, jsou loajální k zaměstnavateli a vystupují navenek jako jednotný tým. Jsou zde jasně stanoveny pravomoci, odpovědnosti, kompetence a způsob zastupitelnosti jednotlivých pracovníků.

Firma si zakládá na dobrém jménu, bohužel však nemá vytvořený žádný systém hodnot, dle kterého by se zaměstnanci společnosti více sjednotili a ztotožnili s posláním společnosti. Díky tomu strádá celá kultura společnosti, která je málo flexibilní a otevřená ke změnám. Vzhledem k tomu, že firma sama příliš nerealizuje strategický management, nesdílí

samotnou vizi společnosti ani její zaměstnanci. Každý pouze ví, že má odvést kvalitní práci a dělat dobré jméno firmě tak, aby byla doporučena stávajícím zákazníkem dále. Samotní zaměstnanci nemají stanoveny své vlastní cíle, jsou školeni pouze v těch dovednostech, co nutně potřebují.

Firma má však poměrně dobře propracovaný systém odměn, který zahrnuje dovolenou navíc, firemní benefity i dodatečný plat a každý zaměstnanec ví, co musí splnit, aby těchto odměn dosáhl.

- **Motivace a personální opatření**

Na základě úsporných opatření došlo za poslední čtyři roky ve společnosti ke snížení celkového stavu zaměstnanců o 38 pracovníků, kdy v roce 2011 jich pracovalo 178. Celkové snižování firmě ušetřilo ročně zhruba 5 mil. Kč.

Díky těmto personálním opatřením mohla být zbývajícím zaměstnancům ponechána stávající mzda a systém odměn, který je založen na finančních odměnách, dovolených, školení a penzijním připojištění.

V rámci managementu má společnost velké mezery a je zde tedy velký prostor pro různé nápravy, které v konečné fázi povedou ke zvýšení zisku.

Marketing

Marketing je dnes, v době obrovského množství komunikačních kanálů, jednou z nejdůležitějších činností, kterou by každá firma měla maximálně využívat. Bohužel u První Stavební Chrudim a.s. je tomu právě naopak a hodně kvůli tomu ztrácí.

- Způsoby získávání zákazníků:
 - Firma si získává zákazníky především formou kontaktů (město, kraj, partneři). Ti ji upozorní na různé stavební zakázky, potenciální poptávku, kdy firma pak již převezme iniciativu sama.
 - Sama vytváří nabídkovou činnost: inzerce do novin (velmi málo), zveřejňuje aktuální ceny svých služeb na webu
 - Referenční doporučení: snaží se odvést co nejkvalitnější práci, aby ji stálý zákazník doporučil dále.
 - Možné zviditelnění se nabízí i v místě samotné výstavby, kdy mnoho stavebních společností umísťuje na rozdělané stavby své bannery, které

informují, že danou práci vykonává určitá společnost. Tento druh propagace využívá i První Stavební a.s.

- Společnost rovněž podporuje sponzorskými dary různé kulturní události, jako jsou plesy a charitativní akce.
- Komunikace se zákazníky:
 - První Stavební Chrudim a.s. upřednostňuje přímý kontakt se zákazníkem. Zákazník komunikuje nejprve přímo se samotným ředitelem společnosti a to i v případě, že se jedná o výstavbu rodinného domku. Až poté je komunikace směřována na stavební mistry.
 - Internetové stránky společnosti jsou velmi zastaralé, design již na první pohled není zajímavý. Je zde hodně neaktuálních informací, neplatné odkazy apod. Firma zde nepublikuje žádné aktuality, novinky, nic čím by mohla zatraktivnit sebe sama, pouze udává základní informace. To vše působí dojmem, že stránky nebyly dlouho inovovány.
- Způsob plánování zakázek
 - Vzhledem k současnému stavu stavebnictví, kdy je nejasná budoucnost každé firmy, První Stavební Chrudim a.s. jen stěží dokáže odhadnout a naplánovat budoucí poptávku a tedy i zakázky. Celý princip plánování je velice hrubý a spočívá v předběžném stanovení fixních nákladů na následující rok, kdy výsledná suma po připočtení variabilních nákladů z každého projektu představuje nutné tržby k udržení chodu společnosti.
 - Firma tedy nemá dopředu zajištěný žádný počet zakázek kromě těch, které dodělává z minulosti, a vše se snaží získat během daného období.
 - Firma neanalyzuje riziko, nepredikuje možný vývoj trhu a neanalyzuje možné scénáře, čímž se vystavuje většímu riziku.
- Cenotvorba
 - Ceny stavebního materiálu, které prodává prodejna STAVMAT, jsou nastaveny na stejné úrovni, jako je konkurence v dané lokalitě. Cena zde nehraje roli hlavního faktoru, dle kterého si zákazník vybírá. Od konkurence se První Stavební Chrudim a.s. odlišuje kvalitou služeb spojených s nákupem materiálu (dovoz materiálu na stavbu, slevy pro stálé odběratele apod.)
 - Ceny stavebních služeb do nedávna byly mírně vyšší, než je tomu u konkurence, jelikož První Stavební Chrudim a.s. spoléhá na své dobré jméno v Pardubickém kraji a na široké spektrum kvalitních služeb. V dnešní

době je však vysoký tlak na cenu stavebních služeb směrem dolů, proto i První Stavební Chrudim a.s. respektuje ekonomický vývoj a srovnává ceny na úroveň konkurence.

Celkově První Stavební a.s. zdaleka nevyužívá potenciál marketingu. Do budoucna by se mu měla mnohem více věnovat.

Informační technologie

Velkým problémem jsou ve firmě informační technologie. Počítačová výbava byla zavedena poměrně pozdě a ve firmě se stále hojně vyskytuje velké množství dat vedených pouze v papírové podobě. Nemalou zásluhu na tom jistě má starší vedení a kultura celé společnosti, která bude zmíněna později. Pro firmu je tedy důležité v následujících letech zanést veškerá data do informačních softwarů a standardizovat postupy ukládání informací rovněž do těchto systémů. Poté bude možné velmi rychle dohledat veškeré informace, analyzovat různé procesy apod.

Výroba

Firma poskytuje veškeré služby spojené s výstavbou všech typů budov (rodinné domky, kostely, firemní sklady apod.). Mezi tyto služby patří: generální dodávky, rekonstrukce a modernizace, zemní práce, demolice a demontáž, půjčovna mechaniky, doprava.

Dále potom provozuje prodejnu stavebního materiálu s názvem STAVMAT, která funguje na trhu se stavebním materiálem od roku 1994 a v rámci své činnosti zajišťují velkoobchodní a maloobchodní prodej stavebního materiálu. Nabízejí široký sortiment pro realizaci celé stavby a od roku 2000 byla činnost rozšířena o prodej vodoinstalačního materiálu.

Stavebniny STAVMAT vedle své prodejní činnosti zajišťují materiál na provádění staveb své mateřské firmy První Stavební Chrudim a.s.

Společnost také vlastní certifikát o řízení jakosti, díky kterým může provádět stavební činnost a opravovat i památkové objekty. Certifikát je označen: **ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001** a je součástí přílohy.

2.2.3. Shrnutí analýzy podniku

- Z úvodního představení vyplývá, že společnost má dlouhou tradici a silnou základnu na Chrudimsku.
- Charakteristika stavebního odvětví v ČR a na Pardubicku, kde firma působí, ukázala pokles celého trhu od roku 2008. Podobný vývoj je předpokládán odborníky i na roky 2013 a 2014. Jediné co se ve stavebnictví navyšuje, je průměrná mzda, což může z části přispívat k propouštění zaměstnanců.
- **Finanční analýza následně odkrývá spousty slabín i silných stránek společnosti.**
 - Velice dobré tržby v roce 2008 se postupně snižují až o zhruba 100 mil. Kč do roku 2012.
 - Společnost vykazuje velmi malý zisk.
 - Firma disponuje přiměřeně velkým pracovním kapitálem
 - Velice špatné ukazatele rentability. Co se týče srovnání s odvětvím, jsou ukazatele rentability podprůměrné.
 - Velmi dobrá finanční stabilita firmy v rámci ukazatele zadluženosti i likvidity
 - Kvalitní ukazatelé aktivity
 - Bankrotní index IN05 potvrzuje stabilitu firmy
 - Záporná EVA, společnost nevytváří hodnotu
- **Porterův model pěti sil odkryl následující**
 - Vzhledem k mnoha nepříznivým okolnostem (vyjádřeny v analýze) není vhodné v dnešní době vstupovat na stavební trh. Hrozby vstupu nové konkurence příliš nehrozí.
 - Analýzou bylo zjištěno, že První Stavební Chrudim a.s. má vzhledem k současným okolnostem velmi dobrou vyjednávací pozici vůči dodavatelům.
 - Problém ubývání státních zakázek, vyhodnocení konkurzu pouze na základě nabízené ceny. Potenciál firmy v jiných krajích, možnost expanze.
 - Silná konkurence v rámci veřejných zakázek, kdy se o menší zakázky zajímají i ty největší společnosti.
 - Firma má svou vlastní prodejnu materiálu, která zásobuje i její stavby.

- **V rámci externí analýzy bylo zjištěno následující:**
 - Vládní škrty snižují tok peněz do stavebnictví. Zakázku vyhrává firma s nejnižší cenou, což je jediné kritérium veřejných zakázek.
 - Pardubický kraj nabízí poměrně solidní poptávku po stavebních pracích v rámci analýzy zdejší populace i zdejších větších firem, které navzdory krizi plánují nové investice.
 - Obecně klesají výdaje na celkovou spotřebu, poklesl růst HDP, ekonomika je stále v recesi, přesto ceny materiálu stále rostou.
 - První stavební disponuje kvalitním a poměrně novým vozovým parkem
 - Evropská Unie podporuje ekologické stavby a firmy, které podporují tuto myšlenku, jsou o krok napřed.
- **Interní analýza odhalila následující skutečnosti**
 - Společnost neplánuje a nevytváří dlouhodobé strategie, pouze reaguje na stávající situaci.
 - Poměrně dobrý motivační systém, slabá kultura společnosti a standartní organizační struktura, která převládá u stavebních společností.
 - První Stavební Chrudim a.s. nemá vytvořenou žádnou marketingovou strategii. Přesto má dobré jméno v kraji na základě dobrých referencí svých zákazníků. Velkou mezeru má však ve využití komunikačních kanálů ať už se jedná o inzerci v novinách či velmi špatně propracované webové stránky.
 - Firma si nezajišťuje dopředu žádné zakázky na rozdíl od konkurence.
 - Velkým plusem pro firmu je, že dokáže obstarat téměř všechny stavební služby, po kterých je na trhu poptávka.

- **Přehled v rámci SWOT analýzy**

Tabulka 19: SWOT Analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní prodejna stavebního materiálu	Záporná EVA
Téměř žádné dluhy	Nízký zisk
Dobrá finanční stabilita	Slabá rentabilita
Nízká doba obratu pohledávek	Není strategický management
Široké spektrum služeb	Nízká podpora IT
Největší společnost v regionu	Slabá marketingová strategie
Dobré jméno a dlouhodobá tradice	Působení pouze v regionu
Silná základna v centru kraje	Slabá kultura společnosti
Dostatečný pracovní kapitál	Nejsou plánované ani dopředu zajišťované zakázky
Poměrně dobrý motivační systém	
Příležitosti	Hrozby
Kvalitní technologie	Pokles soukromé poptávky po stavebních prací
Dobré podmínky pro vyjednávání s dodavateli	Růst cen pohonných hmot a energií
Nízké hypoteční sazby	Velká konkurence plus vstup nové
Nové výstavby na okrajích měst	Pokles státních zakázek
Velká možnost expanze do jiných krajů	Rostoucí nároky odběratelů
Nehrozí vstup nové konkurence na trh	Predikce klesající tendence vývoje trhu
Čerpání z evropských fondů	Ekonomická krize
	Růst průměrné mzdy zaměstnanců
	Silná konkurence
	Špatně nastavený systém soutěžení o veř. zakázky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

2.2.4. Vyhodnocení interní a externí analýzy pomocí matic IFE a EFE

Hodnocení výsledků interní analýzy

Pro hodnocení výsledků interní analýzy je použita matice IFE (Internal forces evaluation). Vyberou se určité slabé (W) a silné (S) stránky firmy, zpracují se do tabulky se stejným počtem faktorů.

Ke každému faktoru se přiřadí váha v rozmezí od 0,00 až 1,00 podle důležitosti pro úspěšnost v oboru. Suma vah S a W se musí rovnat 1,00. Dále se ohodnotí jednotlivé faktory od 1 do 4, kde:

- 1 znamená největší slabou stránku,
- 2 malou slabou stránku,

- 3 malou silnou stránku
- 4 je největší silná stránka

Dále je nutné vynásobit váhu a hodnocení každého faktoru, čímž se dostane vážený poměr.

Po sečtení vážených poměrů všech faktorů se dostane celkový vážený poměr. Celkový vážený poměr hodnotí interní pozici podniku vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr. Nejlepší hodnocení nabývá hodnot 2,5 - 4 naopak slabou interní pozici má podnik, pokud mu vyjde celkový vážený poměr menší než 2 a střední interní síla podniku se pohybuje v rozmezí 2 – 2,5. [5]

Tabulka 20: Matice IFE

	Váha	Hodnocení	Vážený poměr
Silné stránky			
Vlastní prodejna stavebního materiálu	0,09	3	0,27
Dobrá finanční stabilita	0,12	4	0,48
Kvalitní technologie	0,1	4	0,4
Široké spektrum služeb	0,11	4	0,44
Dobré jméno a dlouhodobá tradice	0,1	3	0,3
Slabé stránky			
Nízký zisk	0,09	2	0,18
Není strategický management	0,12	1	0,12
Nízká podpora IT	0,08	2	0,16
Slabá marketingová strategie	0,09	1	0,09
Slabá kultura společnosti	0,1	1	0,1
Suma	1		2,54

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celkový vážený průměr matice IFE vychází 2,54. Znamená to, že strategický záměr společnosti se opírá o poměrně silnou interní pozici firmy.

Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE

EFE matice je analytická technika, která vyhodnocuje seznam příležitostí a hrozeb. EFE je akronym z External Factor Evaluation, tj. hodnocení externích faktorů. Hodnotí se externí pozice organizace nebo jejího strategického záměru.

Postup analýzy EFE je následující:

1. Vypracujeme tabulku externích faktorů
2. Každému faktoru přiřadíme váhu v rozmezí od 0,00 do 1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby - suma vah se rovná 1,00
3. Ohodnotíme jednotlivé faktory stupněm vlivu na výchozí vizi strategického záměru i stanovené cíle a strategii bez ohledu, zda se jedná o **O** nebo **T**.
4. Stupeň vlivu: 4 body – nejvyšší, 3 body – nadprůměrný, 2 body – střední, 1 bod - nízký
5. Vynásobíme váhu a hodnotu u každého faktoru
6. Sečteme vážené poměry jednotlivých faktorů -> výsledkem je celkový vážený poměr

Jestliže je celkový vážený poměr:

- = 1...nejhorší
- = 4...nejlepší
- kolem 2,5...střední hodnoty [5]

Tabulka 21: Matice EFE

	Váha	Stupeň	Vážený poměr
Příležitosti			
Velká možnost expanze	0,1	3	0,3
Silná vyjednávací pozice vůči dodavatelům	0,08	2	0,16
Nízké hypoteční sazby	0,09	3	0,27
Nové výstavby na okrajích měst	0,12	4	0,48
Nehrozí vstup nové konkurence na trh	0,09	3	0,27
Hrozby			
Klesající poptávka po stavebních službách	0,09	4	0,36
Růst cen pohonných hmot a energií	0,11	4	0,44
Silná konkurence	0,12	4	0,48
Špatně nastavený systém soutěžení o veř. zakázky	0,1	3	0,3
Rostoucí nároky odběratelů	0,1	2	0,2
Suma	1		3,26

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Součet vážných průměrů je 3,26. Strategický záměr společnosti První Stavební Chrudim a.s. je tedy poměrně hodně citlivý na externí prostředí.

2.2.5. Formulace krátkodobých cílů

Krátkodobé cíle finanční

- V roce 2013 a 2014 udržet zisk na stejné částce jako v roce 2012, v roce 2015 a 2016 jej prudce zvýšit, kdy se společnost dostane do kladných hodnot EVA.
- Mírně navýšit tržby v letech 2013 a 2014 každý rok o 2%. V roce 2015 a 2016 následně růst o 14% ročně.
- Veřejné zakázky budou tvořit v roce 2015 32% tržeb a v roce 2016 35% tržeb za služby společnosti.
- V roce 2013 a 2014 stejná úroveň ukazatelů rentabilit jako v roce 2012 (povolena mírná fluktuace – rentabilita tržeb vzhledem k malému růstu tržeb a stagnaci zisku zřejmě mírně poklesne). V roce 2015 a 2016 poté silný nárůst ukazatelů rentability, kdy v roce 2016 dosáhne ROE 7%, ROA 4%, ROS 2,5% a 2016 ROE 10%, ROA 7% a ROS 3%.

Krátkodobé zákaznické cíle

- Mít 100% spokojených zákazníků
 - Každý měsíc vyhodnocovat webový dotazník na spokojenost zákazníků, kdy od 31.12. 2013 bude 100% spokojenost
- Získat nové zákazníky
 - Vytvoření Marketingového týmu
 - Do konce roku 2014 bude ve Středočeském a Královehradeckém kraji 50% dotazovaných znát První Stavební Chrudim a.s.
 - 2015 zakázky z nových krajů tvoří 20% tržeb
 - 2016 zakázky z jiných krajů tvoří 40% tržeb

Krátkodobé cíle v rámci interních procesů

- Udržovat a inovovat vozový park
 - Do konce roku 2013 vznik dokumentu kde jsou stanoveny osoby odpovědné za daný vůz z vozového parku a jeho údržbu. V letech 2014, 2015 a 2016 pravidelná měsíční údržba vozu a technická kontrola.
- Vybudovat silnou podnikovou kulturu
 - 2013 proškolení managementu v oblasti kultury společnosti
 - Konec roku 2013 vznik vize kultury společnosti

- 2014 implementace kultury do společnosti, všichni zaměstnanci znají hodnoty a cíle společnosti, mají nastavené vlastní cíle
- 2016 vznik dokumentu – vyhodnocení nastavené kultury, popřípadě seznam nápravných kroků

Krátkodobé cíle týkající se regionů, zaměstnanců a IS

- Zintenzivnit spolupráci s Pardubickým krajem: Spolupráce s Pardubickou univerzitou na studentských pracích, podpora regionu v rámci charitativních akcí, sportu a kulturních událostí
 - 2013 začít komunikaci s Pardubickou univerzitou a nabídnout se jako firma se zájmem o spolupráce na diplomových pracích
 - 2014 až 2016 každý rok 3 odborné práce
- Zvýšit počet zaměstnanců
 - Konec roku 2013 přijmout 3 odborníky na marketing
 - V roce 2014 a 2015 nabrat vždy 15 nových zaměstnanců – (stavebních dělníků)
- Využití softwaru v rámci podnikových procesů
 - 2015 nakoupit software pro zpracování zakázek, začít plně využívat jeho funkčnost a analyzovat data pro budoucí plánování
 - 2016 nakoupit software pro řízení zásob, začít plně využívat jeho funkčnost a analyzovat data pro budoucí plánování
- Modernizovat web společnosti a nastavit jeho pravidelnou údržbu
 - 2014 vybrat vhodného pracovníka IT na správu webu, inovování stránek
 - 2014 spustit aplikaci hodnocení kvality služeb pro zákazníky, dohnat konkurenci v rámci webových aplikací
 - 2015 a 2016 sledovat nové trendy a využívat web k získávání nových zakázek
- Zavést strategické řízení
 - 2013 zavést povinné školení pro současný management v rámci strategického plánování
 - 2015 vznik nového dlouhodobého strategického plánu na období 2016-2020

2.2.6. Sestavení finančního plánu podniku

Strategický plán podniku vychází ze strategických cílů a podnikem stanovených strategií k jejich naplnění. Základem strategického plánu jsou dílčí plány, mezi které patří především plán prodeje a marketingu, plán výroby, plán investic, plán výzkumu a vývoje, personální plán a finanční plán. Stěžejním úkolem je sestavení finančního plánu, který se skládá z plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy, plánu peněžních toků a soustavy finančních ukazatelů. [6]

Prvním krokem při sestavení strategického finančního plánu společnosti První Stavební Chrudim a.s. je sestavení plánu výnosů, plánu nákladů a plánu očekávaného výsledku hospodaření. Při sestavování finančního plánu je použit agregovaný i desagregovaný přístup a pozornost je věnována nejvýznamnějším výnosovým a nákladovým položkám. Při sestavování strategického finančního plánu podniku jsou respektovány rizikové faktory a ostatní skutečnosti vyplývající z analýzy prostředí a současného podnikatelského profilu společnosti. Strategický finanční plán přímo vychází z vize, strategických cílů a strategií společnosti. [4]

Plán výnosů

Plán výnosů je sestaven ve dvou krocích. Nejprve je vytvořen dílčí plán prodeje a marketingu, následně je sestaven plán ostatních výnosů.

- **Plán prodeje a marketingu**

Dle stanovených cílů je třeba dosáhnout rostoucích tržeb a to o 2% v letech 2013 a 2014 a o 15% v následujících dvou letech. Tato výše je stanovena na základě přijaté strategie, kdy v prvních dvou letech plánu je počítáno s náklady na expanzi služeb firmy do jiných krajů v rámci strategie rozvoje trhu. Tyto náklady pak budou kompenzovány převážně navýšením tržeb v rámci strategie plnění zákaznických požadavků a rozvoje trhu na Pardubicku. Během let 2015 a 2016 již dochází k navýšení zakázek v nových krajích a růst tržeb o 15% každý rok.

Výše uvedený průběh tržeb je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 22: Plán tržeb v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Tržby v mil. Kč	198 639	202 612	233 003	267 954

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V jednotlivých krajích se potom tržby vyvíjí následujícím způsobem. V roce 2013 a 2014 je tvořen dvouprocentní nárůst tržeb pouze v Pardubickém kraji, zatímco ve Středočeském a Královehradeckém se firma snaží prorazit.

V roce 2015 a 2016 již První Stavební Chrudim a.s. získává zakázky na nových trzích, což zvýší tržby o 15% každý rok. V roce 2015 tvoří zakázky v nových krajích 20% tržeb a v roce 2016 potom 40%.

Tabulka 23: Tržby v krajích v tis. Kč

Kraj/Rok	2013	2014	2015	2016
Pardubický	198 639	202 612	186 403	160 772
Královehradecký	0	0	11 650	33 494
Středočeský	0	0	34 951	73 687

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Veškeré tržby První Stavební Chrudim a.s. jsou tvořeny ze dvou složek:

- Tržby za prodej zboží – V rámci prodejny STAVMAT firma prodává materiál zákazníkům a zásobuje jím své stavby. Celý sortiment produktů tvoří 3000 položek, z nichž ¼ tržeb tvoří cement a maltové směsi, ¼ cihly a tašky, 17% obklady a dlažby a 33% tržeb je v rámci prodeje podlahových materiálů a zbytku produktů.
 - Celkový vývoj je plánován tak, že v roce 2013 a 2014 kdy bude převážná většina zakázek tvořena soukromými zakázkami, tedy rodinnými domky a byty, bude narůstat spotřeba hlavně složky obkladů a dlažeb a podlahových materiálů a ostatních produktů. V roce 2015 a 2016 potom začnou přibývat veřejné zakázky a poroste i poptávka po ostatních materiálech, tak jak naznačuje následující tabulka.

Tabulka 24: Tržby dle materiálů v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
cement a maltové směsi	5 231	5 231	6 016	6 918
cihly a tašky	5 231	5 231	6 016	6 918
obklady a dlažby	3 592	3 699	4 143	4 640
podlahy a zbylý materiál	7 323	7 689	8 611	9 645

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- Jednotlivé tržby jsou vypočítány na základě ceny za daný blok materiálu vynásobený počtem objednávek tohoto materiálu.

Tabulka 25: Ceny a množství objednávek daných materiálů

Rok	2013		2014		2015		2016	
	ceny v tis. Kč	poč. objednávek	ceny v tis. Kč	poč. objednávek	ceny v tis. Kč	poč. objednávek	ceny v tis. Kč	poč. objednávek
cement a maltové směsi	13,21	396	13,21	396	13,24	454	13,29	521
cihly a tašky	13,21	396	13,21	396	13,24	454	13,29	521
obklady a dlažby	12,95	277	12,95	286	12,98	319	13,03	356
podlahy a zbylé materiály	13,34	549	13,34	576	13,37	644	13,42	719

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- Tržby za prodej služeb – zde společnost dělí zakázky na soukromé a veřejné, jejichž podíl na tržbách je znázorněn v Porterově analýze. Společnost bude v prvních dvou letech navyšovat tržby převážně díky soukromým zakázkám a v roce 2015 a 2016 potom značně začne stoupat velikost zakázek veřejných, které dosáhnou roku 2016 36% tržeb za prodej služeb.

Tabulka 26: Procentuelní podíl jednotlivých zakázek na tržbách

rok	2013	2014	2015	2016
Tržby v % veř. sektor	29	29	33	36
Tržby v % soukr. sektor	71	71	67	64

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- Tržby za jednotlivé sektory jsou vypočítány na základě počtu získaných soukromých zakázek v podobě výstavby domků a bytů a počtu získaných veřejných zakázek vždy vynásobených jejich cenou. V roce 2013 se uvažuje ještě pokles cen bytů, v dalších letech již je předpokládán nárůst cen v procentech inflace v ČR tedy 2%.

Tabulka 27: Cena a počet zakázek

Rok	2013		2014		2015		2016	
	jednotky	cena v tis kč	jednotky	cena v tis kč	jednotky	cena v tis kč	jednotky	cena v tis kč
veř. Zakázky	3,5	14 925	3,5	15 230	4,4	15 535	5,4	15 845
domky a byty	30,8	4 067	30,9	4 150	33,0	4 233	35,8	4 318

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 28: Plánované tržby z jednotlivých zakázek

Rok	2013	2014	2015	2016
Veř. Sektor	52 180	52 552	68 318	85 398
Soukr. Sektor	125 082	128 209	139 899	154 434

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- **Plán ostatních výnosů**

Mezi ostatní výnosy společnosti patří položky aktivace, která vzhledem k poměrně malé významnosti (tvoří jen necelé procento tržeb) je plánována poměrnou částí k tržbám a to jako 1,01 % z tržeb.

Změna stavu zásob vlastní činnosti jako hlavně změna stavu nedokončené výroby je plánována v rámci trendu, který byl v dřívějších letech vždy okolo 3 milionů, avšak v poslední době vykazuje záporný stav. Proto pro následující roky je tato položka předpovídána lehce pod hranicí 3 milionů korun. Dalším důvodem kladných položek je plánované zvýšení zakázek, pro které se firma bude muset více zásobit.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu představují každoroční prodej ojetých automobilů pro obnovu vozového parku. Tyto se budou nadále vyvíjet podobným způsobem jako doposud, kdy rostoucí trend pouze simuluje růst cen.

Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy společnosti jsou nulové, jelikož firma nemá nikde uložený kapitál, který by jí přinášel úroky.

Ostatní provozní výnosy jsou tvořeny náhradami od pojišťoven, tuto částku každý rok bude firma plánovat ve výši 200 tis. Kč.

Tabulka 29: Plán ostatních výnosů v tis. Kč

	2013	2014	2015	2016
Aktivace	2 002	2 042	2 349	2 701
Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 450	2 560	2 700	3 100
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	250	275	280	300
Výnosové úroky	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	200	200	200	200
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plán nákladů

Pro sestavení nákladového plánu je použita jak agregovaná tak i desagregovaná metoda. V první části podkapitoly je sestaven odpisový plán a v druhé jsou plánovány ostatní významné nákladové položky.

- **Odpisový plán**

Plán odpisů se skládá ze dvou částí. První část je tvořena tzv. setrvačným blokem, který vychází z přednastavených odpisů ve společnosti, jejíž poslední rok je znázorněn v příloze.

Tabulka 30: Plán odpisů v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Odpisy	3 791	3 421	3 051	2 681

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Druhá část je potom tvořena odpisy z nově pořízeného majetku. Společnost bude investovat do úprav prostorů pro nový marketingový tým 200 000 Kč v roce 2013. Největší částka z této sumy jsou počítače a kancelářské potřeby, které patří do 1. odpisové skupiny a nábytek, jenž je v odpisové skupině číslo 3. V roce 2015 potom bude nakupovat software pro řízení zakázek za 50 000 Kč a v roce 2016 za 100 000 Kč software pro řízení zásob. Firma využívá lineárního způsobu odepisování.

Tabulka 31: Odpisy z nově pořízeného majetku v tis. Kč

rok	2013	2014	2015	2016
Odpisy z počítačů a kanc. potřeb	27	27	26	
Odpisy z nábytku	12	12	12	12
Odpisy za software 1			25	25
Odpisy za software 2				25

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celková plánovaná výše odpisů je po součtu obou vyjádřena v následující tabulce.

Tabulka 32: Celkové plánované odpisy v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Celkové odpisy	3 830	3 460	3 114	2 743

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- **Plán ostatních nákladů**
 - **Výkonová spotřeba**

Dle odborných předpokladů lze usuzovat zdražování cen materiálů a energie pro následující období. Tato skutečnost musí být tedy promítnuta v rámci plánování položky spotřeby materiálu a energie. Základ odvození této položky tvoří cena za jednu objednávku materiálu, který První Stavební Chrudim a.s. použije v rámci stavebních prací, vynásobená počtem objednávek tohoto materiálu. V rámci plánované strategie se bude počítat s prudkým nárůstem stavebních prací v roce 2015 a 2016, což je promítnuto v plánované spotřebě materiálu, tak jak naznačuje přiložená tabulka. Takto vypočtené náklady na spotřebu materiálu odpovídají i trendu společnosti, který představuje vždy zhruba 22% tržeb.

Tabulka 33: Náklady na spotřebu materiálu

Rok	2013		2014		2015		2016	
	ceny v tis. Kč	poč. objednávek	ceny v tis. Kč	poč. objednávek	ceny v tis. Kč	poč. objednávek	ceny v tis. Kč	poč. objednávek
cement a maltové směsy	10,59	1 069	10,59	1 109	10,61	1 386	10,80	1744
cihly a tašky	10,59	1 069	10,59	1 109	10,60	1 386	10,64	1744
obklady a dalžby	10,38	749	10,31	820	10,33	974	10,37	1193
podlahy a zbyte materiály	10,70	1 522	10,70	1 654	10,72	1 971	10,76	2348
Náklady v tis. Kč		46 701		49 627		60 581		75 027

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Položka služby je tvořena převážně subdodávkami a outsorcovanými službami, které společnost pronajímá buď z důvodu, že potřebné služby nenabízí (klimatizace, vzduchotechnika apod.). Nebo v případě časového tlaku aby stihla požadovanou zakázku dokončit v limitu, který klient požaduje. Je odvozena procentuelně z tržeb, přičemž procenta během čtyř let klesají, což je předpoklad vycházející z historických dat.

Tabulka 34: Výkonová spotřeba v tis. Kč

rok	2013	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu	46 701	49 627	60 581	75 027
Služby	79 661	80 330	87 855	98 579
% z tržeb	39,60%	38,70%	37,70%	36,80%
Výkonová spotřeba	116 758	118 202	134 907	153 965

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

o **Osobní náklady**

První Stavební Chrudim a.s. počátkem roku 2013 chce pouze vytvořit nový tříčlenný marketingový tým, tedy zaměstná navíc 3 pracovníky. Mzdy bude navyšovat pravidelně každý rok o 2%, což se projeví na mzdových nákladech a nákladech na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

V druhé polovině plánu, kdy společnost bude nabírat více zakázek a expandovat do jiných krajů, je nezbytné nabrat nové zaměstnance. V roce 2015 se předpokládá zaměstnat nových 15 zaměstnanců a o stejný počet se stav navýší i v roce 2016. To povede ke skokovému nárůstu osobních nákladů.

Celý výše popsany vývoj zaměstnanosti a navyšování mzdy je zobrazen příloženou tabulkou.

Tabulka 35: Plánované Mzdové náklady

Rok	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	159	160	175	190
Průměrná roční mzda v tis. Kč	237	242	247	252
Mzdové náklady v tis. Kč	37 729	38 726	43 203	47 845

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Odměny členům orgánů společnosti a družstva má již dlouhodobě nastavené na částce 504 tis. Kč a tak to i plánuje dále.

Sociální náklady jsou potom odvozeny trendem.

Tabulka 36: Plánované osobní náklady v tis. Kč

rok	2013	2014	2015	2016
Mzdové náklady	36 729	37 699	42 058	46 576
Odměny členům orgánů společnosti družstva	504	504	504	504
Náklady na sociální a zdravotní	12 879	12 983	14 206	15 426
Sociální náklady	616	619	678	736
Osobní náklady	50 728	51 806	57 446	63 242

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

○ **Ostatní náklady**

Ostatní finanční náklady jsou procentuelně odvozeny od tržeb. Největší položky tvoří platby pojišťovnám, bankovní výlohy a úrazová pojištění.

Ostatní provozní náklady jsou tvořeny položkami:

- Odškodnění, které v rámci důrazného sledování kvality již nebude nutno, avšak kvůli prvku náhody zde bude každý rok plánováno 50 tis. Kč. Zde se vychází z historických údajů společnosti.
- Odpisy z nedobytných pohledávek, které se v roce 2014 odepíšíou zcela, a dále s nimi nebude počítáno z důvodu důkladného výběru zákazníků.
- Náklady na proškolení zaměstnanců

Tabulka 37: Plán ostatních finančních a provozních nákladů v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Ostatní finanční náklady	1291	1316	1514	1741
Ostatní provozní náklady	610	105	50	50

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Daně a poplatky jsou stanoveny úměrně k tržbám.

Náklady vynaložené na prodané zboží jsou odvozeny od tržeb za prodané zboží.

Kompletní vyjádření nákladů společnosti je potom zobrazeno v tabulce č. 38.

Tabulka 38: Celkové plánované náklady firmy v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Náklady na prodané zboží	17138	17496	19843	22590
Spotřeba materiálu	46 701	49 627	60 581	75 027
Služby	79 661	80 330	87 855	98 579
Výkonová spotřeba	126 962	129 957	148 436	173 607
Mzdové náklady	37 729	38 726	43 203	47 845
Odměny členům orgánů společnosti družstva	504	504	504	504
Náklady na sociální a zdravotní	12 879	12 983	14 206	15 426
Sociální náklady	616	619	678	736
Osobní náklady	51 728	52 832	58 591	64 510
Celkové odpisy	3 830	3 460	3 114	2 743
Ostatní finanční náklady	1291,154	1316,977	1514,523	1741,702
Ostatní provozní náklady	210	105	50	50

Daně a poplatky	848	886	1045	1162
Celkové náklady	202 407	206 053	232 594	266 403

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plán hospodářského výsledku a dividendová politika

Hrubý zisk, jako zisk před zdaněním je vypočítán jako odečet plánovaných nákladů od plánovaných zisků v rámci každého plánovaného roku. Ten je dále upraven o sazbu daně z příjmu ve výši 19% a o přičitatelné a odečitatelné položky.

Tabulka 39: Plánovaný výsledek hospodaření v tis. Kč

	2013	2014	2015	2016
Plánované výnosy	203 540	207 688	238 532	274 254
Plánované náklady	199 407	202 791	231 449	265 135
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 134	1 636	5 938	7 851
Výsledek hospodaření	918	1 325	4 810	6 359

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dividendová politika je v rámci společnosti nastavena následujícím způsobem. Do zákonného rezervního fondu společnost ročně dává 5% z výsledku hospodaření, 70% do nerozděleného zisku, jelikož plánuje další expanzi, 2% do ostatních fondů a zbytek jsou dividendy.

Plán rozvahy na rok 2013 a 2016

Rozvaha je plánována ve dvou částech. Nejprve se určí velikosti aktiv, vybrané položky pasiv a dodatečné externí zdroje financování. V druhé části je dále stanovena struktura dodatečného externího kapitálu a následné kompletování plánované rozvahy. [6]

- **Plán investičního majetku, oběžných aktiv a krátkodobých závazků**

Pro sestavení plánu stálých aktiv je třeba znát investiční program společnosti. Plán investičního majetku je sestaven na základě dlouhodobého majetku, kterým firma disponuje vždy na konci období, ke kterému je připočtena hodnota pořízeného majetku a odečtena hodnota za odprodej majetku. Po všechny čtyři plánované roky firma bude zhruba disponovat stejným dlouhodobým majetkem, jelikož není třeba vynakládat žádné větší investice.

První Stavební Chrudim a.s. plánuje během následujících čtyř let investovat do softwaru. V roce 2015 chce koupit software pro zpracovávání zakázek, na investici si vyhradí

100 tis. Kč a 2016 program na řízení zásob za 50 000 Kč. V roce 2013 je dále plánovaná výbava prostorů pro nový marketingový tým, na kterou je vyhrazeno 250 000 Kč.

Tabulka 40: Plánované investice v tis. Kč

	2013	2014	2015	2016
Hodnota investičního majetku na počátku období	28 446	28 396	28 121	27 891
Nově pořízený majetek	200		50	100
Odprodej a vyřazení majetku	250	275	280	300
Hodnota investičního majetku na konci období	28 396	28 121	27 891	27 691

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Oběžná aktiva a krátkodobé závazky jsou plánovány na základě obrátových ukazatelů. Z finanční analýzy vyplývá, že obrátkovost společnosti je na poměrně dobrých číslech, je pouze třeba nastavit mírně rostoucí trend. Tato úvaha se tedy projeví v plánování následujících položek rozvahy.

Zásoby vzhledem k tomu, že společnost vlastní svou prodejnu materiálů, musí být vyšší, než u jiných stavebních firem. Bude odvozen od obrátky zásob 10,4 pro všechny roky, kromě roku 2014, kdy se společnost mírně předzásobí pro následné období expanze, jak vyplývá z uvedené strategie.

Pohledávky z obchodních vztahů jsou plánovány mírně rostoucím trendem. Lze si totiž všimnout z analýzy, že s většími tržbami roste obrát pohledávek, proto je tento trend nastaven i do budoucna.

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů jsou plánovány na stejném principu jako předchozí pohledávky.

Ostatní krátkodobé závazky, kdy hlavní podíl tvoří dohadné účty pasivní, u společnosti konkrétně nevyfakturované náklady, jsou velmi nepředvídatelnou položkou. Většinou obrát této položky osciluje kolem čísla 10, avšak poslední rok dosáhl znatelného výkyvu a to čísla 42. Díky tomu tedy společnost bude přepokládat do dalších let obrát ostatních krátkodobých závazků okolo čísla 20.

Pro větší přehlednost je doložena tabulka s danými položkami zkoumanými v minulém období.

Tabulka 41: Vybrané ukazatele aktivity

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat Zásob	15,09	11,69	8,35	8,08	10,38
Obrat Pohledávek z obchodních vztahů	8,63	8,19	10,94	6,24	5,88
Obrat Krátkodobých závazků z obchodních vztahů	11,65	4,77	8,02	6,84	6,54
Obrat Ostatních krátkodobých závazků	18,68	19,81	10,77	13,52	42,20

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Následující tabulka již ukazuje plánované hodnoty pro následující období.

Tabulka 42: Plán pohledávek a závazků v tis Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Tržby	198 639	202 612	233 004	267 954
Obrat Zásob	10,4	9	10,4	10,4
Obrat Pohledávek z obchodních vztahů	5,9	6	6,5	7,5
Obrat Krátkodobých závazků z obchodních vztahů	6,6	6,7	6,9	7,2
Obrat Ostatních krátkodobých závazků	20	20	20	20
Zásoby	19 100	22 512	22 404	25 765
Pohledávky z obchodních vztahů	33 668	33 769	35 847	35 727
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	30 097	30 241	33 769	37 216
Ostatní krátkodobé závazky	9 932	10 131	11 650	13 398

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Potřeba dodatečného externího kapitálu

Nejprve bude stanovena hodnota disponibilních vlastních a cizích zdrojů společnosti a celkových aktiv. Na základě rozdílu po odečtení těchto zdrojů od aktiv společnosti bude stanovena výše externích zdrojů pro financování podniku. V případě odchylky bude společnost využívat ke krytí bankovní úvěr.

Tabulka 43: Dodatečný externí kapitál v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Aktiva	97 925	98 645	106 463	112 744
Vlastní kapitál	57 440	57 753	60 437	61 629
Cizí zdroje	40 485	40 892	46 027	51 114
Krátkodobé závazky	40 029	40 371	45 419	50 614
Závazky z obchodních vztahů	30 097	30 241	33 769	37 216
Ostatní krátkodobé závazky	9 932	10 131	11 650	13 398
Bankovní úvěry a výpomoci	456	521	608	500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Je tedy zřejmé, že k pokrytí aktiv je zapotřebí v každém roce požádat banku o výpomoc v podobě krátkodobého úvěru vždy kolem 500 tis. Kč.

Tabulka 44: Plánovaná výsledovka v tis. Kč

		2013	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	21 376	21 850	24 786	28 121
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	17138	17496	19843	22590
+	Obchodní marže	4 238	4 354	4 943	5 531
II.	Výkony	181 714	185 363	213 266	245 633
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobnků a služeb	177 262	180 761	208 217	239 832
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 450	2 560	2 700	3 100
II.3.	Aktivace	2 002	2 042	2 349	2 701
B.	Výkonová spotřeba	126 962	129 957	148 436	173 607
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	46 701	49 627	60 581	75 027
B.2.	Služby	79 661	80 330	87 855	98 579
+	Přidaná hodnota	58 590	59 761	69 772	77 558
C.	Osobní náklady součet	51 728	52 832	58 591	64 510
C.1.	Mzdové náklady	37 729	38 726	43 203	47 845
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	504	504	504	504
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 879	12 983	14 206	15 426
C.4.	Sociální náklady	616	619	678	736
D.	Daně a poplatky	848	886	1045	1162
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 830	3 460	3 114	2 743
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	250	275	280	300
F.	Zůstatková cena prod. dlouh. majetku a materiálu	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	200	200	200	200
H.	Ostatní provozní náklady	610	105	50	50
	Provozní výsledek hospodaření	2 425	2 953	7 453	9 592
X.	Výnosové úroky	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	1 291	1 317	1 515	1 742
	Finanční výsledek hospodaření	-1 291	-1 317	-1 515	-1 742
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	215	311	1 128	1 492
	VH za běžnou činnost	918	1 325	4 810	6 359
	VH za účetní období	918	1 325	4 810	6 359
	VH před zdaněním	1 134	1 636	5 938	7 851

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 45: Plánovaná rozvaha společnosti v tis. Kč

	AKTIVA	2013	2014	2015	2016
	Aktiva CELKEM	97 925	98 645	106 463	112 744
B.	Dlouhodobý majetek	28 396	28 121	27 891	27 691
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	50	125
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	28396	28121	27841	27566
C.	Oběžná aktiva	69 529	70 249	78 067	84 348
C.I.	Zásoby	19 100	22 512	27 739	31 899
C.I.1.	Materiál	764	900	1 110	1 276
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	14 325	16 884	20 804	23 924
C.I.5.	Zboží	4 011	4 728	5 825	6 699
C.III.	Krátkodobé pohledávky	33 668	33 769	35 847	35 727
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	31 984	32 080	34 054	33 941
C.III.2.	Ostatní pohledávky	1 683	1 688	1 792	1 786
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	16 761	13 968	14 482	16 721
C.IV.1.	Peníze	168	140	145	167
C.IV.2.	Účty v bankách	16 593	13 828	14 337	16 554

	PASIVA	2013	2014	2015	2016
	Pasiva celkem	97 926	98 646	106 464	112 743
A	Vlastní kapitál	57 440	57 753	60 437	61 629
A. I.	Základní kapitál	34521	34521	34521	34521
A. I. 1.	Základní kapitál	34521	34521	34521	34521
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	5 658	5 666	5 736	5 767
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond, Nedělitelný fond	5 696	5 716	5 890	5 968
A. IV.	VH minulých let	11 565	11 849	14 289	15 373
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	11 565	11 849	14 289	15 373
A. V. 1.	VH běžné období	918	1 325	4 810	6 359
B.	Cizí zdroje	40 485	40 892	46 027	51 114
B.III.	Krátkodobé závazky	40 029	40 371	45 419	50 614
B.III.1.	Závazky z obch. Vztahů	30 097	30 241	33 769	37 216
B.III.2.	Ostatní krátkodobé závazky	9 932	10 131	11 650	13 398
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	456	521	608	500
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	456	521	608	500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3. ROZPRACOVÁNÍ STRATEGICKÝCH SCÉNÁŘŮ DO VARIANT PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

3.1. Identifikace rizikových faktorů

Náplní identifikace rizik je stanovení faktorů rizika jakožto veličin, jejichž možný budoucí vývoj by mohl ovlivnit – a to nejen negativně – hospodářské výsledky, kritéria ekonomické efektivity projektu a jeho finanční stabilitu. [7]

V následující kapitole jsou nejprve identifikovány rizikové faktory a nejdůležitější rizika ovlivňující chod společnosti. Dále je sledováno, jak tyto rizikové faktory působí v rámci optimistického a pesimistického vývoje na rizika společnosti a jak se při tom mění provozní výsledek hospodaření (EBIT). Takto vznikne optimistický a pesimistický scénář vývoje firmy, díky kterému je na konci kapitoly odvozen nejpravděpodobnější scénář.

Rizikové faktory společnosti První Stavební Chrudim a.s. jsou:

A – Klesající poptávka po stavebních pracích: riziko snížení tržeb

B – Růst cen energií a pohonných hmot: hrozí zvyšování nákladů společnosti

C – Silná konkurence: hrozí ztráta zakázek

D – Rostoucí nároky odběratelů: projevující se v podobě včasného nesplácení závazků

E – Slabý management společnosti: projevující se v nedostatečné připravenosti na situaci na trhu a ztrátu konkurenceschopnosti

F – Nedostatečná podpora IT: hrozba ztráty konkurenceschopnosti

G – Slabá kultura společnosti: riziko ztráty klíčových zaměstnanců

H – Špatně nastavený systém soutěžení o veř. zakázky: riziko snížení počtu veřejných zakázek

I – Sociální důsledky krize: stávky a společenské nepokoje

3.2. Stanovení významnosti rizikových faktorů

Vzhledem k většímu počtu identifikovaných faktorů rizika je využito vhodných metod pro zjištění významnosti rizika, tedy Expertní metody a Semikvantitativní analýzy. S nejvýznamnějšími rizikovými faktory potom bude počítáno při tvorbě jednotlivých scénářů.

3.2.1. Expertní hodnocení

Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhým je intenzita negativního dopadu, který má výskyt faktoru rizika na výsledky projektu. [7]

Tyto pravděpodobnosti a intenzity dopadu mohou nabývat pěti stupňů:

- 1 – Je velice malá pravděpodobnost výskytu (intenzity dopadu) rizikového faktoru
- 2 – Je malá pravděpodobnost výskytu (intenzity dopadu) rizikového faktoru
- 3 – Je střední pravděpodobnost výskytu (intenzity dopadu) rizikového faktoru
- 4 – Je velká pravděpodobnost výskytu (intenzity dopadu) rizikového faktoru
- 5 – Je zvlášť vysoká pravděpodobnost výskytu (intenzity dopadu) rizikového faktoru

Za významné rizikové faktory jsou považovány ty, které dosáhnou u obou kritérií alespoň hodnoty 3 současně, rovněž i taková, která dosahují u jednoho kritéria nízkých hodnot a zároveň u druhého velmi vysokých. Výsledky jsou potom zaneseny do matice rizik. Ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů První Stavební Chrudim a.s. a zanesení jejich významnosti do grafického zobrazení je znázorněno v následujících dvou tabulkách.

Tabulka 46: Hodnocení rizikových faktorů

Rizika	Intenzita vlivu	Pravděpodobnost dopadu
A - Klesající poptávka po stavebních pracích	5	4
B - Růst cen energií a stav. materiálu	4	3
C - Silná konkurence	4	4
D - Rostoucí nároky odběratelů	2	2
E - Slabý management společnosti	4	2
F - Nedostatečná podpora IT	2	3
G - Slabá kultura společnosti	3	2
H - Špatně nastavený systém soutěžení o veř. zakázky	4	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 47: Matice rizik

Intenzita dopadu	5			A	
	4		E, H	B, C	
	3		G		
	2	I	D	F	
	1				
		1	2	3	4
					Pravděpodobnost výskytu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z expertní analýzy vyplývá velká významnost rizika A – rizika klesající poptávky po stavebních pracích, B – rizika růstu cen energií a stavebního materiálu, C – riziko silné konkurence.

3.2.2. Semikvantitativní hodnocení

Základem semikvantitativního ohodnocení rizikových faktorů je matice rizik, jejíž osy x a y jsou číselně stupňovány a to tak, že pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru čísla 1-5 a intenzita dopadu tohoto faktoru čísla 1-5, vždy od nejmenšího dopadu (pravděpodobnosti) po největší. Vynásobením těchto dvou čísel u každého rizikového faktoru potom získáme jeho výslednou hodnotu významnosti. [7]

Ohodnocené rizikové faktory na základě analýz z kapitol 1 a 2 jsou sestupně vyjádřeny v následující tabulce podle hodnocení významnosti daného rizika. [7]

Rizikové faktory s celkovou hodnotou 1-9 jsou nejméně významné. Skupinu středně významných rizikových faktorů tvoří ta, jejichž celková hodnota dosáhla čísla v rozmezí 10-30. A konečně nejvýznamnější faktory jsou ty, jejichž hodnota spadá do intervalu 31-80. [7]

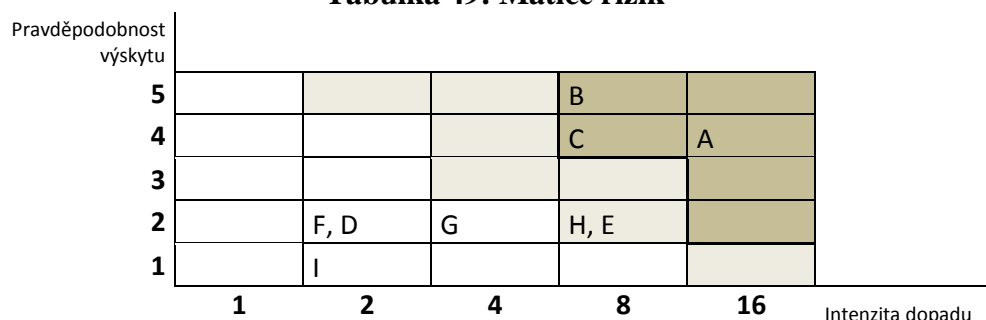
Tabulka 48: Ohodnocení rizikových faktorů

Rizika	Intenzita vlivu	Pravděpodobnost dopadu	Celková hodnota
A - Klesající poptávka po stavebních pracích	16	4	64
B - Růst cen energií a stav. materiálu	8	5	40
C - Silná konkurence	8	4	32
H - Špatně nastavený systém soutěžení o veř. zakázky	8	2	16
E - Slabý management společnosti	8	2	16
G - Slabá kultura společnosti	4	2	8
F - Nedostatečná podpora IT	2	2	4
D - Rostoucí nároky odběratelů	2	2	4
I - Sociální důsledky krize	2	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Následující matice zobrazuje jednotlivé rizikové faktory, které spadají do různě barevných polí dle významnosti rizika. Čím je pole tmavší, tím je větší významnost daného rizikového faktoru.

Tabulka 49: Matice rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak je možné vyčíst z tabulky a následné matice rizik, nejvýznamnější rizika jsou: A, B, C

Rizika středně významná jsou: E, H

Rizika nejméně významná jsou: D, F, G, I

3.3. Analýza citlivosti

Podstatou analýzy je zjištění citlivosti určitého ekonomického kritéria projektu v závislosti na rizicích, které toto kritérium ovlivňují. Rizika, jejichž změny vyvolávají pouze malou změnu daného kritéria, můžeme považovat za málo důležité – citlivost kritéria na

změny rizik je malá. Naopak když tytéž změny rizik vyvolávají velké změny zvoleného kritéria, jedná se o velmi důležitá rizika. [7]

V rámci analýzy citlivosti společnosti První Stavební Chrudim a.s. je zvoleno kritérium VH z provozní činnosti neboli EBIT. Ten je vypočítán jako rozdíl mezi výnosovými položkami (tržby, aktivace, změna stavu zásob, ostatní výnosy) a nákladovými položkami (náklady za prodej zboží, náklady za služby, odpisy, daně a poplatky, ostatní náklady a osobní náklady) společnosti.

Tržby společnosti jsou děleny na:

- Tržby za prodej zboží - vypočítány vynásobením množství objednávek Q1 a průměrnou prodejní cenou jedné objednávky c_1
- Tržby za služby – dělí se dále na:
 - Tržby ze soukromých zakázek – vypočítány vynásobením počtu postavených domů Q2 s jejich průměrnou cenou c_2
 - Tržby z veřejných zakázek – získané násobkem počtu veřejných zakázek Q3 s jejich průměrnou cenou c_3

Náklady společnosti se dělí na:

- Fixní:
 - Odpisy
 - Daně a poplatky
 - Ostatní náklady
- Variabilní:
 - Osobní náklady
 - Náklady za prodej zboží, které se skládají z počtu objednávek na materiál Q1 vynásobených průměrnými náklady na objednávku vn_1
 - Náklady na spotřebu materiálu, které dostaneme vynásobením množství stavebních zakázek Q2 + Q3 a průměrných nákladů na materiál na 1 zakázku vn_2
 - Náklady za služby, jež vznikají roznásobením počtu stavebních zakázek (Q2 + Q3) s náklady na služby v rámci jedné zakázky vn_3

Celkový vzorec pro EBIT je následující:

$$\text{EBIT} = (Q1 * c1 + Q2 * c2 + Q3 * c3 + \text{Ostatní výnosy} + \text{Aktivace} + \text{Změna stavu zásob}) - (Q1 * vn1 + (Q2 + Q3 * vn2) + (Q2 + Q3 * vn3) + \text{Odpisy} + \text{Daně a poplatky} + \text{Ostatní náklady} + \text{Osobní náklady})$$

Pro přehlednost je doložena tabulka, kde jsou všechny položky ze vzorce znázorněny i s jejich konkrétními hodnotami pro plánované období.

Tabulka 50: Přehled proměnných a jejich hodnot

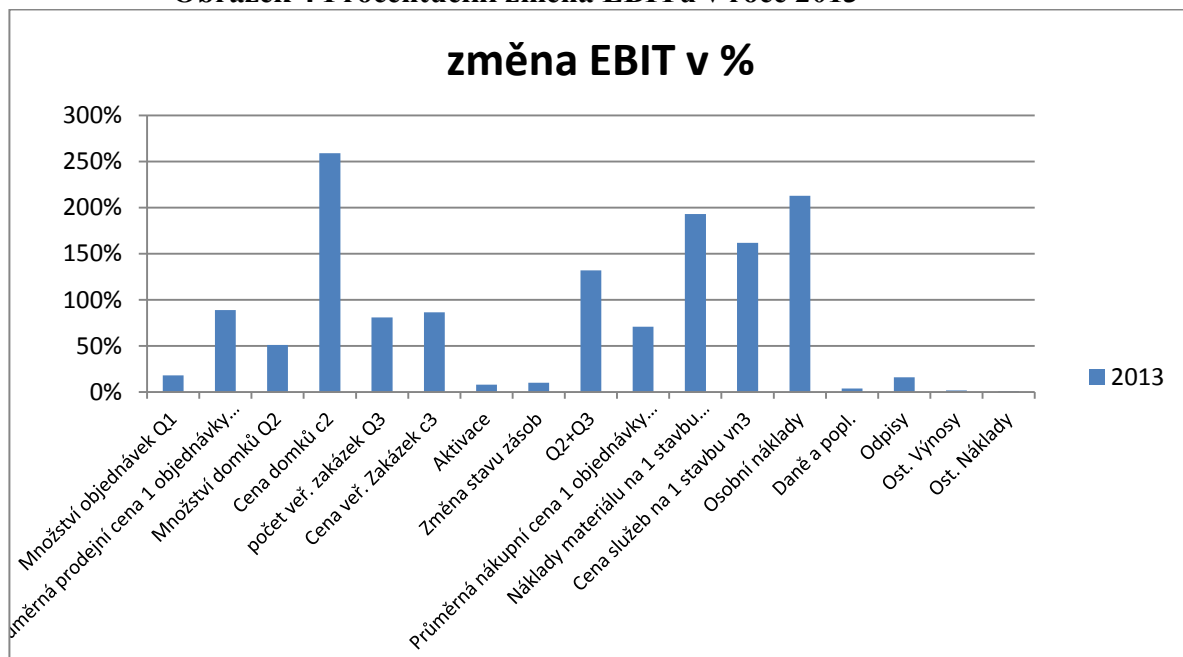
	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	21 377	21 849	24 785	28 122
Množství objednávek Q1	1 618	1 654	1 872	2 116
Průměrná prodejní cena 1 objednávky c1	13,212	13,210	13,240	13,290
Tržby za služby	177 319	180 761	208 219	239 842
Množství domků Q2	30,8	30,9	33,0	35,8
Cena domků c2	4 067	4 150	4 233	4 318
počet veř. zakázek Q3	3,50	3,45	4,40	5,39
Cena veř. Zakázek c3	14 925	15 230	15 535	15 845
Aktivace	2 003	2 042	2 349	2 701
Změna stavu zásob	2 450	2 560	2 700	3 100
Náklady na prodej zboží	17 138	17 496	19 843	22 590
Množství objednávek Q1	1 618	1 654	1 872	2 116
Průměrná nákupní cena 1 objednávky vn1	10,592	10,578	10,600	10,676
Náklady za služby	126 962	129 957	148 445	173 610
Počet stavebních zakázek Q2 + Q3	34,26	34,34	37,45	41,16
Náklady materiálu na 1 stavbu (průměr) vn2	1 363	1 445	1 618	1 823
služby	79 661	80 330	87 855	98 579
Cena služeb na 1 stavbu vn3	2325,51	2338,96	2346,1	2395,17
Osobní náklady	51 728	52 832	58 591	64 510
Daně a popl.	848	886	1 045	1 162
Odpisy	3 830	3 460	3 114	2 743
Ost. Výnosy	450	475	480	500
Ost. Náklady	610	105	50	50
EBIT	2 425	2 953	7 453	9 592

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nyní je každá položka ze vzorce podrobena analýze citlivosti a to tím způsobem, že je negativně vychýlena o 10% ze své původní hodnoty, při čemž je vždy zaznamenán dopad na EBIT. Položky nákladového typu se zvýší o 10% a položky typu výnosového jsou naopak sníženy o 10%.

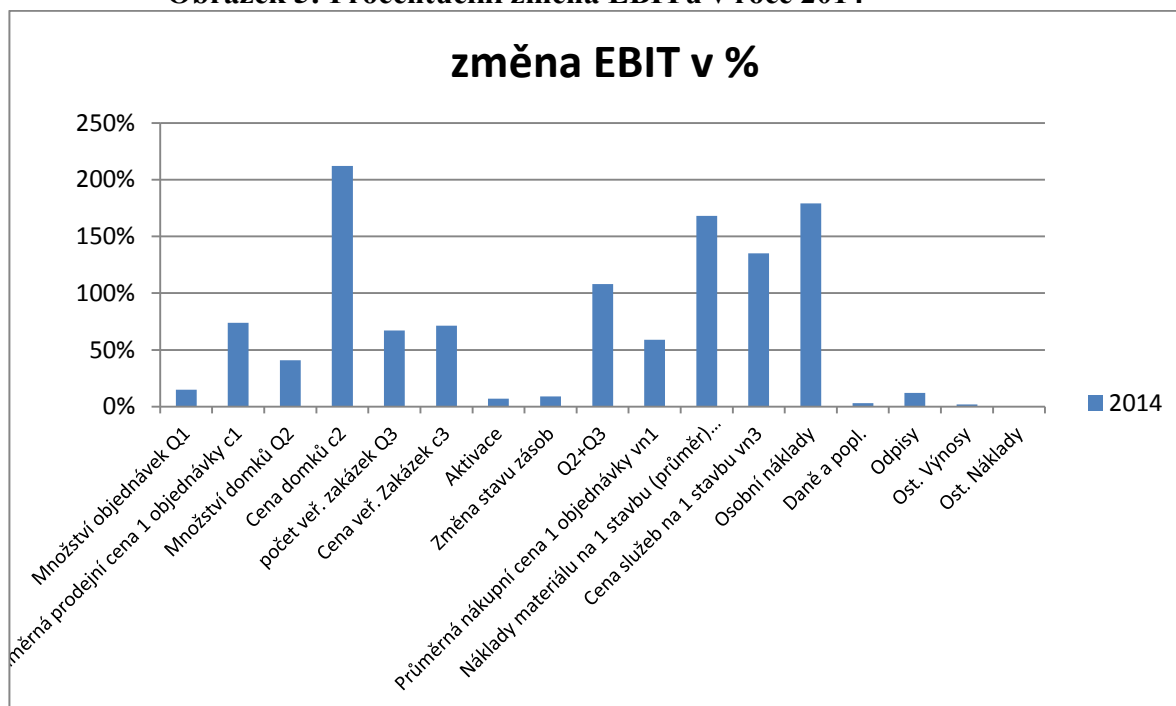
Následující čtyři grafy zobrazují procentuální změny EBITu v závislosti na negativní změně zmíněných položek vzorce v každém z plánovaných roků.

Obrázek 4 Procentuelní změna EBITu v roce 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

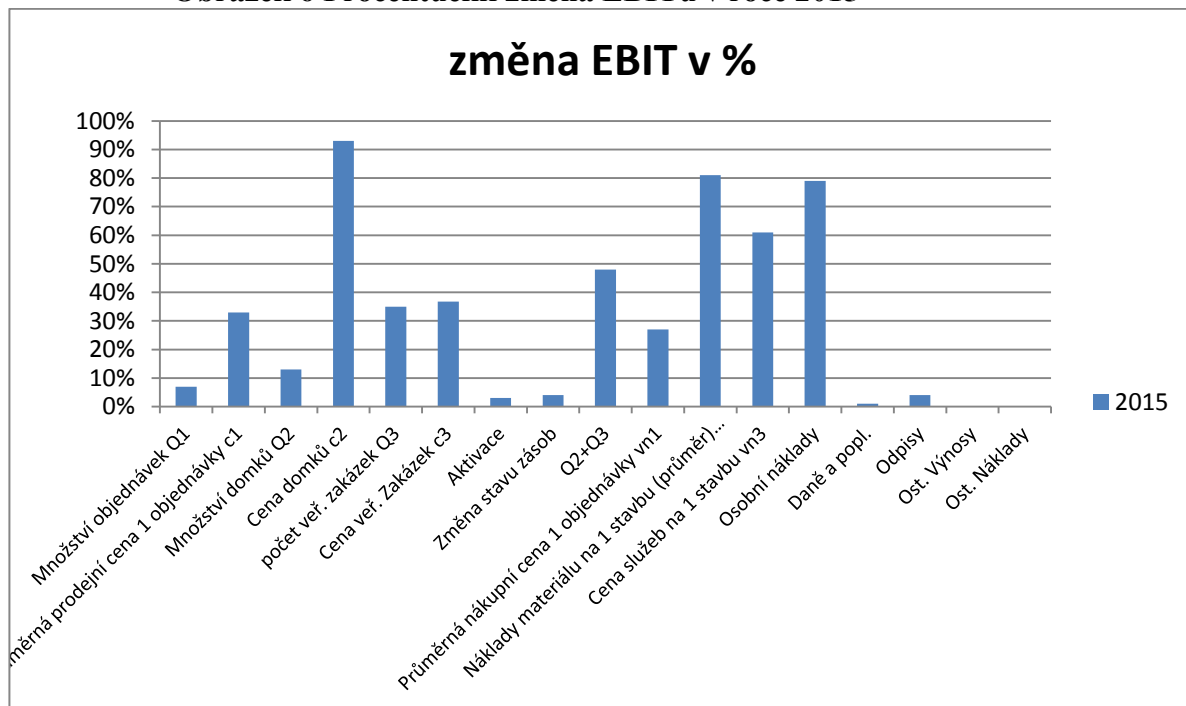
Obrázek 5: Procentuelní změna EBITu v roce 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

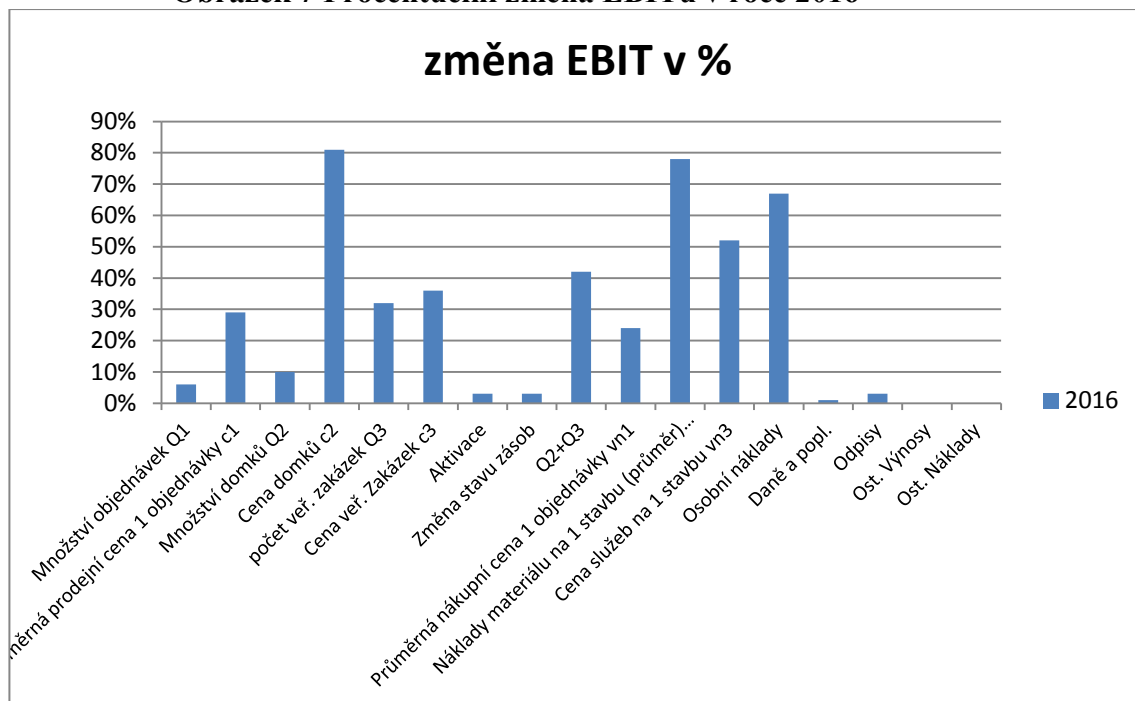
V prvních dvou letech 2013 a 2014 je vidět obrovská závislost EBITu na veškerých položkách vzorce, které mají vliv na tržby. Z nákladových položek to jsou potom osobní náklady a variabilní náklady. Tato vysoká závislost je dána velmi malým ziskem v porovnání s velikostí tržeb a nákladů, kdy tvoří zhruba jedno procento tržeb a necelá dvě procenta nákladů. Vzrostou-li tržby či se náklady společnosti sníží jen o pár procent, způsobí to okamžitý pokles zisku až do minusových položek. Naopak když se tržby zvýší, či náklady sníží, zisk prudce roste. I proto je jedním z cílů společnosti navyšovat zisk a vylepšovat rentabilitu tržeb.

Obrázek 6 Procentuelní změna EBITu v roce 2015



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrázek 7 Procentuelní změna EBITu v roce 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V letech 2015 a 2016 se již zisk výrazně zvýšil v poměru k tržbám i nákladům, proto závislost EBITu na položkách jež jej ovlivňují, podstatně klesla. Přestože závislost a významnost daných položek vzorce ztelně klesla (více než o polovinu), stále je velmi velká a je nutné velmi obezřetně plánovat scénáře možného vývoje První Stavební Chrudim a.s.

Pro shrnutí je přiložena tabulka se všemi rizikovými položkami, kde červeně jsou vybrány ty, které dle analýzy citlivosti vychází jako nejvíce významné.

Tabulka 51: Velikost výkyvu jednotlivých rizik

	2013	2014	2015	2016
Množství objednávek Q1	18%	15%	7%	6%
Průměrná prodejní cena 1 objednávky c1	89%	74%	33%	29%
Množství domků Q2	51%	41%	13%	10%
Cena domků c2	259%	212%	93%	81%
počet veř. zakázek Q3	81%	67%	35%	32%
Cena veř. Zakázek c3	86%	71%	37%	36%
Aktivace	8%	7%	3%	3%
Změna stavu zásob	10%	9%	4%	3%
Q2+Q3	132%	108%	48%	42%
Průměrná nákupní cena 1 objednávky vn1	71%	59%	27%	24%
Náklady materiálu na 1 stavbu (průměr) vn2	193%	168%	81%	78%
Cena služeb na 1 stavbu vn3	162%	135%	61%	52%
Osobní náklady	213%	179%	79%	67%
Daně a popl.	4%	3%	1%	1%
Odpisy	16%	12%	4%	3%
Ost. Výnosy	2%	2%	0%	0%
Ost. Náklady	1%	1%	0%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

První Stavební Chrudim a.s. si nastavila hranici přijatelnosti rizik pro rok 2013 - 100%, 2014 - 80%, 2015 - 40% a 2016 také 40%. Z analýzy citlivosti poté vyplývají jako nejvýznamnější rizika působící na společnost právě tyto:

- Cena domů a bytů (c1)
- Průměrné náklady materiálu na 1 stavbu (vn2)
- Průměrná cena služeb na 1 stavbu (vn3)
- Osobní náklady
- Množství soukromých a veřejných zakázek (Q2 + Q3)

3.4. Tvorba scénářů podnikatelského plánu

Pro tvorbu podnikatelských scénářů je vybrán postup, jehož výsledkem jsou zpravidla tři scénáře, a to optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický scénář. Pro každý klíčový faktor rizika je třeba odhadnout jeho optimistické, nejpravděpodobnější a pesimistické hodnoty a každý scénář se pak vytváří jako spojení odpovídajících hodnot faktorů rizika. Je zde nutné dbát na to, aby hodnoty rizikových faktorů v každém scénáři byly konzistentní a jejich spojení vytvářelo životný scénář. [7]

Jako klíčové rizikové faktory jsou zvoleny ty, které byly vyhodnoceny předchozími analýzami jako nejvýznamnější, tedy: Riziko klesající poptávky po stavebních službách, Riziko růstu cen energie a stavebních materiálů a Riziko silné konkurence

Dopad optimistických a pesimistických hodnot těchto nejvýznamnějších rizikových faktorů na nejvýznamnější rizika zjištěná analýzou citlivosti (Cena domů a bytů (c1), Průměrné náklady materiálu na 1 stavbu (vn2), Průměrná cena služeb na 1 stavbu (vn3), Osobní náklady, Množství soukromých a veřejných zakázek (Q2 + Q3)) budou vypočítány v jednotlivých scénářích.

3.4.1. Optimistický scénář

Pro plánované období v letech 2013 – 2016 jsou uvažovány následující změny rizikových faktorů:

Riziko klesající poptávky po stavebních službách

Riziko klesající poptávky po stavebních službách ovlivní jednotlivá rizika následovně:

- Klesající poptávka nijak neovlivní cenu, ani náklady společnosti. Rizika c1, vn2, vn3 a osobní náklady nebudou reagovat na tento faktor rizika.
- Množství soukromých a veřejných zakázek – toto riziko je přímo ovlivněno klesající poptávkou. Z analýzy krajů a makroekonomických ukazatelů vyplývá meziroční pokles poptávky o 3,5%. Vzhledem k tomu, že firma hodlá rozšiřovat svoji působnost a zvyšovat tak počet svých zákazníků, bude v optimistickém plánu uvažován 1%ní nárůst poptávky nad stanoveným finančním plánem, tedy 3% v letech 2013 a 2014. V dalších dvou letech to potom budou 2% nad rámec plánu finančního (reálného) tedy 14%.

Riziko růstu cen energie a stavebních materiálů

Riziko růstu cen energie a stavebních materiálů ovlivní v optimistickém scénáři rizika následovně:

- Riziko c1, vn3, Osobních nákladů a Množství soukromých a veřejných zakázek Q2 + Q3 jsou zcela nedotčena tímto rizikovým faktorem.
- Ovlivněno je riziko vn2, tedy Průměrné náklady materiálu na 1 stavbu. Ve finančním plánu se předpokládá pouze inflační navýšení cen stavebního materiálu a energií. Z analýz 1. a 2. kapitoly je zřejmé, že stavební materiál by měl podražít ještě o necelých 0,7% , ceny energie rostou meziročně o 7% a ceny pohonných hmot zdražují meziročně zhruba o 6%. Pohonné hmoty a energie tvoří jen malý zlomek těchto nákladů, hlavní část tvoří náklady na stavební materiál. Proto bude předpokládán nárůst cen energií a stavebních materiálů o 0,8% pro pesimistický plán. V optimistickém plánu bude uvažováno s dobrými vztahy s dodavateli a vlastní možností zásoby stavebním materiálem z prodejny STAVMAT a tedy s poklesem těchto nákladů o 0,5%.

Riziko silné konkurence

Silná konkurence na trhu jistě ovlivní cenu nabízených služeb a množství zakázek společnosti. Z významných rizik tedy bude ovlivňovat:

- Cenu domů a bytů – V rámci konkurenčního boje První Stavební Chrudim a.s. musí hodně manipulovat s konečnou cenou jednotlivých staveb, jelikož cena je dnes hlavním kritériem výběru stavební firmy. U soukromých staveb to ještě není tak markantní jako u veřejných zakázek, tudíž můžeme v optimistické variantě kalkulovat s kvalitními službami a dobrým jménem firmy, díky kterým dá zákazník přednost právě jí. Je tedy možné jít mírně s cenou nahoru, avšak ne o mnoho, jelikož v odvětví je meziroční pokles cen stavebních prací o 0,6%. V optimistickém plánu je uvažován nárůst cen o 0,5%.
- Množství soukromých a veřejných zakázek Q2 + Q3 – v optimistickém scénáři bude počítáno s efektivní marketingovou strategií a tudíž zvýšení soukromých zakázek v nových krajích. V roce 2015 se uvažuje navýšení o dva a 2016 o čtyři rodinné domky.

Výsledek optimistického scénáře je znázorněn v příložené tabulce, která udává optimistický provozní výsledek hospodaření.

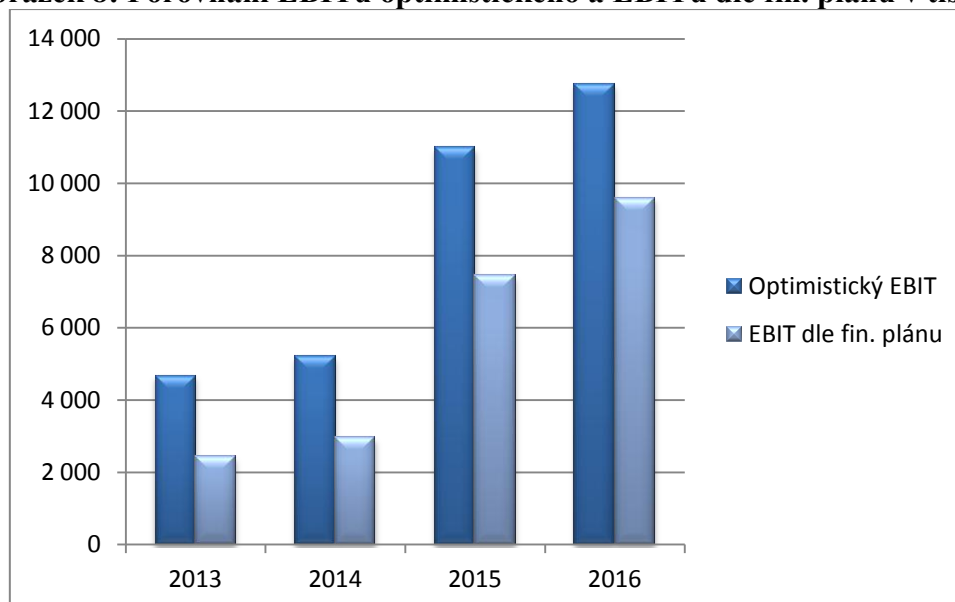
Tabulka 52: EBIT dle optimistického scénáře v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Optimistický EBIT	4 674	5 210	10 987	12 740
EBIT dle fin. plánu	2 425	2 953	7 453	9 592

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pro srovnání velikostí výsledků hospodaření provozních zisků (osa y) varianty optimistické a původního finančního plánu je uveden následující graf. Je vidět, že v prvních dvou letech dosahuje optimistický plán zhruba dvojnásobného EBITu a v roce 2015 a 2016 se rozdíl snižuje zhruba na čtvrtinový.

Obrázek 8: Porovnání EBITu optimistického a EBITu dle fin. plánu v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.4.2. Pesimistický scénář

Pesimistický scénář pro období 2013-2016 počítá se stejnými faktory rizika i jednotlivými riziky jako optimistický scénář a vychází z těch samých hypotéz, které byly zmíněny právě u předchozího scénáře.

Riziko klesající poptávky po stavebních službách

Riziko klesající poptávky po stavebních službách ovlivní jednotlivá rizika následovně:

- Množství soukromých a veřejných zakázek – pro pesimistický plán je uvažován pokles poptávky pod stanoveným finančním plánem, tedy 1% v letech 2013 a 2014. V dalších dvou letech to potom budou 2% pod rámeček plánu finančního (reálného) tedy 10%.
- Ostatní rizika zůstávají nemzměněné.

Riziko růstu cen energie a stavebních materiálů

Riziko růstu cen energie a stavebních materiálů ovlivní v pesimistickém scénáři rizika následovně:

- Ovlivněno je riziko vn2, tedy Průměrné náklady materiálu na 1 stavbu. Jak již bylo výše naznačeno, pro pesimistický plán je předpokládán nárůst cen energií a stavebních materiálů o 0,8% v každém roce.
- Ostatní rizika zůstávají nezměněná.

Riziko silné konkurence

Ovlivněná rizika jsou:

- Cenu domků a bytů – Kdy je pro pesimistický scénář uvažován pokles cen o 0,6% z důvodů naznačených výše.
- Množství soukromých a veřejných zakázek Q2 + Q3 – v rámci silnější konkurence může dojít až k tomu, že firma neuspěje na nových trzích a ztratí tam možné zakázky od soukromých osob (veřejné neztratí, jelikož se o ně usiluje v rámci veřejného konkurzu). V letech 2015 a 2016 tedy přijde o tržby ze dvou a čtyř rodinných domků.

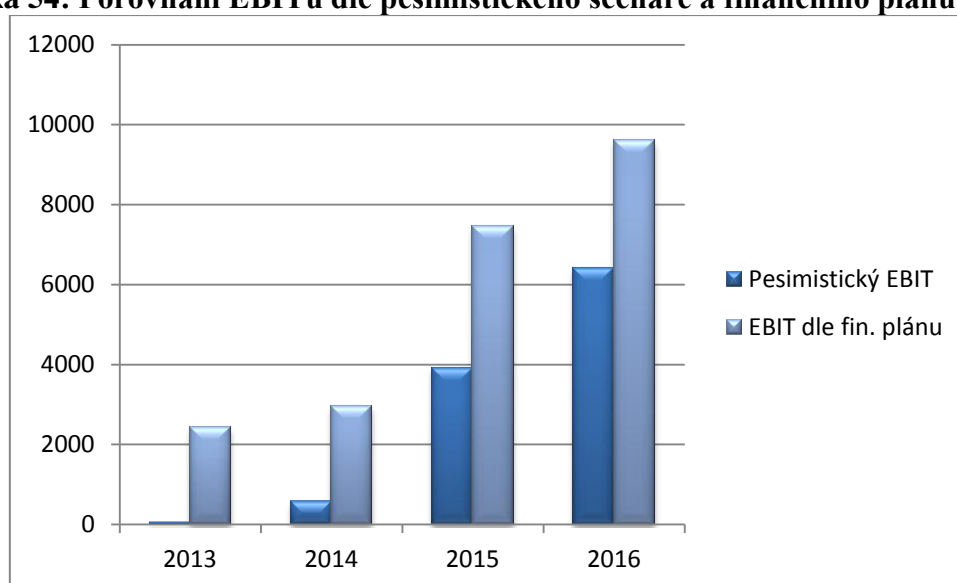
Výsledek pesimistického scénáře je znázorněn v příložené tabulce, která udává pesimistický provozní výsledek hospodaření.

Tabulka 53: EBIT dle pesimistického scénáře v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Pesimistické výnosy	192 890	196 760	216 496	251 161
Pesimistické náklady	192 767	196 192	212 588	244 751
Pesimistický EBIT	54	571	3 916	6 401

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pro porovnání s původním EBITem vzešlého z finančního plánu je opět doložen graf, který dokládá každoroční snížení EBITu okolo 2-3 milionů Kč, což v roce 2013 znamená téměř nulové zisky.

Tabulka 54: Porovnání EBITu dle pesimistického scénáře a finančního plánu v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.4.3. Nejpravděpodobnější scénář

Nejpravděpodobnější varianta scénáře se zjistí přiřazením pravděpodobnosti 0,25 scénáři pesimistickému, pravděpodobnosti 0,25 scénáři optimistickému a pravděpodobnosti 0,5 scénáři pravděpodobnému, který je roven finančnímu plánu. Velikost pravděpodobností je zvolena na základě možného vzniku daných scénářů. Jelikož optimistický i pesimistický scénář tvoří krajní meze intervalů možných hodnot faktorů rizika, možnost jejich realizace bude rovna 25%. Pravděpodobný scénář, který vychází z finančního plánu, sestaveného na základě nejvíce předpokládaného vývoje faktorů rizika, bude mít pravděpodobnost nejvyšší a to 50%. [7]

Výsledný nejpravděpodobnější scénář je zobrazen pomocí následující tabulky.

Tabulka 55: Nejpravděpodobnější scénář v tis. Kč

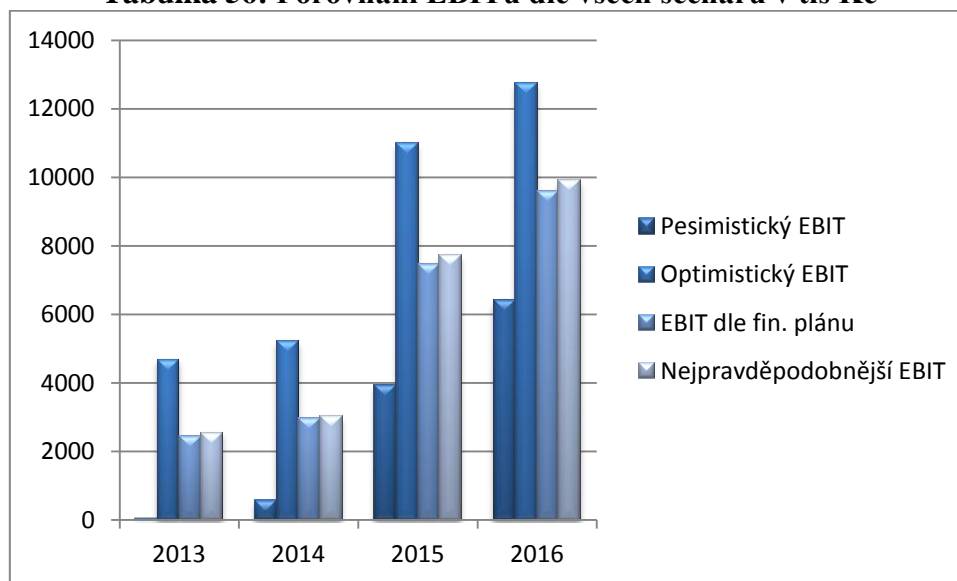
		2013	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	21 376	21 850	24 786	28 121
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	17 138	17 496	19 843	22 590
+	Obchodní marže	4 238	4 354	4 943	5 531
II.	Výkony	182 234	185 000	213 443	245 843
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	177 785	180 481	208 237	239 855
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 398	2 435	2 805	3 228
II.3.	Aktivace	2 051	2 084	2 400	2 760
B.	Výkonová spotřeba	127 161	129 514	148 341	173 496
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	47 220	49 640	60 606	75 056
B.2.	Služby	79 541	79 874	87 735	98 439
+	Přidaná hodnota	58 711	59 840	70 045	77 878
C.	Osobní náklady součet	51 728	52 832	58 591	64 510
C.1.	Mzdové náklady	37 729	38 726	43 203	47 845
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	504	504	504	504
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 879	12 983	14 206	15 426
C.4.	Sociální náklady	616	619	678	736
D.	Daně a poplatky	848	886	1 045	1 162
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 830	3 460	3 114	2 743
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	250	275	280	300
IV.	Ostatní provozní výnosy	200	200	200	200
H.	Ostatní provozní náklady	610	105	50	50
	Provozní výsledek hospodaření	2 545	3 032	7 725	9 913

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Po propočtení daných veličin a získání tak Výsledku hospodaření z provozní činnosti (EBIT) nejpravděpodobnějšího scénáře je vidět, že se od původního finančního plánu liší jen velmi málo. Konkrétně je EBIT nejpravděpodobnějšího scénáře vyšší v roce 2013 o 121 000Kč, v roce 2014 o 79 000Kč, 2015 je to 272 000Kč a v roce 2016 je EBIT nejpravděpodobnějšího scénáře vyšší o 320 000 Kč než EBIT dle finančního plánu.

Pro větší přehlednost je doložena tabulka kde, je zobrazen EBIT dle každého scénáře.

Tabulka 56: Porovnání EBITu dle všech scénářů v tis Kč



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tohoto srovnání vyplývá, že společnost si zvolila své strategické cíle spíše umírněné. To však zvyšuje procento jejich dosažení.

4. ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI VARIANT S OHLEDEM NA PŘIJATÉ SCÉNÁŘE

Obsahem následující kapitoly je porovnání výsledných scénářů (optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější) s nastavenými cíli společnosti. Nejprve je vyhodnocena výkonnost nejpravděpodobnějšího scénáře, v rámci čehož je zodpovězena i otázka dosažení krátkodobých cílů. Následující podkapitoly již shrnují postupně zbylé cíle podniku a dokládají, zda cíle byly dosaženy či nikoliv.

Krátkodobé cíle společnosti jsou uvedeny ve druhé kapitole práce, pro přehlednost jsou ještě uvedeny v této kapitole, vždy na začátku podkapitoly, která hodnotí jejich dosažení.

4.1. Klasická finanční analýza nejpravděpodobnějšího scénáře

Na základě finanční analýzy nejpravděpodobnějšího scénáře, který udává nejpravděpodobnější možný stav jednotlivých položek finančních výkazů, bude vyhodnocena výkonnost tohoto scénáře.

Absolutní ukazatele

Mezi hodnocené absolutní ukazatele jsou zařazeny: čistý zisk, roční tržby a EBIT.

Tabulka 57: Absolutní ukazatele v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý zisk	905	1 016	1 389	5 030	6 618
Roční tržby	194 744	199 161	202 331	233 023	267 976
EBIT	2 270	2 545	3 032	7 725	9 913

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nárůst všech absolutních ukazatelů společnosti dokládá její rozvoj. Jedním z dlouhodobých cílů bylo navýšit tržby v roce 2016 oproti roku 2012 o 20%. Tento cíl byl splněn, jelikož tržby v roce 2016 jsou o 26% vyšší než v roce 2012.

Mezi krátkodobé cíle podporující právě tento nárůst tržeb patří:

- V roce 2013 a 2014 udržení zisku na stejné částce jako v roce 2012, v roce 2015 a 2016 jeho prudký nárůst, kdy se společnost dostane do kladných hodnot EVA.
 - Tento cíl byl v rámci zisku naplněn, jelikož v letech 2013 a 2014 je čistý zisk jen o několik set tisíc korun vyšší, než je tomu v roce 2012. V roce 2015 a 2016 potom skutečně prudce vzroste, díky expanzivní strategii a dosahuje 5 a 6,6 mil. Kč.

- Mírné navýšení tržeb v letech 2013 a 2014 každý rok o 2%. V roce 2015 a 2016 potom růst o 15% ročně.
 - Z tabulky je možné vyčíst i splnění tohoto cíle, kdy je vidět mírný nárůst tržeb v letech 2013 a 2014 konkrétně o 2,3% a 1,6%. V letech 2015 a 2016 tržby prudce vzrostou opět vlivem expanze a to o 14,2% a 14,1%.
- Veřejné zakázky tvoří v roce 2015 32% tržeb a v roce 2016 35% tržeb společnosti
 - Pro ověření tohoto cíle je nutné doložit ještě tabulku, která přímo udává velikost tržeb za služby v jednotlivých oblastech.

Tabulka 58: Tržby jednotlivých sektorů v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Veř. Sektor	52 180	52 552	68 318	85 398
Soukr. Sektor	125 082	128 209	139 899	154 434

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z této tabulky je potom patrný poměrný nárůst tržeb za veřejné zakázky, kdy v roce 2015 tvoří skutečně 33% a 2016 36% z celkových tržeb za služby společnosti.

Rozdílové ukazatele

Zde je sledován ukazatel čistého pracovního kapitálu.

Tabulka 59: Rozdílové ukazatele v tis. Kč

	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	69 626	70 313	78 287	84 607
Krátkodobé závazky	40 029	40 371	45 419	50 614
Čistý pracovní kapitál	29 597	29 941	32 868	33 993

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hodnoty čistého pracovního kapitálu vykazují ve všech obdobích kladná čísla. Pokračují zároveň v mírně rostoucím trendu, což signalizuje pozitivní stav tohoto ukazatele, stejně jako tomu bylo i v historických datech společnosti.

Ukazatele rentability

V rámci ukazatelů rentability jsou vyhodnoceny: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) a Rentabilita tržeb (ROS).

Tabulka 60: Ukazatele rentability

	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál (tis.)	52 068	57 538	57 817	60 656	61 889
Celková aktiva (tis.)	87 507	98 022	98 709	106 683	113 003
Tržby (tis.)	194 744	199 161	202 331	233 023	267 976
Čistý zisk (tis.)	905	1 016	1 389	5 030	6 618
ROE %	1,74	1,77	2,40	8,29	10,69
ROA %	1,03	1,04	1,41	4,71	5,86
ROS %	0,46	0,51	0,69	2,16	2,47

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V rámci ukazatelů rentability je sledován další z finančních krátkodobých cílů:

- V roce 2013 a 2014 stejná úroveň rentability jako rok 2012 (povolena mírná fluktuace – rentabilita tržeb vzhledem k malému růstu tržeb a stagnaci zisku zřejmě mírně poklesne). V roce 2015 a 2016 potom silný nárůst ukazatelů rentability, kdy v roce 2015 dosáhne ROE 7%, ROA 4%, ROS 2% a 2016 ROE 10%, ROA 5% a ROS 2,5%.
 - Díky vysokému nárůstu čistého zisku se zmiňované ukazatele rentability společnosti výrazně zvýšily. Cíle bylo dosaženo v každém roce vyjma roku 2016, kdy rentabilita tržeb měla dosáhnout hodnoty 2,5% a nejpravděpodobnější scénář vykazuje hodnotu pouze 2,47 %, což ovšem není výrazný rozdíl.

V rámci konkurence se První Stavební Chrudim a.s. chtěla výrazně přiblížit průměru stavebního odvětví v rámci ukazatele rentability aktiv z roku 2012, který byl 7%. Tohoto dosáhnout se úplně dosáhnout nepodařilo, jelikož v roce 2016 je ROA společnosti 5,86%, avšak oproti roku 2012 si výrazně polepšila. Bude-li se firma držet nastaveného trendu, do dvou následujících let bude možné srovnání s trhem.

Ukazatele likvidity

Otázka správně naplánovaných oběžných aktiv a závazků je zodpovězena ukazateli likvidity, konkrétně: Běžná likvidita, Pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Tabulka 61: Ukazatele likvidity

	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (tis.)	69 626	70 313	78 287	84 607
Krátkodobé závazky (tis)	40 029	40 371	45 419	50 614
Zásoby (tis)	19 100	22 512	27 739	31 899
Finanční majetek (tis)	16 859	14 032	14 702	16 980
Běžná likvidita	1,74	1,74	1,72	1,67
Pohotová likvidita	1,26	1,18	1,11	1,04
Okamžitá likvidita	0,42	0,35	0,32	0,34

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hodnota ukazatele **běžné likvidity** ve všech plánovaných letech vykazuje hodnoty spadající do požadovaného intervalu 1,5 – 2,5, což znamená, že společnost by měla disponovat velmi dobrou krátkodobou platební schopností.

Hodnota ukazatele **pohotové likvidity** rovněž vychází velmi dobře, jelikož spadá vždy mezi čísla 1 – 1,5. Pro delší období pak bude nutné zvrátit negativní trend vývoje této hodnoty, jelikož v roce 2016 dosahuje téměř hraničního čísla 1,04.

Ukazatel **okamžité likvidity** je opět ve všech letech velice stabilní a optimální, jelikož nabývá požadovaných hodnot mezi 0,2 – 0,5.

Ukazatele zadluženosti

Vzorec: Cizí kapitál / Celkový kapitál

Tabulka 62: Ukazatel zadluženosti

	2013	2014	2015	2016
Cizí kapitál (tis. Kč)	40 485	40 892	46 027	51 114
Celkový kapitál (tis. Kč)	98 022	98 709	106 683	113 003
Celková zadluženost	0,41	0,41	0,43	0,45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak již bylo konstatováno ve druhé kapitole v části finanční analýza, optimální celková zadluženost podniku by neměla přesáhnout hranici 0,5, čili cizí kapitál by měl tvořit maximálně

50% celkového kapitálu. Vyšší hodnoty již představují pro podnik určité finanční riziko, které není moudré podstupovat, když dodatečný cizí kapitál výrazně nezvyšuje rentabilitu.

Vzhledem k tomu, že První Stavební Chrudim a.s. neplánuje žádné větší zadlužování, její ukazatel celkové zadluženosti se nijak nezvýší oproti historickému vývoji a dosahuje ve všech plánovaných letech hodnoty nižší než 0,5. To jen dokládá finanční stabilitu podniku.

Ukazatele aktivity

Při finanční analýze plánovaných ukazatelů aktivity je třeba vzít v potaz, že se jedná o stavební společnost, která vykazuje doby obratu z logických důvodů vyšší, nežli firmy z odvětví, kde není třeba vyšších zásob. Analyzovány jsou: Obrat Aktiv, Obrat zásob, Obrat pohledávek, Doba obratu pohledávek a Doba obratu zásob.

Tabulka 63: Ukazatele aktivity

	2013	2014	2015	2016
Roční tržby (tis. Kč)	199 161	202 331	233 023	267 976
Celková aktiva (tis. Kč)	98 022	98 709	106 683	113 003
Zásoby (tis. Kč)	19 100	22 512	27 739	31 899
Pohledávky (tis. Kč)	33 668	33 769	35 847	35 727
Záv. Z obch vzt. (tis. Kč)	30 097	30 241	33 769	37 216
Ost.kr.zav. (tis. Kč)	9 932	10 131	11 650	13 398
Obrat aktiv	2,03	2,05	2,18	2,37
Obrat zásob	10,43	8,99	8,40	8,40
Obrat pohledávek	5,92	5,99	6,50	7,50
Obrat závazků z obch. Vztahů	6,62	6,69	6,90	7,20
Obrat ost. Kr. záv.	20,05	19,97	20,00	20,00
Doba obratu zásob (dny)	34,52	40,06	42,85	42,85
Doba obratu pohledávek (dny)	60,86	60,08	55,38	48,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný Obrat aktiv společnosti je velice slušný. Jednak vyvrací klesající trend nastolený v roce 2011 a naopak od roku 2013 začíná narůstat. V každém roce pak vykazuje hodnotu vyšší než číslo 2, což vyjadřuje dvojnásobnou výdělečnost každé jedné koruny aktiva firmy.

Plánovaný Obrat zásob nejprve do roku 2015 klesá, posléze se však klesající trend zastaví a v roce 2016 vykazuje stejnou hodnotu jako v předchozím roce.

Plánovaný Obrat pohledávek opět zastavuje historický klesající trend a od roku 2013 se vyznačuje mírným nárůstem, což je pro firmu pozitivní.

Ukazatel doby obratu zásob poměrně hodně vzroste v roce 2014, kdy společnost zvyšuje stav svých zásob kvůli očekávané expanzivní strategii v následujících dvou letech. V roce 2015 a 2016 již doba obratu zásob vzroste mírněji společně s tržbami společnosti.

Z plánovaných ukazatelů aktivity vyplývá, že společnost správně zvrátila negativní vývoj jednotlivých ukazatelů a nastavila opačný rostoucí trend, což svědčí o lepším managementu firmy.

4.2. Bankrotní index IN 2005

Bankrotní index IN 2005, jehož výpočet je vysvětlen ve druhé kapitole této práce vychází pro plánované období následovně.

Tabulka 64: Bankrotní index pro plánované období

Rok	2013	2014	2015	2016
IN05	1,35	1,38	1,55	1,63

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V letech 2013 a 2014 jsou hodnoty indexu téměř totožné s rokem 2012, tedy je možné tvrdit, že v rámci nejpravděpodobnějšího scénáře podniku nehrozí nijak velké riziko bankrotu. V následujících dvou letech se hodnota ještě zvyšuje díky zvyšujícímu se zisku společnosti. V roce 2016 index převyší hranici 1,6, což signalizuje velice dobré zdraví podniku.

4.3. Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí hodnotového ukazatele EVA

Ukazatel EVA

Pro výpočet plánovaných hodnot EVA bylo využito metody popsané ve druhé kapitole, kde jsou stejně hrubě stanovené náklady na vlastní kapitál, tedy pomocí metody INFA, která je dostupná na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

Výsledné plánované hodnoty EVA jsou přiloženy v tabulce níže.

Tabulka 65: Výsledné EVA pro plánované období

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EVA	-2723,40677	-2156,54	-1868,04	1960,537	3348,627

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na první pohled je vidět naplnění dalšího dlouhodobého cíle společnosti a to konkrétně vytažení ukazatele EVA do kladných hodnot. V roce 2013 a 2014, kdy se firma připravuje na expanzi a zisk se snaží získat spíše na zakázkách na míru, ukazatel EVA je stále v záporných číslech, jako tomu bylo v historii, kterou představuje doložený rok 2012. V roce 2015 již začíná společnost uplatňovat expanzivní strategii, díky které zvýší tržby a podstatně stoupne její zisk, který má za následek kladnou hodnotu EVA. V této strategii pokračuje První Stavební Chrudim a.s. i v roce 2016 díky čemuž se situace opakuje.

4.4. Naplnění krátkodobých finančních cílů v rámci optimistického a pesimistického scénáře

Optimistický scénář

Optimistický scénář, protože vychází z nejlepších možných vlivů rizikových faktorů, bude vždy plnit cíle společnosti na více než 100%. I proto jsou většinou finanční cíle výrazně lépe naplněny, než u ostatních scénářů. Následující text vysvětluje jak.

Tabulka 66: Absolutní ukazatele při optimistickém vývoji v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý zisk	2 270	2 740	3 153	7 672	8 908
Roční tržby	194 744	211 275	213 408	254 899	290 906
EBIT	905	4 674	5 210	10 987	12 740

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Čistý zisk oproti roku 2012 začíná růst hned v následujícím období a v roce 2016 dosahuje necelých 9 mil. Kč, což je zhruba čtyřnásobek roku 2012. Díky tomu se ukazatel EVA v letech 2015 a 2016 dostává do výrazných kladných položek.

Tabulka 67: Plánovaná EVA v tis. Kč - optimistický vývoj

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EVA	-2723	-479	-249	4383	5369

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z přiložené tabulky č. 66 je možné konstatovat, že cíl navýšení tržeb byl splněn více než na 100%. Tržby v roce 2013 a 2014 vzrostly o 8% oproti roku 2012. V roce 2015 a 2016 potom každým rokem rostly o 15%.

Cíl navýšení veřejných zakázek nebude splněn v takovém rozsahu, jak bylo plánováno, jelikož v optimistické variantě se navýší pouze soukromé zakázky, tedy stavby rodinných domků v letech 2015 o 2 domy a 2016 o 4 domy. Díky tomuto navýšení poklesne procentuelní podíl veřejných zakázek na tržbách oproti nejpravděpodobnějšímu scénáři a to konkrétně na 29% v roce 2015 a 32% v roce 2016.

Ukazatelé rentability, které jsou dalším krátkodobým finančním cílem, vykazují u optimistického scénáře velmi dobré hodnoty. Jak ukazuje doložená tabulka hodnoty ROA, ROE i ROS jsou vyšší, než nastavené cíle, což je pozitivní jev. Díky vyššímu zisku se v roce 2016 společnost První Stavební Chrudim a.s. dostala s rentabilitou aktiv (7,73%) až nad průměr celého trhu z roku 2012, který je 7%, čehož v nejpravděpodobnějším scénáři nedosáhla.

Tabulka 68: Ukazatele rentability - optimistický scénář

	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál (tis.)	52 068	59 262	59 581	63 299	64 179
Celková aktiva (tis.)	87 507	99 747	100 473	109 326	115 293
Tržby (tis.)	194 744	211 275	213 408	254 899	290 906
Čistý zisk (tis)	905	2 740	3 153	7 672	8 908
ROE %	1,74	4,62	5,29	12,12	13,88
ROA %	1,03	2,75	3,14	7,02	7,73
ROS %	0,46	1,30	1,48	3,01	3,06

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pesimistický scénář

V rámci pesimistického scénáře naopak většiny finančních cílů stanovených společností nebude dosaženo z důvodu velkého poklesu zisku firmy.

Tabulka 69: Absolutní ukazatele v tis. Kč - pesimistický vývoj

	2012	2013	2014	2015	2016
Roční tržby	194 744	188 094	190 692	211 188	245 090
EBIT	905	54	571	3 916	6 401
Čistý zisk	2 270	44	463	1 945	3 774

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pokles čistého zisku v prvních dvou letech pesimistického scénáře naznačuje, že ukazatel EVA oproti nejpravděpodobnějšímu scénáři bude nižší. V letech 2013 – 2015 je pesimistický odhad ukazatele EVA záporný, avšak i přes výrazně nižší zisk oproti nejpravděpodobnějšímu scénáři vychází EVA v roce 2016 kladná. Nenaplnění finančního cíle týkajícího se ukazatele EVA dokládá následující tabulka.

Tabulka 70: EVA v tis. Kč - pesimistický vývoj

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EVA	-2723	-4144	-3845	-958	819

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 69 je patrný pokles tržeb v roce 2013 oproti předešlému období. Tento pesimistický vývoj rizikových faktorů má za následek nesplnění cíle 2% růstu tržeb o 2% v roce 2013 a 2014. V roce 2015 a 2016 již tržby rostou avšak pouze o 11%, nikoliv o požadovaných 14%.

Cíl navyšování procentuálního podílu veřejných zakázek na tržbách je zde paradoxně naplněn, jelikož v pesimistické variantě nedojde k expanzi soukromých zakázek do jiných krajů, a proto se sníží počet postavených rodinných domků o 2 v roce 2015 a o 4 v roce 2016 oproti nejpravděpodobnější variantě. Veřejné zakázky tedy budou tvořit v roce 2015 36% tržeb a v roce 2016 42% tržeb.

Cíle v rámci rentabilit z důvodu razantního snížení zisku nejsou naplněny. Tvrzení dokládá příložená tabulka.

Tabulka 71: Ukazatele rentability - pesimistický scénář

	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál (tis.)	52 068	56 566	56 891	57 571	59 044
Celková aktiva (tis.)	87 507	97 050	97 783	103 598	110 158
Tržby (tis.)	194 744	188 094	190 692	211 188	245 090
Čistý zisk (tis.)	905	44	463	1 945	3 774
ROE %	1,74	0,08	0,81	3,38	6,39
ROA %	1,03	0,05	0,47	1,88	3,43
ROS %	0,46	0,02	0,24	0,92	1,54

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

4.5. Naplnění cílů týkajících se regionů, zaměstnanců a IS

Z navyšujících se nákladů společnosti je možné stanovit plnění či spíše, zda si společnost vymezila dostatečné zdroje pro své krátkodobé cíle týkající se regionů, zaměstnanců a IS. Ty jsou:

- Zintenzivnit spolupráci s Pardubickým krajem: Spolupráce s Pardubickou univerzitou na studentských pracích
 - 2013 začít komunikaci s Pardubickou univerzitou a nabídnout se jako firma se zájmem o spolupráce na diplomových pracích
 - 2014 až 2016 každý rok 3 odborné práce
- Zvýšit počet zaměstnanců
 - V roce 2013 přijmout 3 odborníky na marketing
 - V roce 2015 a 2016 nabrat vždy 15 nových zaměstnanců – (stavebních dělníků)
- Využití softwaru v rámci podnikových procesů
 - 2015 nakoupit software pro zpracování zakázek, začít plně využívat jeho funkčnost a analyzovat data pro budoucí plánování
 - 2016 nakoupit software pro řízení zásob, začít plně využívat jeho funkčnost a analyzovat data pro budoucí plánování
- Modernizovat web společnosti a nastavit jeho pravidelnou údržbu
 - 2014 vybrat vhodného pracovníka IT na správu webu, inovování stránek
 - 2014 spustit aplikaci hodnocení kvality služeb pro zákazníky, dohnat konkurenci v rámci webových aplikací
 - 2015 a 2016 sledovat nové trendy a využívat web k získávání nových zakázek
- Zavést strategické řízení
 - 2013 zavést povinné školení pro současný management v rámci strategického plánování
 - 2015 vznik nového dlouhodobého strategického plánu na období 2016-2020

Nejpravděpodobnější scénář

Pro splnění cíle v rámci zintenzivnění spolupráce s Pardubickou univerzitou je zapotřebí, aby firma navázala kontakt s vedením univerzity a jednotlivých fakult oborově významných pro stavebnictví. Po dohodě obou stran začne První Stavební Chrudim a.s. vypisovat témata odborných prací, které by u ní mohl daný student zpracovávat. Jednotlivé

fakulty budou tato témata potom nabízet svým studentům. Od roku 2014 se vždy vyberou 3 studenti, kdy každý bude přidělen jednomu odborníkovi ve firmě na zadané téma práce. Přidanou hodnotou pro společnost budou vždy nové poznatky, které přinese student.

Tabulka 72: Mzdové náklady

Rok	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	159	160	175	190
Průměrná mzda (tis. Kč)	237	242	247	252
Mzdové náklady (tis. Kč)	37 729	38 726	43 203	47 845

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě tabulky, která ukazuje výpočet mzdových nákladů společnosti je vidět postupný nábor jednotlivých zaměstnanců, tak jak má společnost nastaveno ve svých cílech.

V roce 2013 chce firma zaměstnat 3 nové odborníky na marketing, což je v plánu dobře viditelné, počet zaměstnanců se zvýší o 3. Stejně tak když v roce 2014 zaměstná nového odborníka na IT, počet zaměstnanců vzrůstá na 160. V roce 2015 a 2016 se prudce zvedají mzdové náklady, jelikož v rámci expanzivní strategie je nutno zaměstnat nové lidi kvůli rostoucím zakázkám. V roce 2015 a 2016 firma vždy zaměstná nových patnáct pracovních dělníků.

Nábor nového odborníka na IT je spojen s dosažením dalších dvou cílů, konkrétně spuštění aplikace hodnocení kvality služeb pro zákazníky a sledování nových trendů a využívání webu k získávání nových zakázek. IT odborník bude mít plnění těchto cílů ve svém popisu práce a bude za ně přímo zodpovědný.

Naplnění krátkodobého cíle pořízení softwaru v letech 2015 a 2016 je možno vyzorovat z navyšujícího se dlouhodobého nehmotného majetku firmy. V roce 2015 je roven 50 tis. Kč, jelikož software pro zpracování zakázek firma nakoupí za 50 tis. Kč. V roce 2016 už je to 125 tis. Kč, kdy druhý software firma nakoupí za 100 tis Kč a na prvním se již promítne výše odpisů.

Tabulka 73: Stav dlouhodobého nehmotného majetku v tis. Kč

	AKTIVA	2013	2014	2015	2016
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	50	125

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Posledním z cílů týkající se zaměstnanců je zavést ve společnosti strategické řízení, kdy se proškolí současný management právě v této oblasti. Firma má na pozici top managementu 5 zaměstnanců, kteří budou proškoleni ve dvou týdenních kurzech. Jeden týden

školení stojí 30 tis. Kč za jednu osobu. Dva týdny školení vyjdou tedy firmu na 300 tis. Kč. Toto navýšení se projeví v provozních nákladech v roce 2013.

Optimistický a pesimistický scénář

V rámci těchto dvou scénářů bude naplnění krátkodobých cílů týkajících se regionů, zaměstnanců a IS v celku totožné s nejpravděpodobnějším scénářem. Jedinou výjimku bude tvořit počet zaměstnanců. V případě pesimistického scénáře, kdy by nedošlo k předpokládané expanzi společnosti do jiných krajů se počet zaměstnanců v letech 2015 a 2016 nebude navyšovat o 15, ale zůstane pouze menší počet. Tento proces je konkrétně stanoven v páté kapitole této práce.

4.6. Naplnění krátkodobých cílů v rámci interních procesů

- Údržba a inovace vozového parku
 - Do konce roku 2013 vznik dokumentu kde jsou stanoveny osoby odpovědné za daný vůz z vozového parku a jeho údržbu. 2014, 2015 a 2016 pravidelná měsíční údržba vozu a technická kontrola.
- Vybudování silné podnikové kultury
 - 2013 proškolení managementu v oblasti kultury společnosti
 - Konec roku 2013 vznik vize kultury společnosti
 - 2014 implementace do společnosti, všichni zaměstnanci znají hodnoty a cíle společnosti, mají nastavené vlastní cíle
 - 2016 vznik dokumentu – vyhodnocení nastavené kultury, popřípadě seznam nápravných kroků

Nejpravděpodobnější scénář

Prvním krokem pro naplnění cíle vybudování silné podnikové kultury je naučit management, jak toho dosáhnout, tedy doručit jim školení. Peníze vyhraněné pro toto školení (konkrétně 100 000Kč) je možné vypořádat v položce ostatních provozních nákladů, kdy v roce 2013 jsou navýšeny právě o tuto částku. Od tohoto kroku se již odvíjí plnění ostatních cílů nastavených v rámci podnikové kultury. Tento management nastaví kulturu ve firmě, bude ji komunikovat mezi zaměstnanci, kteří se s ní ztotožní, a pomůže jim se realizovat ve své práci. Dokument v roce 2016 už je jen zhodnocením nastavené kultury, jež vytvoří proškolený management.

Optimistický a pesimistický scénář

Zavedení silnější kultury společnosti a údržba vozového parku jsou cíle, které firma nutně potřebuje a ve formě, jakou jsou plánovány zavést, nejsou finančně náročné. Proto v každém scénáři dojde k naplnění těchto cílů stejným způsobem.

4.7. Naplnění krátkodobých zákaznických cílů

Tyto cíle jsou:

- Mít 100% spokojených zákazníků
 - Každý měsíc vyhodnocovat webový dotazník na spokojenost zákazníků, kdy od 31.12 2014 bude 100% spokojenost
- Získat nové zákazníky
 - Vytvoření Marketingového týmu
 - Do konce roku 2013 bude ve Středočeském a Královéhradeckém kraji 50% dotazovaných znát První Stavební Chrudim a.s.
 - 2015 zakázky z nových krajů tvoří 20% tržeb
 - 2016 zakázky z jiných krajů tvoří 40% tržeb

Nejpravděpodobnější scénář

Mnohé plnění zákaznických cílů vyplývá již z dříve uvedených důvodů. Je to získání nových zákazníků na základě kvalitně propracované marketingové strategie, kterou vytvoří nový marketingový tříčlenný tým, jehož nábor byl dokázán výše na vzrůstajících mzdových nákladech společnosti. Díky této strategii je možné naplnění dalšího cíle a to že 50 % dotazovaných občanů z Královéhradeckého kraje bude znát firmu První Stavební Chrudim a.s.. Tento fakt bude vyhodnocen na základě jednoduchých dotazníků, kdy se brigádníci budou přímo dotazovat občanů, což poslouží i jako forma přímého marketingu.

Cíl 100% spokojenosti zákazníků bude rovněž dosažen díky dříve zmíněnému náboru experta na web. Ten vytvoří rozhraní, kde budou zákazníci moci hodnotit kvalitu služeb. V rámci lepší komunikaci firemní kultury i vystupování zaměstnanců chce firma dosáhnout nejlepšího hodnocení.

Naplnění cílů v rámci získávání zakázek z nových krajů je výsledek expanzivní strategie, kdy díky propracované marketingové strategii firma postupně získá vliv v Královéhradeckém a Středočeském kraji a její tržby z těchto lokalit vzrostou. Tento fakt

výrazně podpoří nárůst zisku v roce 2015 a 2016. Cíl je stanoven takový, že v roce 2015 budou tržby z nových krajů tvořit 20% a v roce 2016 40%, což je téměř splněno, jelikož dle nejpravděpodobnějšího scénáře by tyto tržby měly dosáhnout v roce 2015 19,7% a v roce 2016 celých 39,7%.

Tabulka 74: Tržby v rámci jednotlivých krajů v tis. Kč

Kraj/Rok	2013	2014	2015	2016
Pardubický	198 639	202 612	186 403	160 772
Královeský	0	0	11 650	33 494
Středočeský	0	0	34 951	73 687

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Optimistický a pesimistický scénář

100% spokojených zákazníků bude chtít společnost mít, ať nastane jakýkoliv scénář, proto dosažení tohoto cíle je stejné jako u nejpravděpodobnějšího scénáře.

Při pesimistické variantě scénáře však nedojde k naplnění cíle získání nových zákazníků. Vzhledem k tomu, že firma nebude expandovat do nových krajů, nedojde k natolik velkému nárůstu nových zákazníků jako při nejpravděpodobnější a optimistické variantě.

První Stavební Chrudim a.s. se v tomto případě bude nejvíce soustředit na Pardubický kraj s tím, že o veřejné zakázky se bude nadále zajímat i v nových krajích, jelikož nemusí vynaložit žádné významné náklady na jejich získání oproti soukromým zakázkám, kde je zapotřebí financovat náklady na marketing. S tím je spojen i fakt, že firma při pesimistické variantě nebude najímat nový marketingový tým, protože žádná marketingová kampaň nebude třeba a rovněž nebude naplněn ani cíl že 50% dotazovaných z Královeského a Středočeského kraje bude znát První Stavební Chrudim a.s.

V optimistickém scénáři dojde k naplnění cíle získání nových zákazníků a to v té míře, že tržby z jiných krajů budou tvořit 27% z celkových tržeb v roce 2015 a 45% v roce 2016.

Tabulka 75: Tržby jednotlivých krajů v tis. Kč - optimistický scénář

Rok	2013	2014	2015	2016
Pardubický kraj	211 275	213 408	186 403	160 772
Královeský	0	0	26 859	50 135
Středočeský	0	0	41 637	79 99

5. STANOVENÍ ZÁSAD PRO IMPLEMENTACI OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU

Controlling je nástroj přispívající k zajištění dlouhodobé výkonnosti firem. Je to soubor vzájemně propojených činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření. [8]

Controlling má tři složky:

- Normativní – vytvoření žebříčku základních hodnot a postojů
- Strategickou – posouzení dopadu strategických rozhodnutí na pozici podniku
- Operativní – informuje o výsledku realizace strategie a provádí včasné varování o vzniku rizik [5]

Informace o výsledku realizace strategie společnosti První Stavební Chrudim a.s. dle jednotlivých scénářů byly zmíněny ve čtvrté kapitole, kde bylo konstatováno, zda je cílů dosaženo, či zda se hodnoty ukazatelů dle scénářů odchylojí od plánovaných hodnot společnosti. V rámci páté kapitoly budou nejprve tyto odchylky ošetřeny na základě korekce samotných cílů či korekce postupů k jejich dosažení v případě realizace daného scénáře. Následně jsou jednotlivé cíle převedeny na konkrétnější firemní operace a odpovědnosti daných zaměstnanců. Kvůli včasné identifikaci a možné reakci na určitý vývoj rizikových faktorů, jsou dále stanoveny signály včasného varování včetně trigger points. Poslední část se věnuje možným návrhům na zlepšení kultury společnosti a vedení zaměstnanců firmy.

5.1. Korekce krátkodobých cílů

Ve čtvrté kapitole bylo analýzou výkonnosti jednotlivých scénářů zjištěno, že ne všechny cíle stanovené firmou budou u všech scénářů naplněny. Nesoulad stanovených cílů společnosti a předpokládaných hodnot cílů vycházejících z jednotlivých scénářů představují odchylky, které jsou v rámci controllingu společnosti nutné ošetřit. Proto je nyní potřeba buď upravit ty cíle, kterých nelze dosáhnout či změnit strategii tak, aby těchto cílů bylo dosaženo. Korekci je nutné zavést u těchto cílů:

a) Korekce konkrétních krátkodobých cílů

Pouze dva cíle nejsou splněny v rámci optimistického a nejpravděpodobnějšího strategického scénáře. Ty budou upraveny přímo, aby jich bylo možné dosáhnout. Jedná se o cíle:

- Dosažení rentability aktiv (ROA) hodnoty 7% v roce 2016 a dosažení hodnoty rentability tržeb (ROS) 2,5% v roce 2015 a 3% v roce 2016. Tyto ukazatele dle vyhodnocení z předchozí kapitoly dosahují při **nejpravděpodobnějším scénáři** hodnot: ROA 2016 = 5,8%, ROS 2015 = 2,16 % a ROS 2016 = 2,47%. Z tohoto důvodu bude cíl upraven tak, že požadované hodnoty se sníží na úroveň, které je možné dosáhnout:
 - ROA 2016 = 5,5%
 - ROS 2015 = 2%
 - ROS 2016 = 2,5%
- Veřejné zakázky tvoří v roce 2015 32% tržeb a v roce 2016 35% tržeb za služby společnosti. Tento cíl není splněn paradoxně v **optimistickém scénáři**, kdy dosáhne hodnot pouze 29% v roce 2015 a 32% v roce 2016 a to z důvodu vysvětleném ve čtvrté kapitole. Korekce cíle je následující:
 - Pro rok 2015 veřejné zakázky tvoří 29% z celkových tržeb
 - Pro rok 2016 veřejné zakázky tvoří 32% z celkových tržeb

b) Úprava postupu dosažení konkrétních cílů

Dle **pesimistického strategického** scénáře společnost První Stavební Chrudim a.s. nesplní mnohé cíle. Z tohoto důvodu je nutné upravit postup firmy, v případě, že tento scénář nastane tak, aby i při pesimistické variantě byly cíle naplněny.

Důvodem nedosažení cílů je většinou příliš nízký EBIT, který má vliv na ostatní sledované ukazatele. Je tedy třeba jej navýšit.

V případě realizace pesimistického scénáře, společnost nebude uvažovat expanzivní strategii rozvoje trhu. To bude mít za následek několik věcí.

1. V roce 2015 a 2016 se sníží objem postavených domů o 2 v roce 2015 a 4 rodinné domy v roce 2016 – to sníží tržby o patřičnou částku. Zároveň nebude nutné najímat tak velké množství pracovníků, proto se v letech 2015 a 2016 nabere pouze 5 a 10 nových dělníků, kteří pokryjí nárůst veřejných zakázek.
2. Nebude se uvažovat o expanzi, tudíž nebude třeba marketingové kampaně ani nákladů na nábor 3 marketingových specialistů v roce 2013.

3. Vzhledem k neuplatnění strategie rozvoje trhu firma nebude příliš navyšovat tržby, a proto v pesimistickém scénáři nebude snaha o dosažení cílů týkajících se právě tohoto navyšování tržeb.

Na základě těchto tří úvah se zmenší mzdové náklady tak, jak zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 76: Změna mzdových nákladů v tis. Kč

Rok	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	156	157	162	172
Průměrná mzda	237	242	247	252
Mzdové náklady	36 972	37 994	40 014	43 344

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Díky tomuto snížení mzdových nákladů klesnou celkové náklady společnosti a vzroste tak EBIT v každém roce tak, jak je znázorněno v tabulce č. 77.

Tabulka 77: EBIT po ošetření postupu

Rok	2013	2014	2015	2016
Nárůst EBIT v tis. Kč	757	732	3 189	4 501

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Díky navýšení provozního výsledku hospodaření (EBIT) společnost i při pesimistickém scénáři bude naplňovat cíle týkající se ukazatelů rentability a kladné hodnoty ukazatele EVA v roce 2015 a 2016. Výsledné hodnoty ukazatelů jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 78: Vybrané ukazatele po ošetření postupu

Rok	2013	2014	2015	2016
EVA	-3 550	-3 238	1 544	4 161
ROE %	1,15	1,84	7,53	11,84
ROA %	0,67	1,07	4,26	6,52
ROS %	0,33	0,52	2,04	2,77

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

5.2. Převedení krátkodobých cílů společnosti na konkrétní cíle jednotlivých firemních úseků a odpovědnosti zaměstnanců

Cíle společnosti i strategie k jejich dosažení byly zmíněny již v předešlých kapitolách. Nyní je nutné v rámci organizačních jednotek určit odpovědné osoby za plnění dílčích částí cílů, definovat jejich pravomoci a zkoordinovat všechny jejich činnosti tak, aby bylo dosaženo nastavených cílů. V následujícím textu bude vždy uveden konkrétní krátkodobý cíl a k němu i jednotlivé odpovědnosti konkrétních zaměstnanců v konkrétních firemních úsecích

v rámci optimistické i pesimistické varianty budoucího vývoje. Vždy je při tom odkazováno na organizační strukturu společnosti, která je součástí přílohy.

Při podrobném pohledu na cíle společnosti je zřejmé, že naplnění jedněch je podmínkou pro úspěšné dosažení dalších. Dle této myšlenky je postupně vysvětlena jejich organizace.

- Ke konci roku 2013 přijmout 3 odborníky na marketing
 - V optimistickém scénáři nábor nových lidí v roce 2013 bude mít na starosti personální oddělení, které bude muset v co nejkratším čase nabrat 3 odborníky na marketing, kteří vytvoří tým a nový marketingový úsek. Ty potom budou zodpovědní za vytvoření veškerých marketingových strategií, na kterých se budou podílet i lidé z plánovacího oddělení v ekonomickém úseku.
 - V pesimistickém scénáři se nebude uplatňovat strategie rozvoje trhu, proto se nepočítá s náborem nových lidí do marketingového oddělení ani s vytvořením marketingového úseku. Veškerou propagaci společnosti tak bude mít na starosti celý management jako doposud.
- 2014 vybrat vhodného pracovníka IT na správu webu, inovování stránek
 - Optimistická varianta - opět povinností personálního managementu bude nabrat v roce 2014 IT specialistu, který díky modernizaci webu společnosti (což je další cíl) pomůže zlepšit image společnosti.
 - Pesimistická varianta – stejně bude cíl naplněn i v rámci negativního vývoje rizikových faktorů.
- 2013 začít komunikaci s Univerzitou Pardubice a nabídnout se jako firma se zájmem o spolupráce na diplomových pracích
 - Optimistická i pesimistická varianta - Tento cíl bude zaštiťovat sám ředitel společnosti, který se s rektorem Pardubické univerzity domluví na spolupráci v rámci odborných prací. Poznatky studentů časem přinesou nové poznatky pro zlepšení společnosti, což pomůže zvýšit kvalitu jejich služeb a přilákat nové zákazníky.

Naplnění všech výše zmíněných cílů je základem pro rozvoj společnosti v následném plánovaném období.

- Do konce roku 2013 vznik dokumentu kde jsou stanoveny osoby odpovědné za daný vůz z vozového parku a jeho údržbu. 2014, 2015 a 2016 pravidelná měsíční údržba vozu a technická kontrola.
 - Optimistická i pesimistická varianta - pod výrobní úsek spadá oddělení dopravy a mechanizace, které se stará o celý vozový park. Zde hlavní pracovník bude mít na starosti vytvořit seznam zaměstnanců používající vozidla, za něž budou zodpovědní a budou je udržovat v čistém a bezvadném stavu. Na konci každého roku pak bude provedena kontrola všech vozidel a jejich potřebná údržba, za což bude zodpovídat hlavní pracovník oddělení dopravy a mechanizace. Report o stavu vozidel bude předán výrobnímu řediteli, který po konzultaci s vedením rozhodne o nových investicích do vozového parku.
- Vybudování silné podnikové kultury
 - Optimistická i pesimistická varianta - v roce 2013 bude personalista zodpovědný za doručení vzdělání o podnikové kultuře pro management společnosti. Na základě nových poznatků začne pak management postupně budovat silnější kulturu společnosti, kdy hlavní zodpovědnost bude mít personalista. Na konci roku 2013 personální oddělení předloží vizi kultury firmy řediteli společnosti ke schválení. Od roku 2014 se začne implementovat nová kultura do společnosti, kdy každý zaměstnanec bude seznámen s hodnotami firmy, bude mít stanovené své osobní cíle, v rámci jejichž naplňování se bude seberealizovat a bude napomáhat k naplnění cílů společnosti.
- Modernizovat web společnosti a nastavit jeho pravidelnou údržbu
 - Optimistická i pesimistická varianta - nový specialista IT bude mít na starosti rozvoj webu společnosti s celým IT oddělením.
- Zavést školení pro současný management v rámci strategického řízení
 - Optimistická i pesimistická varianta - pro rok 2013 je ještě nutné zorganizovat školení strategického řízení pro současný management. Zodpovědnost za zorganizování tohoto školení na sebe bere opět personální oddělení.

Díky naplnění těchto cílů společnost zvýší svou konkurenceschopnost, bude vnitřně silná a připravená na strategii rozvoje trhu, kdy začne získávat nové zákazníky.

- Mít 100% spokojených zákazníků
 - Optimistická i pesimistická varianta - dříve zaměstnaný IT specialista bude nyní zodpovědný za zavedení systému hodnocení kvality služeb pro zákazníky a pravidelné reporty, kdy každý měsíc předá zprávu vedení společnosti o dosaženém hodnocení.
- Získat nové zákazníky
 - Optimistická varianta - na základě dobře propracované marketingové strategie a reklamy, kterou vytvoří marketingový tým, se bude v roce 2015 a 2016 navyšovat počet nových zákazníků. To se projeví na navyšování tržeb. Tržby společnosti budou narůstat hlavně díky novým zakázkám z Královehradeckého a Pardubického kraje. Tento nárůst bude sledován v oddělení zakázek, které spadá pod obchodního ředitele.
 - Pesimistická varianta – při negativním vývoji se společnost bude opírat o strategii kompletního plnění zákaznických požadavků, kdy bude spoléhat na špičkově provedenou práci a následné pozitivní reference od současných klientů, díky kterým získá nové zakázky. Tento nárůst však nebude tak vysoký jako při optimistickém scénáři.
- Koupě nového softwaru
 - Optimistická varianta - z důvodu zvyšujících se zakázek a růstu společnosti, bude vhodné pro společnost nakoupit software, který pomůže s řízením zakázek a skladových zásob. V roce 2015 tedy oddělení zakázek bude zodpovědné za koupi nového softwaru pro řízení zakázek a v roce 2016 potom za koupi softwaru pro řízení skladových zásob zodpovídá vedoucí prodejny STAVMAT.
 - Pesimistická varianta – i když není plánovaný vysoký nárůst zakázek, koupě softwaru bude nezbytná a to především kvůli kontrole nákladů a objemu zakázek, které poslouží pro budoucí plánování.

Na základě zvyšujícího se počtu zákazníků od roku 2015 začnou firmě razantně růst tržby, což bude mít za následek zvyšování zisku a naplnění tak krátkodobých cílů jak je popsáno níže.

- Mírné navýšení tržeb v letech 2013 a 2014 každý rok o 2%. V roce 2015 a 2016 potom růst o 14% ročně.
 - Optimistická varianta - v rámci výrobního úseku v oddělení staveb 1 a staveb 2 se bude evidovat v roce 2015 a 2016 o 2 a 4 domy postavených více. Zároveň se

- navýší počet veřejných zakázek v roce 2015 o 1 a 2016 o 2. Toto navýšení bude zaznamenáno i v oddělení zakázek spadajících do technického úseku. Zde obchodní ředitel bude evidovat v plánovaných letech navýšení tržeb o požadovaná procenta.
- Pesimistická varianta – zde není kalkulováno s příliš velkým navyšování tržeb, pouze ze strany veřejných zakázek. Kontrolu nad údaji přebírá stejný úsek jako při optimistickém scénáři.
 - Veřejné zakázky tvoří v roce 2015 32% tržeb a v roce 2016 35% tržeb za služby společnosti
 - V oddělení zakázek, které spadá do technického úseku, jsou evidovány všechny zakázky společnosti a rozdělovány na soukromé a veřejné. Zde bude sledováno, zda v roce 2015 a 2016 dosáhne objem veřejných zakázek skutečně takový procentuální podíl na tržbách, který je plánovaný. Stejně je tomu i u pesimistické varianty s tím rozdílem, že veřejné zakázky tvoří větší objem tržeb než v optimistické variantě, jelikož zde nevzroste objem soukromých zakázek.
 - V roce 2013 a 2014 stejná úroveň rentability jako rok 2012. V roce 2015 a 2016 potom silný nárůst ukazatelů rentability, kdy v roce 2016 dosáhne ROE 7%, ROA 4%, ROS 2,5% a 2016 ROE 10%, ROA 7% a ROS 3%.
 - Optimistická i pesimistická varianta - ukazatele rentability jsou závislé na zisku, čím větší zisk, tím lepší jsou ukazatele rentability. Zisk společnosti roste s rostoucími tržbami. Budou-li tedy naplňovány předchozí cíle, porostou i ukazatele rentability. Zisk i ukazatele rentability bude sledovat ekonomický ředitel společnosti.
 - V roce 2013 a 2014 udržení zisku na stejné částce jako v roce 2012, v roce 2015 a 2016 jeho prudký nárůst, kdy se společnost dostane do kladných hodnot EVA.
 - Optimistická i pesimistická varianta - v oddělení informačního systému, pod který spadá účetnictví, se bude každý rok sledovat vykázaný zisk společnosti. Ten bude každý rok vyhodnocovat statistické oddělení a předávat informace Ekonomickému řediteli, který vede celý ekonomický úsek. Ekonomický ředitel pak bude vyhodnocovat ukazatel EVA na základě získaných informací o zisku v každém ze čtyř plánovaných období a podávat o tom informace vedení společnosti.
 - Dodatečné odpovědnosti

- Pro kompletaci odpovědností uvnitř organizace v rámci dosažení jednotlivých krátkodobých cílů je třeba ještě zmínit následující: pro určení zisku je důležité odečíst od tržeb i firemní náklady, které jsou sledovány ve výrobním úseku, kde každé oddělení reportuje měsíční náklady výrobnímu řediteli. Výrobní ředitel je po kontrole předá na ekonomický úsek, stejně tak učiní i obchodní ředitel s měsíčními tržbami společnosti. Ekonomický ředitel potom z těchto podkladů odvodí zisk společnosti, se kterým je v tomto úseku dále pracováno, jak je vysvětleno výše.

Změny v organizační struktuře

Optimistická varianta

Organizační struktura v optimistické variantě prodělá významné změny, a to ve smyslu vzniku nových pracovišť. V roce 2014 kdy bude vytvořen marketingový tým, vznikne nový marketingový úsek spadající pod představitele vedení QMS. Tento nový úsek bude mít na starost novou marketingovou kampaň za účelem zvýšení povědomí o firmě ve Královéhradeckém a Středočeském kraji pro získání nových zakázek a možnost implementace strategie rozvoje trhu.

Ve výrobním úseku vzniknou dvě nová oddělení Stavby 3 pro Královéhradecký kraj a Stavby 4 pro Středočeský kraj, kdy do každého bude nabráno 15 nových zaměstnanců.

Do kanceláře Obchodního ředitele přibude nový odborník na IT, který bude zodpovědný za zpravu webu firmy, tak jak je uvedeno v podkapitole 5.2.

Pesimistická varianta

Kultura organizace by i při pesimistickém scénáři by měla být posílena stejně jako je tomu ve variantě optimistické.

Organizační struktura První Stavební Chrudim a.s. nebude téměř pozměněna. Důvodem je nerealizování strategie rozvoje trhu, která je náročnější z pohledu nákladů. Tím, že firma nebude realizovat tuto strategii, ušetří finanční prostředky na nově najatých zaměstnancích, nebude nutné investovat do nových kancelářských prostor ani výrazné marketingové kampaně.

5.3. Stanovení Trigger points

Ve třetí kapitole práce vznikly tři možné scénáře budoucího vývoje podniku: optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický. Bylo také již zmíněno, že jestliže nastane optimistický či nejpravděpodobnější scénář, stanovených cílů společnosti bude dosaženo. Budou – li se však rizikové faktory vyvíjet pesimisticky, je třeba, aby společnost zavedla kroky, které byly zmíněny v první části této kapitoly. K tomu, aby společnost byla včas upozorněna na negativní vývoj, slouží stanovení tzv. trigger points neboli konkrétních hodnot sledovaných veličin, kterých když je dosaženo, signalizují hrozbu negativního vývoje. [6]

Společnost První Stavební Chrudim a.s. bude sledovat tyto veličiny (signály včasného varování): *EBIT, ROA, vývoj poptávky po službách firmy, ceny materiálu a energií, průměrné mzdy v ČR, ceny rodinných domků.*

Signalizační hodnoty, tedy trigger points u jednotlivých veličin jsou následující:

- EBIT - Na konci roku 2013 nesmí být nižší, než byl v roce 2012, tedy 2 270 tis. Kč.
- ROA - rentabilita aktiv rovněž nesmí klesnout pod úroveň z roku 2012 konkrétně pod hodnotu 1,03.
- Poptávka po službách firmy – počet veřejných zakázek nesmí ročně klesnout pod 3 a počet rodinných domů pod 30.
- Ceny materiálu a energií – vzrostou-li ceny stavebního materiálu meziročně o více než 0,5% a ceny energií o 5%.
- Průměrné mzdy v ČR – neměly by klesnout pod hranici růstu z roku 2012 tedy 0,5%.
- Ceny rodinných domků – společnost počítá s průměrnou cenou každého svého postaveného domu kolem 4 mil. Kč, jestliže tento průměr poklesne, ohrozí to její tržby.

Bude-li se větší část těchto veličin vyvíjet skutečně tak, že dosáhnou stanovených hraničních hodnot (trigger points), znamená to pro firmu negativní vývoj a bude nutné přizpůsobit budoucí plán pesimistickému scénáři.

5.4. Návrh změn ve firemní kultuře a vedení organizace

5.4.1. Firemní kultura

Současná kultura společnosti jeví známky zastaralého nastavení, které často tvoří bariéru samotného rozvoje podniku. Je tedy třeba upevnit firemní kulturu tak, aby napomáhala dosahovat strategických cílů podniku, což může být dosaženo zavedením nových prvků organizační kultury:

- Slovník a metafory – každá firma má své názvy, výrazy apod., stejně tak i První Stavební Chrudim a.s. Je však důležité, aby se navenek o firmě vyjadřovali zaměstnanci kladně, na stavbě před klientem používali odborné výrazy, které dodají zákazníkovi pocit jistoty, že si vybral správného odborníka. (v dnešní době si spoustu klientů stavebních firem stěžuje na chování stavebních dělníků)
- Historiky a příběhy – je příhodné šířit firmou historiky o úspěších nejen jednotlivých zaměstnanců, ale i celé firmy, což zaměstnance motivuje. Vhodné jsou i příběhy humorné, které sdružují kolektiv.
- Symboly – společnost by mohla změnit své logo, které je poměrně zastaralé a designově nijak výrazné. Velkým plusem a známkou odbornosti a kvality, která zapůsobí na zákazníka, by mohly být stejné uniformy stavebních dělníků. Je to známka jednotnosti a dokazují tím, že jsou od jedné firmy. Na úboru by samozřejmě mohlo být i logo firmy, což napomůže marketingu.
- Rituály – zavedení pravidelných akcí, kterých se mohou účastnit všichni zaměstnanci jistě sjednotí celý kolektiv (plesy, sportovní utkání apod.). Takovým rituálem by mohlo být i každoroční předávání odměn za nejlepší pracovníky.
- Pravidla – Je také důležité, aby byla nastavena daná pravidla společnosti, která jasně vysvětlují, jak by se měl každý zaměstnanec chovat ve firmě i na pracovišti. To pomůže odvrátit možný vznik anarchie ve společnosti.

Díky zavedení těchto nových prvků zaměstnanci rychleji pochopí smysl existence společnosti, navodí mezi sebou vzájemné vztahy, mohou se v práci cítit příjemně a díky tomu

všemu táhnout za jeden provaz, což pomůže firmě zevnitř a zároveň bude velmi profesionálně působit i na své okolí.

5.4.2. Vedení ve firmě

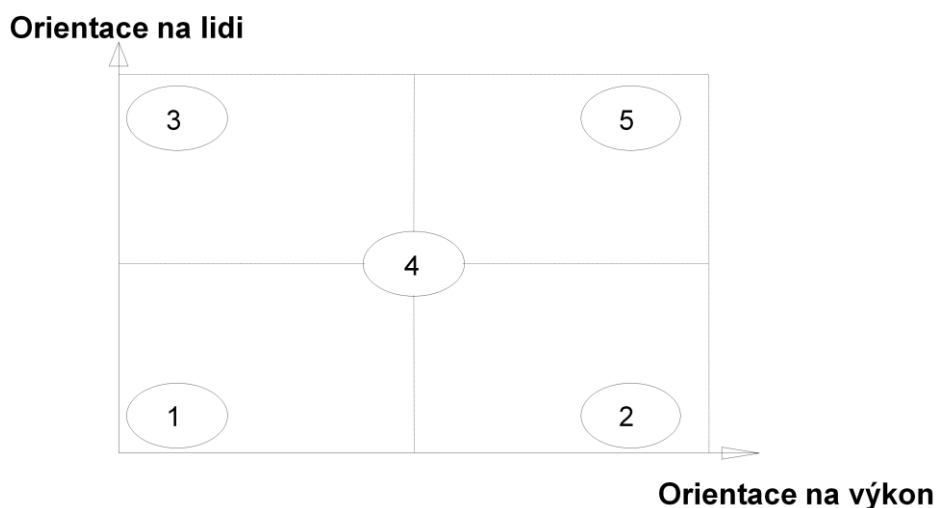
Dnes je čím dál více upřednostňován přístup vedení, kdy jsou k jednotlivým rozhodnutím přizváni i zaměstnanci na nejnižších pozicích. To jim dodává pocit důležitosti a zároveň jejich názor na věc z jiné perspektivy může značně pomoci manažerovi při rozhodování. Tento přístup bude doporučován i u První Stavební Chrudim a.s na všech úrovních řízení, kdy největší přínos pro firmu tento přístup bude mít v rámci operativního řízení, kde se pracovníci nejvíce stýkají se zákazníkem.

Vedení pracovníků

Je nutné si uvědomit, že každá stavební firma zaměstnává velký počet stavebních dělníků, kteří jsou najímáni dočasně, jen proto, aby pomohli pokrýt současnou poptávku po službách firmy. Pouze tito dočasní zaměstnanci se na kultuře společnosti podílet nebudou, proto je u nich uplatňovaný jiný druh vedení, než u ostatních členů společnosti. Vycházíme-li z manažerské mřížky, bude u nich uplatňováno vedení orientované na výkon, čili druhý kvadrant výrazně vpravo znázorněný číslicí 2.

Pro všechny ostatní zaměstnance bude uplatňované vedení snažící se kombinovat přístup orientovaný na zaměstnance i na výkon zároveň a to vše aby bylo dosaženo co nejefektivnějšího pracovního výkonu. V manažerské mřížce vyznačeno prvním kvadrantem bodem 5.

Obrázek 9: Manažerská mřížka



Zdroj: [5]

Manažerský rozhodovací model

Rozhodování vedoucích pracovníků bude založeno na participativním principu, kdy budou svá rozhodnutí opírat o konzultaci se svými podřízenými. Díky tomu bude mít vedoucí pracovník (manažer) větší rozhled a mnohem více informací pro kvalitnější rozhodnutí, což celkově přispěje ke zvyšování hodnoty společnosti. Zároveň podřízení zaměstnanci budou mít šanci participovat na důležitých rozhodnutích, získají nové odpovědnosti a kompetence, což jim dodá pocit, že jsou pro firmu důležití.

Je však důležité, aby všichni manažeři firmy (stavbyvedoucí nevyjímaje) byly schopni si udržet autoritu a byly dostatečně silnými osobnostmi, aby v organizaci nevznikla anarchie. K tomu jim také dopomůžou pravidla nastavené v nové firemní kultuře, jak bylo zmíněno výše.

Motivace

V rámci motivace by se firma měla snažit u každého zaměstnance naplňovat potřeby dle Maslowovy pyramidy. Ta je tvořena pěti lidskými potřebami seřazenými dle důležitosti. Každý zaměstnanec chce nejprve uspokojit své základní potřeby ve spodní části pyramidy, do té doby jej nemotivují potřeby vyšších stupňů. Jakmile jich však dosáhne, přestávají ho motivovat a soustředí se na potřeby navazujících vyšších stupňů pyramidy.

Obrázek 10: Maslowova pyramida



Zdroj: [5]

Možný návrh dosahování jednotlivých potřeb u První Stavební Chrudim a.s. je následující:

- Fyziologické potřeby – každý zaměstnanec firmy dostává plat, se kterým bude moci tyto potřeby naplnit. To znamená, že si může dovolit své vlastní bydlení, nakoupit dostatek jídla a strávit svůj volný čas určitým druhem zábavy, při které zrelaxuje. U první Stavební Chrudim a.s. budou zavedeny svačiny na stavbách, které vždy obstará stavbyvedoucí pro dělníky, což pro ně bude příjemným prvkem.
- Potřeba bezpečí a jistoty – První Stavební Chrudim a.s. se bude snažit udržet stálé zaměstnance, dát jim pocit jistoty zaměstnání. Zároveň jim firma obstará důchodové připojištění a různé motivační odměny při plnění osobních cílů.
- Sociální potřeby – každý zaměstnanec chce chodit do práce rád, protože tam má dobrý kolektiv. První Stavební Chrudim a.s. bude zaměstnance sdružovat v rámci různých aktivit, které budou vymyšleny vždy pro různé skupiny pracovníků. Je totiž zřejmé, že stavební dělník bude mít jiné zájmy, než účetní či mechanik.
- Společenské uznání – díky firemnímu motivačnímu systému, který bude modernizován společně s posílením kultury společnosti, se dostane možnost odměn pro všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec bude mít nastavené své osobní cíle korespondující se strategií firmy. Když si je bude plnit, má možnost motivačních odměn, mezi něž patří i financování vzdělávání a postup na vyšší místa ve firmě.
- Seberealizace – nadřízený vždy bude konzultovat se svým podřízeným jeho osobní představy o práci, kterou vykonává, vyslechne jeho postřehy a pomůže mu nastavit jeho osobní cíle tak, aby jednak souviseli s firemní strategií a zároveň aby se při nich zaměstnanec společnosti seberealizoval.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavit střednědobý plán společnosti První Stavební Chrudim a.s., který zohledňuje možný vývoj rizikových faktorů působících na firmu. Tímto způsobem pak vznikly tři strategické scénáře (optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický), které mohou nastat v plánovaném období. Zároveň bylo nutné ošetřit postupy společnosti v rámci každého strategického scénáře tak, aby bylo možné dosáhnout stanovených střednědobých cílů a zvýšit tak výkonnost společnosti.

V první části práce je nejprve společnost První Stavební Chrudim a.s. popsána dle jejích základních údajů. Následně je provedeno měření firemní výkonnosti v posledních pěti letech pomocí ukazatelů finanční analýzy, hodnotového ukazatele EVA a bankrotního indexu IN05. V závěru první kapitoly jsou dále odkryta pozitiva a negativa společnosti pomocí Porterova modelu pěti sil.

Ve druhé kapitole byly nejprve vymezeny poslání, vize, dlouhodobé cíle společnosti a dvě strategie vedoucí k jejich naplnění. Dále byla provedena analýza prostředí, která doplnila Porterův model pěti sil a výstup tvořila tabulka silných a slabých stránek podniku a rovněž příležitosti a hrozby vyvolané vnějším prostředím. Celá analýza prostředí je vyhodnocena pomocí matic EFE a IFE, kde bylo zjištěno, že První Stavební Chrudim a.s. má poměrně silnou interní pozici, avšak její strategický záměr bude více citlivý na externí prostředí. Ke konci druhé kapitoly jsou z cílů obecných vytvořeny krátkodobé cíle, na jejichž základě pak vznikl finanční plán podniku.

Třetí kapitola se věnovala vytvoření strategických scénářů. Z počátku byly identifikovány rizikové faktory a na základě expertní metody a kvantitativní analýzy byly vybrány tři nejvýznamnější. Následně byla vybrána nejdůležitější rizika, která působí na podnik, pomocí analýzy citlivosti. Nejvýznamnějším rizikovým faktorům pak byla přiřazena pesimistická a optimistická hodnota na základě informací získaných v prvních dvou kapitolách práce. Tyto rizikové faktory pak ovlivnily pesimisticky či optimisticky nejdůležitější rizika společnosti, z čehož vznikly pesimistický a optimistický strategický scénář. Nejpravděpodobnější strategický scénář byl vypočítán na základě přiřazení pravděpodobností optimistickému, pesimistickému a reálnému scénáři, který představuje finanční plán.

Čtvrtá kapitola se zabývala vyhodnocením výkonnosti získaných strategických scénářů. Metody k tomu použité byly totožné jako v první kapitole práce, tedy ukazatelé finanční analýzy, hodnotový ukazatel EVA a bankrotní index IN05. Bylo zjištěno, že ne všechny krátkodobé cíle firmy budou při realizaci scénářů dosaženy a výkonnost firmy nevrzoste tak, jak bylo plánováno.

Obsahem páté kapitoly byla tedy úprava postupů v rámci dosahování krátkodobých cílů či úpravou samotných krátkodobých cílů firmy tak, aby jich bylo možné dosáhnout při realizaci kteréhokoliv ze tří strategických scénářů. Zároveň jsou zde stanoveny varovné signály včetně trigger points, které včas upozorní na negativní vývoj, tudíž společnost bude moci reagovat na vzniklou situaci. Dále jsou vymezeny zodpovědnosti a kompetence zaměstnanců v organizaci, tak aby bylo dosaženo cílů společnosti. Závěrem jsou naznačeny možné změny v samotné kultuře společnosti, vedení a motivaci zaměstnanců.

SEZNAM TABULEK

Tabulka

Tabulka 1: Vývoj stavebnictví v ČR.....	11
Tabulka 2: Vývoj bytové výstavby v Pardubickém kraji.....	12
Tabulka 3: Absolutní ukazatele v tis. Kč.....	12
Tabulka 4: Rozdílové ukazatele v tis. Kč.....	13
Tabulka 5: Ukazatele rentability v tis. Kč.....	14
Tabulka 6: Ukazatele likvidity v tis. Kč.....	15
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti v tis Kč.....	16
Tabulka 8: Ukazatele aktivity v tis. Kč.....	17
Tabulka 9: Výpočet NOPAT v tis. Kč.....	19
Tabulka 10: Výpočet konstanty C v tis. Kč.....	20
Tabulka 11: Výpočet průměrných nákladů kapitálu.....	20
Tabulka 12: Konečný výsledek EVA v tis. Kč.....	20
Tabulka 13: Vývoj zakázek v tis. Kč.....	22
Tabulka 14: Tržby za prodaný materiál v tis. Kč.....	23
Tabulka 15: Srovnání konkurence v tis. Kč za rok 2011.....	24
Tabulka 16: Bytová výstavba v Královehradeckém kraji.....	30
Tabulka 17: Bytová výstavba ve Středočeském kraji.....	31
Tabulka 18: Hlavní makroekonomické ukazatele ČR.....	37
Tabulka 19: SWOT Analýza.....	46
Tabulka 20: Matice IFE.....	47
Tabulka 21: Matice EFE.....	48
Tabulka 22: Plán tržeb v tis. Kč.....	51
Tabulka 23: Tržby v krajích v tis. Kč.....	52
Tabulka 24: Tržby dle materiálů v tis. Kč.....	52
Tabulka 25: Ceny a množství objednávek daných materiálů.....	53
Tabulka 26: Procentuelní podíl jednotlivých zakázek na tržbách.....	53
Tabulka 27: Cena a počet zakázek.....	54
Tabulka 28: Plánované tržby z jednotlivých zakázek.....	54
Tabulka 29: Plán ostatních výnosů v tis. Kč.....	55
Tabulka 30: Plán odpisů v tis. Kč.....	55
Tabulka 31: Odpisy z nově pořízeného majetku v tis. Kč.....	55

Tabulka 32: Celkové plánované odpisy v tis. Kč.....	56
Tabulka 33: Náklady na spotřebu materiálu	56
Tabulka 34: Výkonová spotřeba v tis. Kč	57
Tabulka 35: Plánované Mzdové náklady	57
Tabulka 36: Plánované osobní náklady v tis. Kč	57
Tabulka 37: Plán ostatních finančních a provozních nákladů v tis. Kč	58
Tabulka 38: Celkové plánované náklady firmy v tis. Kč	58
Tabulka 39: Plánovaný výsledek hospodaření v tis. Kč.....	59
Tabulka 40: Plánované investice v tis. Kč	60
Tabulka 41: Vybrané ukazatele aktivity.....	61
Tabulka 42: Plán pohledávek a závazků v tis Kč.....	61
Tabulka 43: Dodatečný externí kapitál v tis. Kč	61
Tabulka 44: Plánovaná výsledovka v tis. Kč	62
Tabulka 45: Plánovaná rozvaha společnosti v tis. Kč	63
Tabulka 46: Hodnocení rizikových faktorů	65
Tabulka 47: Matice rizik	66
Tabulka 48: Ohodnocení rizikových faktorů.....	67
Tabulka 49: Matice rizik	67
Tabulka 50: Přehled proměnných a jejich hodnot.....	69
Tabulka 51: Velikost výkyvu jednotlivých rizik.....	73
Tabulka 52: EBIT dle optimistického scénáře v tis. Kč.....	76
Tabulka 53: EBIT dle pesimistického scénáře v tis. Kč	78
Tabulka 54: Porovnání EBITu dle pesimistického scénáře a finančního plánu v tis. Kč	78
Tabulka 55: Nejpravděpodobnější scénář v tis. Kč.....	79
Tabulka 56: Porovnání EBITu dle všech scénářů v tis Kč.....	80
Tabulka 57: Absolutní ukazatele v tis. Kč	81
Tabulka 58: Tržby jednotlivých sektorů v tis. Kč	82
Tabulka 59: Rozdílové ukazatele v tis. Kč.....	82
Tabulka 60: Ukazatele rentability	83
Tabulka 61: Ukazatele likvidity	84
Tabulka 62: Ukazatel zadluženosti	84
Tabulka 63: Ukazatele aktivity	85
Tabulka 64: Bankrotní index pro plánované období.....	86
Tabulka 65: Výsledné EVA pro plánované období	86

Tabulka 66: Absolutní ukazatele při optimistickém vývoji v tis. Kč.....	87
Tabulka 67: Plánovaná EVA v tis. Kč - optimistický vývoj.....	87
Tabulka 68: Ukazatele rentability - optimistický scénář.....	88
Tabulka 69: Absolutní ukazatele v tis. Kč - pesimistický vývoj.....	88
Tabulka 70: EVA v tis. Kč - pesimistický vývoj.....	89
Tabulka 71: Ukazatele rentability - pesimistický scénář.....	89
Tabulka 72: Mzdové náklady.....	91
Tabulka 73: Stav dlouhodobého nehmotného majetku v tis. Kč.....	91
Tabulka 74: Tržby v rámci jednotlivých krajů v tis. Kč.....	94
Tabulka 75: Tržby jednotlivých krajů v tis. Kč - optimistický scénář.....	94
Tabulka 76: Změna mzdových nákladů v tis. Kč.....	97
Tabulka 77: EBIT po ošetření postupu.....	97
Tabulka 78: Vybrané ukazatele po ošetření postupu.....	97

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil.....	21
Obrázek 2: Počet obyvatel dle věkových skupin	37
Obrázek 3: Vývoj cen motorové nafty a benzínu.....	38
Obrázek 4 Procentuelní změna EBITu v roce 2013	70
Obrázek 5: Procentuelní změna EBITu v roce 2014.....	71
Obrázek 6 Procentuelní změna EBITu v roce 2015	72
Obrázek 7 Procentuelní změna EBITu v roce 2016.....	72
Obrázek 8: Porovnání EBITu optimistického a EBITu dle fin. plánu v tis. Kč.....	76
Obrázek 9: Manažerská mřížka.....	106
Obrázek 10: Maslowova pyramida	107

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EBIT	Provozní výsledek hospodaření – Earnings before interests and taxes
ČPK	Čistý pracovní kapitál
OA	Oběžná aktiva
KZ	Krátkodobé závazky
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu – Return on equity
ROA	Rentabilita aktiv – Return on assets
ROS	Rentabilita tržeb – Return on
EVA	Ekonomická přidaná hodnota – Economic value addend
MVA	Tržní přidaná hodnota – Market value addend
NOPAT	Čistý operační zisk po zdanění – Net operating assests after taxes
S_{dp}	Sazba daně z příjmu
WACC	Průměrné vážené náklady kapitálu – Weighted average cost of capital
SA	Stálá aktiva
n_{ck}	Náklady cizího kapitálu
n_{ck}	Náklady vlastního kapitálu
DOZ	Doba obratu zásob
HDP	Hrubý domácí produkt
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

- [1] ŠULÁK, M., VACÍK, E., IRCINGOVÁ, J. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.
- [2] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- [3] MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-67-5.
- [4] NOVOTNÁ, EVA. Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení. Diplomová práce na Fakultě ekonomické, Západočeská Univerzita v Plzni.
- [5] ŠULÁK, MILAN., VACÍK, EMIL. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- [6] FOTR, JIŘÍ, - VACÍK, EMIL, a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. 2012, ISBN 978-80-247-3985-4
- [7] FOTR, JIŘÍ. - SOUČEK IVAN. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha:Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0939-2
- [8] SYNEK, MILOSLAV a kol. *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1992-4
- [9] ŠULÁK, MILAN - VACÍK, EMIL. *Měření výkonnosti firem*. Praha EUPRESS, 2005, ISBN 80-86754-33-2
- [10] HNILICA, JIŘÍ; FOTR, JIŘÍ. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

Elektronické zdroje

[11] Psch.cz [online] Historie První Stavební Chrudim a.s. [cit. 2.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.psch.cz/index.php?main=page&id=12>>

[12] Ipoint.cz [online] První Stavební Chrudim a.s. [cit. 2.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.ipoint.cz/firmy/148100-prvni-stavebni-chrudim-a-s/>>

[13] *Financezlin.cz* [online] Znalecký posudek o stanovení ceny akcií společnosti 20.12.2005 [cit. 3.3.2013]. Dostupné z: <http://www.financezlin.cz/upload.cs/3/34417e34_0_ZP_140_33_2005_PSCH.pdf>

[14] *Ckait.cz* [online] Stávající stavební situace v ČR 21.1.20013 [cit. 3.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.ckait.cz>>

[15] *Český statistický úřad* [online] Stavebnictví – časové řady 20.12.2005 [cit. 2.3.2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr>

[16] *Czso.cz* [online] Rychlé informace ve stavebnictví 1.2.2013 [cit. 3.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta031513.doc>>

[17] *Czso.cz* [online] Stavebnictví, byty - kraj 2.2.2013 [cit. 3.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/stavebnictvi-xe>>

[18] *Czso.cz* [online] Stavebnictví, byty - kraj 2.2.2013 [cit. 3.3.2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/bvz_cr>

[19] *Pardubický kraj*.cz [online] Stavebnictví, byty - kraj 11.1.2013 [cit. 6.3.2013]. Dostupné z <<http://www.pardubickykraj.cz/aktualni-informace-regionalni-rozvoj>>

[20] *Businessvize.cz* [online] Bankrotní index IN05 3.2.2011 [cit. 6.3.2013]. Dostupné z <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>>

- [21] Sostaf.cz [online] O firmě 2010 [cit. 7.3.2013]. Dostupné z <<http://www.sostaf.cz/003/000/000.php>>
- [22] Jecminek.cz [online] O společnosti 2010 [cit. 7.3.2013]. Dostupné z <<http://www.jecminek.cz/o-spolecnosti/>>
- [23] Kasten.cz [online] O nás 21.1.2013 [cit. 7.3.2013]. Dostupné z <<http://www.kasten.cz/o-nas/>>
- [24] Meritbau.cz [online] O společnosti 2.2.2013 [cit. 7.3.2013]. Dostupné z <<http://www.meritbau.cz/index.php/ores-business-joomla-2-5-template-2>>
- [25] Skanska.cz [online] Základní informace o společnosti 2013 [cit. 7.3.2013]. Dostupné z <<http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Zakladni-informace-o-spolenosti-/>>
- [26] Czso.cz [online] Stavebnictví, byty – Kraj 15.2.2013 [cit. 9.3.2013]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/stavebnictvi-xh>>
- [27] Czso.cz [online] Stavebnictví, byty – Kraj 12.2.2013 [cit. 9.3.2013]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/stavebnictvi-xs>>
- [28] Czso.cz [online] Makroekonomické ukazatele 2.3.2013 [cit. 9.3.2013]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>>
- [29] Kurzy.cz [online] Aktuální cena nafty 9.3.2013 [cit. 9.3.2013]. Dostupné z <<http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>>
- [30] Pardubickykraj.cz [online] Regionální informace 12.1.2013 [cit. 9.3.2013]. Dostupné z <<http://www.pardubickykraj.cz/aktualni-informace-regionalni-rozvoj>>
- [31] Interní materiály společnosti První Stavební Chrudim a.s.
- [32] Konzultace ve společnosti První Stavební Chrudim a.s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

Příloha 2: Rozvaha společnosti v tis. Kč AKTIVA

Příloha 3: Rozvaha společnosti v tis. Kč PASIVA

Příloha 4: Odpisové položky za rok 2012

Příloha 5: Organizační struktura firmy

Příloha 6: Certifikát První Stavební Chrudim a.s.

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

		2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	35 461	29 812	24 303	25 178	20 923
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	28 613	23 890	19 126	20 239	16 942
+	Obchodní marže	6 848	5 922	5 177	4 939	3 981
		272	266	217	187	169
II.	Výkony	071	003	734	460	809
		267	258	211	188	173
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobnků a služeb	009	408	556	117	821
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 785	5 146	3 754	-1 712	-7 245
II.3.	Aktivace	2 277	2 449	2 424	1 055	3 233
		199	201	154	128	117
B.	Výkonová spotřeba	146	523	070	387	168
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	81 794	59 956	66 329	43 230	39 818
		117	141			
B.2.	Služby	352	567	87 741	85 157	77 350
+	Přidaná hodnota	79 773	70 402	68 841	64 012	56 622
C.	Osobní náklady součet	70 655	62 241	57 457	56 504	49 363
C.1.	Mzdové náklady	51 331	46 028	41 956	41 438	36 047
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	504	504	504	504	504
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17 929	14 839	14 170	13 905	12 289
C.4.	Sociální náklady	891	870	827	657	523
D.	Daně a poplatky	987	1 110	929	1 083	821
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 047	3 483	3 630	4 034	4 167
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	118	5 457	297	461	264
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	52	5 457	191	325	35
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	66		106	136	229
F.	Zůstatková cena prod. dlou. majetku a materiálu		1 975	90	0	0
F.1.	Zůstatková cena prod. dlou. Majetku		1 975	90	0	0
G.	Změna stavu rezerv opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-70	122	466	-45	149
IV.	Ostatní provozní výnosy	720	595	232	202	344
H.	Ostatní provozní náklady	2 974	1 810	1 415	638	460
	Provozní výsledek hospodaření	3 018	5 713	5 383	2 461	2 270
X.	Výnosové úroky	12	11	24	1	0
N.	Nákladové úroky	242	10	52		0
XI.	Ostatní finanční výnosy			4		0
O.	Ostatní finanční náklady	1 640	1 535	1 481	1 368	1 365
	Finanční výsledek hospodaření	-1 870	-1 534	-1 505	-1 367	-1 365
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	337	1 287	758	444	0
Q.1.	Splatná	201	1 228	952	142	0
Q.2.	Odložená	136	59	-194	302	0
	VH za běžnou činnost	811	2 892	3 120	650	905
	VH za účetní období	811	2 892	3 120	650	905
	VH před zdaněním	1 148	4 179	3 878	1 094	905

Příloha 2: Rozvaha společnosti v tis. Kč AKTIVA

	AKTIVA	2008	2009	2010	2011	2012
	Aktiva CELKEM	89 919	126 058	104 988	100 760	87 507
B.	Dlouhodobý majetek	27 538	26 963	28 447	28 447	28 446
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	172	137	69	0
B.I.3.	Software	0	172	137	69	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	27 538	26 791	28 287	28 378	28 446
B.II.1.	Pozemky	894	803	803	803	918
B.II.2.	Stavby	18 367	18 661	18 520	17 651	18 680
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	6 419	7 327	8 964	9 559	8 829
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 858	0		365	19
C.	Oběžná aktiva	60 329	98 557	76 367	72 242	59 125
C.I.	Zásoby	20 042	24 663	28 262	26 383	18 757
C.I.1.	Materiál	1 003	831	483	754	6 030
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	12 785	17 931	21 686	19 973	12 727
C.I.5.	Zboží	6 254	5 901	6 093	5 656	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	35 949	35 186	21 551	34 204	33 124
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	34 499	34 561	20 982	32 624	31 601
C.III.6.	Stát-daňové pohledávky				1 042	0
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 232	584	538	498	1 581
C.III.9.	Jiné pohledávky	218	41	31	40	-6
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	4 338	38 708	26 554	11 655	7 244
C.IV.1.	Peníze	53	85	71	125	122
C.IV.2.	Účty v bankách	4 285	38 623	26 483	11 530	7 122
D.I.	Časové rozlišení	2 052	538	197	71	-64
D.I.1.	Náklady příštích období	2 052	538	197	71	-64

Zdroj: [31]

Příloha 3: Rozvaha společnosti v tis. Kč PASIVA

	PASIVA	2008	2009	2010	2011	2012
	Pasiva celkem	89 919	126 058	104 988	100 760	87 507
A	Vlastní kapitál	47 096	49 776	52 127	52 008	52 068
A. I.	Základní kapitál	34 521	34 521	34 521	34 521	34 521
A. I. 1.	Základní kapitál	34 521	34 521	34 521	34 521	34 521
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	5 294	5 283	5 464	5 635	5 650
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond, Nedělitelný fond	5 100	5 200	5 400	5 600	5 640
A. III. 2.	Státní a ostatní fondy	194	83	64	35	10
A. IV.	VH minulých let	6 470	7 080	9 022	11 202	10 922
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	6 470	7 080	9 022	11 202	10 922
A. V. 1.	VH běžné období	811	2 892	3 120	650	905
B.	Cizí zdroje	42 823	76 282	52 861	48 752	35 439
B. I.	Rezervy			543	0	0
B. I. 4.	Ostatní rezervy			543	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	886	195	0	302	302
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	136	195	0	302	302
B. III.	Krátkodobé závazky	41 415	74 911	51 317	46 954	34 405
B. III. 1.	Závazky z obch. vztahů	25 971	60 362	29 422	31 176	29 790
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům združení	18	18	11	0	551
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	3 670	3 443	3 227	3 501	2 664
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 734	1 558	1 570	1 572	1 339
B. III. 7.	Stát-daňové závazky a dotace	522	656	417	852	-1 156
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 434	723	427	128	1 756
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	7 066	7 460	16 097	9 725	-539
B. III. 11.	Jiné závazky	750	691	146	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	522	1 176	1 001	1 496	732
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	186	571	617	794	732
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	336	605	384	702	0

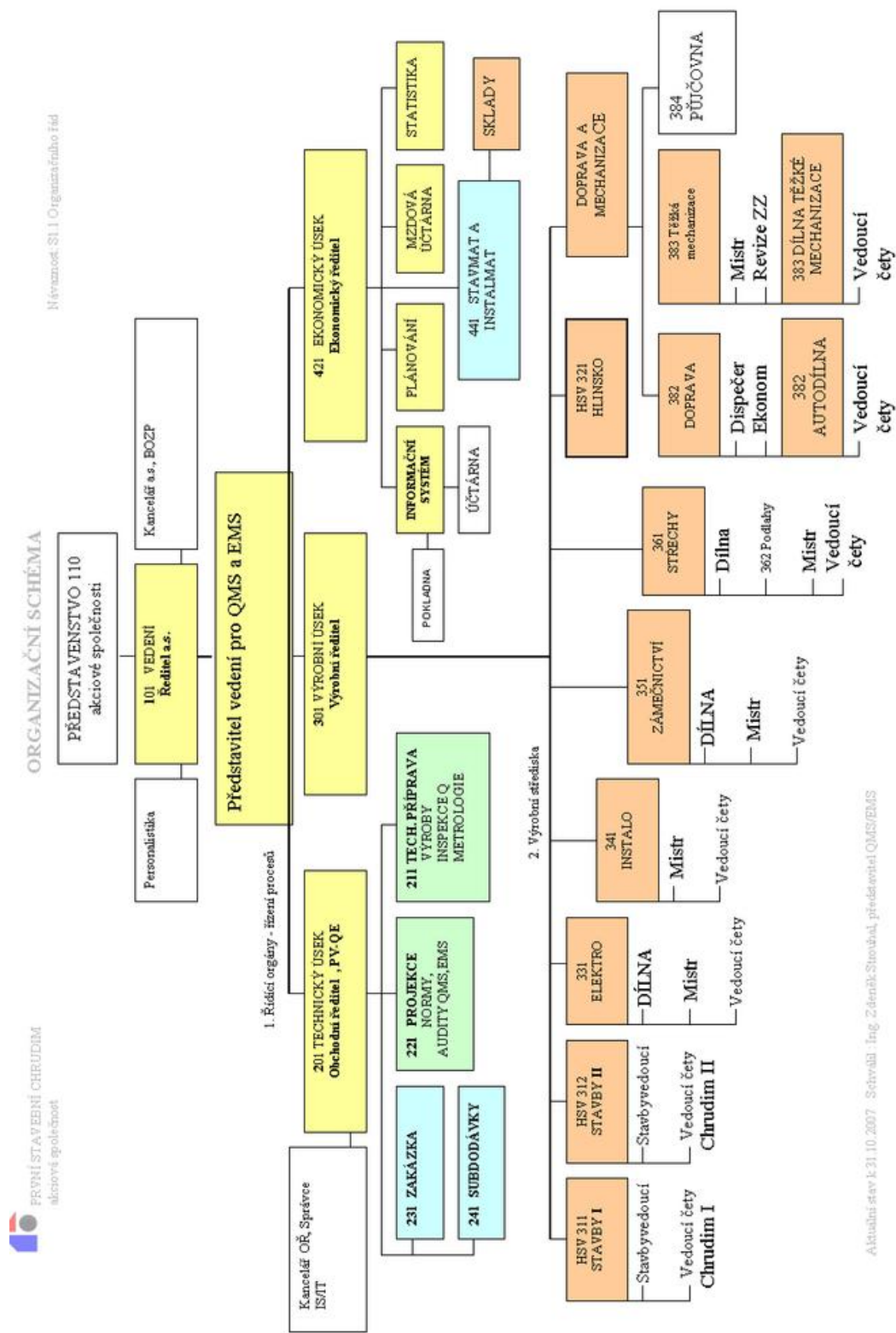
Zdroj: [31]

Příloha 4: Odpisové položky za rok 2012

Odpisové položky	Částka v tis. Kč
SW	68
Budovy	1283
Stroje	1429
Nářadí	91
Dopr. Prostředky	1296

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Příloha 5: Organizační struktura firmy



Zdroj: [31]

Příloha 6: Certifikát První Stavební Chrudim a.s.



Zdroj: [31]

Abstrakt

HAASE, J. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení.*

Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 118 s., 2013

Klíčová slova: strategický plán, riziko, strategický scénář, finanční analýza, cíl, výkonnost.

Tato diplomová práce pojednává o zvyšování výkonnosti dané stavební společnosti. V rámci zvyšování výkonnosti společnosti byla stanovena její střednědobá vize, cíle a strategie vedoucí k naplnění těchto cílů. Dále byl vytvořen finanční plán, který byl vystaven dopadům reálných rizik na společnost, díky čemuž vznikly tři strategické scénáře (optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější). Tyto scénáře pak byly podrobeny finanční a hodnotové analýze, které ukázaly, že při realizaci některých scénářů nebude dosaženo určitých stanovených cílů firmy. V závěru práce jsou upraveny postupy společnosti tak, aby těchto cílů bylo dosaženo při realizaci všech scénářů a tím pádem došlo i k plánovanému zvýšení výkonnosti firmy.

Abstract

HAASE, J. *Project of rising performance by means of strategic management.*

Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen,

118 s., 2013

Key words: Strategic plan, risk, strategic scenarios, financial analysis, goal, performance.

This thesis deals with improving the performance of the concrete construction company. Medium-term vision, goals and strategies leading to achieve these goals were established to increase the performance of the company. Further, a financial plan was made, which was exposed to the impacts of real risks to the company, this made three strategic scenarios (optimistic, pessimistic and likeliest). These scenarios were then subjected to financial and value analysis, which showed that the realization of some scenarios will not lead to achieve specific objectives of the company. In the conclusion of the thesis the practices of the company are regulated so that these objectives will be achieved in the case of realization of all scenarios and thus will be achieved of the planned increase business performance.