

**Mendelova univerzita v Brně  
Provozně ekonomická fakulta**

# **Strategický management stavební firmy**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:**

**doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.**

**Bc. Martina Lupačová**

**Brno 2015**



Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce, doc. Ing. Pavlu Žufanovi, Ph.D., za rady a připomínky a také svému nejbližšímu okolí za podporu.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Strategický management stavební firmy** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2015

---



### **Abstract**

**This diploma thesis is focused on application of the method Balanced Scorecard as a method of strategic management for small and medium sized construction enterprises. Thesis contents strategic analysis focused on financial and non-financial indicators. Based on this information, the key indicators are identified and the strategies for each perspective are defined. It includes identification of benchmarks for firm management, application to the specific company and plan for realization and evaluation of benefits.**

### **Keywords**

**Strategic management, Balanced Scorecard, BSC, Small and medium sized enterprises, construction**

### **Abstrakt**

**Diplomová práce se zabývá aplikací metody Balanced Scorecard jako metody strategického řízení pro malé a střední podniky v odvětví stavebnictví. Je provedena strategická analýza stavebnictví se zaměřením na finanční i nefinanční ukazatele, dále jsou identifikovány jednotlivé klíčové oblasti a definovány strategie pro jednotlivé perspektivy. Součástí práce je i identifikace konkrétních měřítek pro řízení firmy a jejich aplikace do konkrétního podniku včetně plánu na realizaci a vyhodnocení přínosů.**

### **Klíčová slova**

**Strategický management, Balanced Scorecard, BSC, malé a střední podnikání, stavebnictví**

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>12</b>
1.1	Úvod.....	12
1.2	Cíl práce.....	13
<b>2</b>	<b>Metodika</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>16</b>
3.1	Strategický management.....	16
3.2	Strategická analýza vnější.....	17
3.2.1	PEST analýza .....	19
3.2.2	Porterův model pěti ekonomických sil .....	19
3.3	Strategická analýza vnitřní.....	21
3.3.1	Finanční analýza podniku .....	22
3.3.2	Ukazatele likvidity .....	22
3.3.3	Ukazatele rentability.....	23
3.3.4	Ukazatele zadluženosti .....	24
3.3.5	Ukazatele aktivity.....	25
3.4	Model příčin a následků.....	26
3.5	Metoda BalancedScorecard .....	27
3.6	Stavebnictví.....	28
3.6.1	Vývoj stavebnictví v ČR.....	30
3.6.2	Srovnání s vývojem v zahraničí .....	32
3.6.3	Velikostní struktura stavebních podniků v rámci MSP .....	32
3.7	Malé a střední podnikání.....	33
<b>4</b>	<b>Výsledky</b>	<b>36</b>
4.1	Analýza vnějšího prostředí.....	36
4.2	Představení firmy – příklad aplikace	<b>41</b>
4.3	Analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu.....	42
4.4	Finanční analýza firem v odvětví .....	46

4.5	Vnitřní analýza firmy – finanční měřítko .....	47
4.6	Shrnutí analýzy a identifikace klíčových oblastí .....	48
4.7	Model příčin a následků.....	50
4.8	Vytvoření měřítek v metodě Balanced Scorecard .....	56
4.8.1	Zákaznická perspektiva .....	56
4.8.2	Perspektiva učení se a růstu .....	58
4.8.3	Finanční perspektiva .....	59
4.8.4	Perspektiva interních podnikových procesů.....	60
4.9	Implementace do firmy KOV s.r.o. ....	61
4.9.1	Identifikace klíčových zákazníků .....	61
4.9.2	Zákaznická perspektiva .....	63
4.9.3	Perspektiva učení se a růstu .....	64
4.9.4	Finanční perspektiva .....	65
4.9.5	Perspektiva interních podnikových procesů.....	67
4.9.6	Plán implementace strategického řízení pomocí BSC.....	69
4.9.7	Zhodnocení přínosů .....	69
4.9.8	Doporučení pro podobné podniky .....	71
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b>	<b>78</b>
7.1	Tištěné zdroje .....	78
7.2	Elektronické zdroje .....	79
7.3	Další zdroje .....	81
<b>A</b>	<b>Shrnutí měřítek Balanced Scorecard pro stavební MSP</b>	<b>83</b>
<b>B</b>	<b>Účetní výkazy firmy</b>	<b>84</b>



## Seznam obrázků a grafů

<b>Obr. 1</b>	<b>Základní strategický plánovací model (Košťan, Šuleř, 2002)</b>	<b>17</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Model pěti hybných sil (Porter, 1997)</b>	<b>21</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Ishikawův diagram („Rybí kost“) Zdroj: Ishikawa (1976)</b>	<b>27</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Struktura obyvatelstva podle vzdělání. Zdroj: Vlastní práce, data ČSÚ</b>	<b>40</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Ishikawův diagram – klíčoví zákazníci. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>51</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Ishikawův diagram – zastaralá technologie. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>52</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Ishikawův diagram – ekologické aspekty. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>53</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Ishikawův diagram – vysoké náklady. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>54</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Ishikawův diagram – chybějící data. Zdroj: Vlastní práce“</b>	<b>55</b>

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Vymezení malého a středního podnikání, (zdroj EU - evropská komise, 2006)</b>	<b>15</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>.Vybrané ukazatele ve stavebnictví za rok 2013. Zdroj: ČSÚ (2015)</b>	<b>30</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Index stavební produkce - dlouhodobý vývoj. Průměr roku 2010 = 100(ČSÚ, 2015, online)</b>	<b>31</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Srovnání vývoje stavebnictví v ČR a sousedních státech pomocí ISP, 2010=100 (EUROSTAT, 2015, online)</b>	<b>32</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Velikostní struktura stavebních podniků MSP (Zdroj: Databáze Albertina)</b>	<b>33</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Hlavní makroekonomické ukazatele. Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2014)</b>	<b>38</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Počet stavebních firem MSP v okrese Břeclav dle ročního obratu (zdroj: Databáze Albertina)</b>	<b>44</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Síla vlivů působících na podnik (vlastní práce)</b>	<b>46</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Základní ukazatele ekonomické analýzy v odvětví. Zdroj: Vlastní práce na základě dat z databáze Albertina</b>	<b>47</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Měřítko zákaznické perspektivy (vlastní práce)</b>	<b>57</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Měřítko v perspektivě učení se a růstu. Zdroj: vlastní práce</b>	<b>58</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Měřítko finanční perspektivy BSC. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>59</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Měřítko interních podnikových procesů. Zdroj: vlastní práce</b>	<b>60</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Měřítko firmy KOV s.r.o. v oblasti zákazníků. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>63</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>Měřítko učení se a růstu pro firmu KOV s.r.o.. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>64</b>

<b>Tab. 16</b>	<b>Měřítko ve finanční oblasti ve firmě KOV s.r.o.. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>66</b>
<b>Tab. 17</b>	<b>Měřítko v oblasti interních podnikových procesů ve firmě KOV s.r.o.. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>68</b>
<b>Tab. 18</b>	<b>Roční plán implementace BSC jako podnikové strategie. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>69</b>
<b>Tab. 19</b>	<b>Odhad nákladů na zavedení strategie. Zdroj: Vlastní práce</b>	<b>70</b>

# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Stavebnictví je jedno z nejstarších odvětví v historii lidstva, neboť pocit domova a bezpečí patří k základním lidským potřebám. Toto odvětví se podílí jak na soukromých, tak především veřejných zakázkách, které mají významný podíl na státním rozpočtu. Stavebnictví je specifické šířkou svého zaměření i diferenciací velikostí firem – struktura je rozmanitá od nejmenších živnostníků až po gigantické stavební korporace. Vyžadována je velká manuální zručnost a know-how, je obvykle nutné plnit přísné bezpečnostní limity.

Jednou ze specifických vlastností stavebnictví jsou jeho reakce na ekonomické výkyvy. Vzhledem k návaznosti odvětví na poptávku je velmi náchylné na její změny. Před zahájením stavebních prací je totiž nutné projekt předem naplánovat a až po relativně dlouhé době od vznesení požadavku se práce zahajují. Pokud je ekonomika v recesi, je typické, že naplánované projekty se odkládají na později a čeká se na příhodnější období.

Také struktura aktiv stavebního podniku má svá specifika. Různorodost zakázek a především lokalizace prováděných prací má za následek nutnost mobility pracovních zařízení i lidského kapitálu. Proto stavební firmy obvykle nemají velké haly se statickými stroji, neboť většina prací probíhá v terénu, mimo sídlo firmy.

Tato práce se zaměřuje především na malé a střední podnikání, které má také svoje specifika, neboť vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců se může stát, že se několik profesí nutných pro chod firmy střetne v rukou jednoho člověka, ten je poté zodpovědný za strategické i operativní řízení firmy a nezřídka také za účetnictví. Vzhledem k časové náročnosti všech těchto úkonů se obvykle taková osoba zaměří především na operativní řízení, protože již nezbývá tolik času na strategické analýzy a úvahy, nebo je do své práce vkládá spíše intuitivně než vědomě. Proto by bylo vhodné navrhnout jednoduchou soustavu ukazatelů, jejichž vědomé řízení může pozitivně ovlivnit prosperitu takových podniků.

## 1.2 Cíl práce

Cílem práce bude navrhnout vhodné indikátory využitelné při uplatnění metody Balanced Scorecard v malých a středních podnicích v ČR v oblasti stavebnictví. Metoda Balanced Scorecard zdůrazňuje, kromě finančních indikátorů, také indikátory z oblasti zákaznické, učení se a růstu a interních procesů. Všechny čtyři „perspektivy“ budou v práci zkoumány jednak z pohledu stávajících výzkumů v dané oblasti a také následně z pohledu možností aplikace daných poznatků ve vybrané skupině podniků.

Z důvodu vhodného začlenění výsledků práce do odpovídajícího kontextu bude nejprve provedena analýza vnějšího prostředí českých MSP z oblasti stavebnictví. Zde bude využita metoda PEST a následně Porterův model konkurenčních sil v odvětví.

Následně – již v konkrétní vazbě na finanční perspektivu BSC – bude provedena analýza finančních výsledků stavebních firem formou vybraných ukazatelů finanční analýzy v období let 2008-2012. Data budou získána z databáze Albertina, která je dostupná v počítačové studovně PEF MENDELU, případně doplněna o data Českého statistického úřadu. Dále budou využity další poznatky, které budou získány z databází dostupných na MENDELU a výzkumu Ústavu managementu<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Vzdělávání manažerů/vlastníků MSP ve strategickém managementu“ v rámci programu Leonardo da Vinci č. CZ/12/LLP-LdV/TOI/134004

## 2 Metodika

Na začátku práce bude provedena analýza dostupné literatury související s tématem práce se zaměřením na strategický management malého a středního podnikání (MSP) ve stavebnictví. V dalším kroku následuje analýza vnějšího prostředí pro danou cílovou skupinu podniků metodou PEST. Poté již bude představen konkrétní zástupce stavební firmy, pro nějž pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil práce zmapuje mikrookolí. Tuto analýzu následně ohodnotí i tři majitelé malých stavebních firem a pomocí expertního odhadu kvantifikují jednotlivé vlivy dílčích faktorů, přičemž hodnota 10 je určena pro velmi silný vliv a hodnota 1 pro malý vliv.

Následuje finanční analýza stavebních firem pomocí databáze Albertina, ze které budou vzhledem k typu konkrétní zástupné firmy vybrány malé a střední podniky, které se pohybují v odvětví stavebnictví a nacházejí se v okrese Břeclav (celkem 69 firem). Tyto firmy byly podrobeny poměrové finanční analýze. Byly vybrány základní poměrové ukazatele, které napovídají o finančním zdraví a životaschopnosti firem. Údaje budou průřezem od roku 2008 do roku 2013, přičemž nebude rozlišováno, ze kterého období data pocházejí, za účelem vyhlazení periody ekonomického cyklu hospodářství. Pro výpočet budou odstraněny zkreslující extrémní hodnoty. Po této analýze bude následovat porovnání výsledků vybrané firmy s odvětvovým průměrem a vyhodnocení těchto dat.

Ze zjištěných informací bude odvozeno několik klíčových oblastí, na které je nutné se zaměřit. Tyto specifické problémy MSP v odvětví stavebnictví budou dále dekomponovány pomocí modelu příčin a následků podle Ishikawy, který odhalí měřítko, na která se zaměří metoda Balanced Scorecard a to ze čtyř perspektiv – zákaznické, finanční, učení se a růstu a interních podnikových procesů. Navržená měřítko budou následně konkretizována do podmínek vybrané firmy v odvětví a bude navržena konkrétní podoba modelu Balanced Scorecard vycházející z těchto podmínek.

## Vymezení malého a středního podnikání

Malé a střední podnikání (MSP) je definováno jako podnik, který má maximálně 250 zaměstnanců a roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. (EU, Evropská komise 2006). V níže uvedené tabulce č. 3 je uveden přehled dělení MSP, včetně převodu na české koruny (k 11.3.2015, kurz 27,29 Kč/EUR).

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat nebo	Bilanční suma
<b>Střední podnik</b>	< 250	≤ 50 mil. EUR ≤1 364,5 mil. Kč	≤ 43 mil. EUR ≤1173,47 mil. Kč
<b>Malý podnik</b>	< 50	≤ 10 mil. EUR ≤272,9 mil. Kč	≤ 10 mil. EUR ≤272,9 mil. Kč
<b>Mikropodnik</b>	< 10	≤ 2 mil. EUR ≤58,58 mil. Kč	≤ 2 mil. EUR ≤58,58 mil. Kč

Tab. 1 Vymezení malého a středního podnikání, (zdroj EU, Evropská komise, 2006)

## Způsob porovnávání výkonu stavebnictví

Pro zhodnocení situace a srovnávání stavebnictví bude využit ukazatel index stavební produkce (ISP), což je základní ukazatel konjunkturální statistiky stavebnictví. Při jeho výpočtu se vychází z vývoje stavebních prací přeceněných do stálých cen. Index je primárně počítán jako měsíční bazický index, v současné době k průměrnému měsíci roku 2010. Od bazických indexů jsou dále odvozeny indexy meziroční a případné kumulace v čase (čtvrtletní, pololetní, roční kumulace).

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Strategický management

Podle Sedláčkové (2000) je strategické řízení možné přirovnat k vojenským strategiím, kde cílem je především zvítězit. K tomu je třeba využít svých silných stránek a soupeřových slabin a naopak skrytí svých slabostí tak, aby je nepřítel svým útokem nemohl zasáhnout. Strategické řízení je souborem aktivit vedoucích k formulaci směrů dalšího rozvoje podniku a zajištění jeho úspěšnosti.

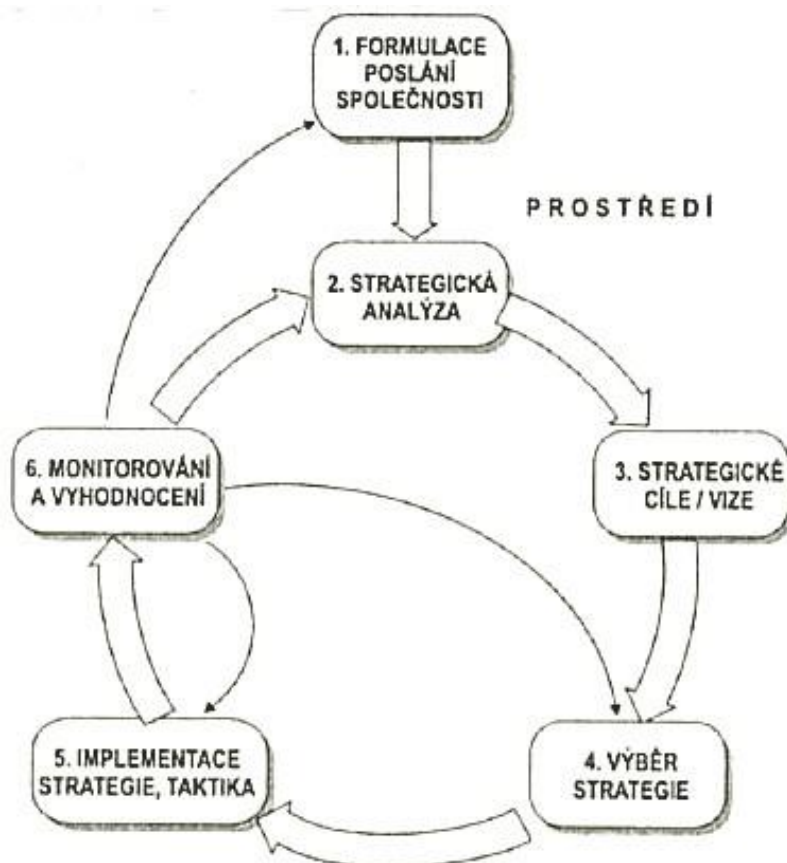
V moderním ekonomickém pojetí se tento termín začal používat po druhé světové válce, kdy například Mintzberg (1991) definuje strategii pomocí 5 P:

- Plan – definice se objevuje v pojetí z managementu, vojenství i teorie her. Jedná se o unifikovaný, komplexní a integrovaný plán navržený k zabezpečení dosažení cílů.
- Ploy – plánovaný manévr oznámený konkurenci, provedený s cílem zjistit její reakci, případně varovat, aby ustoupila od podobných kroků.
- Pattern – strategie pro budoucnost navazuje na předchozí strategie a zajišťuje tak kontinuitu fungování podniku.
- Position – definuje umístění podniku v konkurenčním okolí a také v ostatním vnějším prostředí konkrétního trhu.
- Perspective – vypovídá o charakteru organizace, o perspektivě sdílené všemi jejími členy.

Strategické plánování je cyklus, neustále probíhající sled procesů vedoucí k předem definovanému cíli za využití zvolených technik. Tento cyklus podle Košťana a Šuleře (2002) začíná formulací vize a poslání společnosti. Odtud dále pokračuje směrem vně podniku, je zkoumáno okolní prostředí a toto je následně porovnáváno s podnikem. Manažeři si ujasňují své slabé i silné stránky, ale také mohou identifikovat příležitosti, kterých je dobré využít a hrozby, jež je třeba sledovat a dávat na ně pozor. Z tohoto postu je pak již možné formulovat strategické vize, podložené snahou o předvídání budoucnosti. Z těchto vizí



vykrytalizují ty, které se jeví jako nejpřínosnější pro podnik a dochází k jejich implementaci do každodenního řízení firmy. Proces dále pokračuje monitorováním dosažených výsledků a jejich porovnáváním s plánovanými. Na konci cyklu je vyhodnocení úspěšnosti aplikace strategií, které je následováno formulací nových strategií. Tento proces je znázorněn na obrázku č. 1.



Obr. 1 Základní strategický plánovací model (Košťan, Šuleř, 2002)

### 3.2 Strategická analýza vnější

Podle Sedláčkové (2000) je analýza podniku a jeho okolí základním předpokladem pro formulaci podnikových strategií. Ty mají za úkol především připravit na situace, které mohou v budoucnu nastat. Strategická analýza zahrnuje různé techniky analýzy, zahrnuje makro i mikrookolí, odvětví, konkurenční síly apod. Cílem strategické analýzy je identifikovat a ohodnotit všechny faktory relevantní pro rozhodování o cílech a strategiích podniku. Ty poté zpracovává manažer,

zpracovává své odhady, svou strategickou předvídavost a tvořivý přístup. Na základě celkového výstupu pak upravuje formulace strategií, nebo definuje nové.

Nejčastější chybou ve formulaci strategií firmami bývá snaha o implementaci nějaké univerzální teorie. Vhodně formulované strategické cíle a na ně navazující strategie musí být formulovány na míru danému podniku. Je třeba hledat nové postupy pro porozumění měnícímu se okolí, učit se a průběžně doplňovat znalosti.

Do analýzy je nutné zahrnout jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku. Teprve syntéza těchto dvou analýz vede k uvědomění si pozice, kterou podnik zaujímá na trhu, jaké má podmínky pro rozvoj, co mu v rozvoji brání, jaké má výhody a nevýhody, čeho se vyvarovat a čeho naopak využít ve svůj prospěch.

**Analýza okolí podniku** má za cíl specifikovat pozici podniku vzhledem k jeho geografické pozici, vztahu ke konkurenci a zákazníkům apod. Dělí se na analýzu **makrookolí**, k níž se často využívá tzv. PEST analýza, která je podrobněji popsána v další kapitole. Jejím prvotním úkolem je identifikovat oblasti, které jsou pro podnik klíčové a jejichž změna by mohla mít význam pro chod podniku (Sedláčková, 2000). V konečném důsledku má dojít k pochopení charakteru okolí, jeho dynamiky a způsobu změn. Nejistota by měla být minimalizována a management podniku má být schopen se s vývojem okolí vyrovnat.

Analýza **mikrookolí** charakterizuje odvětví, ve kterém podnik operuje. Monitoruje životní cyklus odvětví, jeho strukturu a atraktivitu, sleduje konkurenci a klíčové faktory úspěchu. Pro tuto analýzu je možné využít model konkurenčních sil podle Portera (detailněji popsán v dalších kapitolách), mapu konkurenčních skupin, profily reakcí konkurentů (Sedláčková, 2000).

Syntéza těchto poznatků může být provedena například pomocí SWOT matice, která dává do souvislosti příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky podniku a na základě získaných informací pomáhá formulovat podnikové strategie umožňující těžit z výhod, které podnik má a čelit nevýhodám, které by mohly chod podniku ohrožovat.

### 3.2.1 PEST analýza

PEST analýza se zabývá vnějším okolím podniku, je to v podstatě výčet faktorů, které podnik ovlivňují a na jejichž sledování by se manažeři měli zaměřit při plánování a řízení podniku. PEST analýza dělí vnější okolí na:

- **Politické** – legislativa, pracovní právo, politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, integrační politika, podpora zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí
- **Ekonomické** – trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, spotřeba, výška investic, cena a dostupnost energie
- **Sociální** – demografické trendy populace, mobilita, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, charakteristika spotřeby, životní hodnoty, rodina, přátelé
- **Technologické** – výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity a jejich priorita, obecná technologická úroveň, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání. (Košťan, Šuleř, 2002)

### 3.2.2 Porterův model pěti ekonomických sil

Tento model podle Portera (1997) je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Zkoumá síly působící v podnikatelském prostředí a identifikuje jejich možný budoucí vliv na podnik.

**Konkurenční firmy.** V odvětví obvykle působí více než jedna firma, proto je obvyklé zjišťovat především počet a velikost konkurentů, jejich geografickou polohu, velikost, podíl na trhu, vyjednávací sílu a marketingové strategie. Pokud se v odvětví vyskytuje mnoho menších podniků, je třeba očekávat výrazně vyšší nejistotu, neboť je zde vyšší variabilita možností reakcí na různé tržní podmínky a situace. Naopak jedna dominantní konkurenční firma představuje stabilnější prostředí a nižší pravděpodobnost neočekávaných konkurenčních protiakcí. V úvahu je nutné také brát míru růstu trhu a s tím související boje o podíl na expandujícím trhu. Pokud je pro odvětví typická náročnost na kapitál, bude se

naopak v případě poklesu trhu soutěžit o udržení na trhu, což může vést k cenovým válkám. Podobný případ může nastat v případě malé diferenciaci produktu na trhu, protože je pro zákazníka jednoduché přecházet od jednoho produktu k jinému.

**Substituční výrobky.** Tato konkurenční síla vychází z pochopení potřeb, které výrobky uspokojují (např. hodinky jsou nejen přístrojem pro měření času, ale i luxusní a módní záležitostí). Konkurenční síla substitutů je determinována především relativní výší cen substitutů, která ovlivňuje zisk firem. Další, neméně důležitým faktorem je diferenciaci substitutů. Zákazník obvykle srovnává cenu s kvalitou a doplňkovými službami, případně dalšími specifickými vlastnostmi produktu.

**Potenciální noví konkurenti.** Pokud je odvětví ziskové, láká nové firmy ke vstupu. Vstupem nové firmy je aktivována reakce ostatních konkurenčních firem, které mohou ze strachu z ohrožení začít aktivně hájit své pozice, což má vliv na charakter celého odvětví. Hrozba vstupu nových konkurentů je tím vyšší, čím menší jsou bariéry vstupu do odvětví. Mezi tyto bariéry patří například úspory z objemu a efekt zkušeností, technologie a speciální know-how, zavedená značka a loajalita zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům nebo legislativní omezení.

**Dodavatelé a jejich vyjednávací síla.** Dodavatelské ceny tvoří velkou část nákladů podniku a proto je nezbytné tuto oblast cíleně řídit. Vyjednávací sílu dodavatelů zvyšuje, pokud se v dodavatelském odvětví vyskytuje oligopol využívající svoji tržní pozici a zákazníkům dodává velký objem produktů. To ale platí i v případě, že zákazníci pro dodavatele netvoří vysoké procento zákazníků a tedy nejsou motivováni přistupovat na jejich požadavky. Jsou-li dodavatelské služby příliš diferencované a je nesnadné přejít od jednoho dodavatele k jinému, dochází k růstu vlivu dodavatelů a s tím spojených nesnází.

**Vyjednávací síla kupujících.** Zákazníci mají podobnou vyjednávací sílu jako dodavatelé, i přesto, že se nacházejí na výstupní straně podniku a netvoří tedy náklady nýbrž příjmy. Velkou konkurenční sílu mají, pokud je zákazníků málo a nakupují ve velkém množství. Snaží se tedy o získání množstevních slev,

výhodných dodacích podmínek, lepších doprovodných služeb nebo jiných vlastností výrobku při zachování stejných cen. Vyjednávací vliv roste, i pokud dodávaný produkt nepředstavuje klíčový vstup pro kupujícího, nebo pokud se odvětví skládá z mnoha malých podniků s malou vyjednávací silou. Nemaý vliv má také charakter produktu. Pokud je standardizovaný nebo málo diferencovaný, zákazník má možnost přejít k jinému dodavateli s nízkými náklady na tuto změnu.

Nachází-li se firma v odvětví, kde jsou všechny výše uvedené faktory silné, odvětví se vyznačuje nízkou výnosností a to bez ohledu na typ produktu. Naopak pokud síly nepůsobí příliš intenzivně, je možné očekávat vyšší ceny a nadprůměrnou výnosnost. Celkové působení modelu pěti hybných sil je graficky znázorněno na obrázku č. 2.



Obr. 2 Model pěti hybných sil (Porter, 1997)

### 3.3 Strategická analýza vnitřní

Vnitřní strategická analýza podniku má odhalit především současný stav, ve kterém se podnik nachází a identifikovat jeho silné a slabé stránky.

### 3.3.1 Finanční analýza podniku

Mezi metody vnitřních analýz podniku patří i finanční analýza podniku, která obohacuje celkovou vnitřní analýzu o kardinální data. Umožňuje objektivně sledovat vývoj podniku pomocí číselných ukazatelů. Růčková (2010) uvádí, že finanční analýza zpracovává účetní data tak, aby bylo možné je využít při rozhodování o řízení a budoucnosti podniku. Následující ukazatele jsou zpracovány podle Růčkové (2010), Kislingerové (2005) a Sedláčka (2011).

### 3.3.2 Ukazatele likvidity

Řadí se mezi poměrové ukazatele, stejně jako ukazatele rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty a cash flow. Ukazatele likvidity naznačují, zda podnik dokáže včas uhradit své závazky.

Okamžitá likvidita (bývá označována jako cash ratio) představuje nejužší možnou definici likvidity

$$. \text{ Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou platností}}$$

Pojmem pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky rozumíme hotovost, peníze na běžném účtu ale také volně obchodovatelné cenné papíry (šeky), tedy ekvivalenty hotovosti. Mezi krátkodobé dluhy se počítají i běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí od kritické minimální hodnoty 0,2, optimálně po hodnotu 1,1. Ukazatel ale sám o sobě nemá stoprocentní vypovídací hodnotu, je třeba vzít v úvahu i další možnosti krátkodobých zdrojů financování.

Pohotov\acute{a} likvidita neboli likvidita 2. Stupně (tzv. acid test) vyjadřuje schopnost podniku uhradit své závazky bez nutnosti prodat zásoby. Doporučená hodnota je 1.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Běžná likvidita, nebo též likvidita 3. stupně (current ratio) ukazuje schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky prodejem oběžných aktiv. Čím vyšší hodnota, tím je vyšší pravděpodobnost, že podnik dokáže splatit svoje dluhy, když promění všechna svá oběžná aktiva na hotovost. Hodnoty, kterých by měla dosahovat, se pohybují v rozmezí 1,5-2,5.

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

Mezi ukazatele likvidity je možné zařadit i čistý pracovní kapitál, i přesto, že patří mezi rozdílové ukazatele a vypočte se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a dlouhodobými závazky. Lze jej interpretovat jako finance, které zbudou po splacení závazků a umožňují firmě pokračovat v chodu.

### 3.3.3 Ukazatele rentability

Rentabilita nebo jinak též ziskovost ukazuje, jakou má podnik schopnost vytvářet nové zdroje. Slouží k hodnocení celkové efektivnosti sledované činnosti. Největší význam mají pro akcionáře a investory, ale mají vypovídací schopnost i pro ostatní zájmové skupiny. Obvykle se u nich neuvádí doporučené hodnoty, dobré je, pokud vykazují v čase rostoucí trend. Pro tyto ukazatele se nejčastěji používají tři kategorie zisku. První z nich je **EBIT** (zisk před odečtením úroků a daní), který lze vyjádřit jako provozní výsledek hospodaření ve výkazu zisků a ztráty. Používá se pro mezifiremní srovnání, a proto se bude v dalších analýzách vyskytovat nejčastěji. Dále se pro hodnocení výkonnosti firmy využívá i **EAT** – zisk po zdanění nebo také čistý zisk (net profit), lze jej opět sledovat ve výkazu zisků a ztráty (výsledek hospodaření za běžné účetní období) Lze jej dělit na rozdělený a nerozdělený zisk. Posledním druhem zisku využívaným ve finanční analýze je **EBT**, zisk před zdaněním. Využívá se ke srovnání firem s různým daňovým zatížením.

Celková efektivnost firmy je vyjádřena ukazatelem rentability celkového vloženého kapitálu, **ROA** (return on assets). Vypočte se následovně:

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Interpretuje se jako celková výnosnost kapitálu a nezohledňuje jakého původu vložený kapitál je. Celkovým vloženým kapitálem se obvykle myslí suma všech aktiv v podniku. Celkový význam ukazatele pak bude záviset na druhu zisku použitého v čitateli.

Výnosnost kapitálu vloženého akcionáři a vlastníky podniku je měřena pomocí ROE (return on equity) neboli rentability vlastního kapitálu. Hodnota by měla být vyšší než výnosnost bezrizikových cenných papírů, protože jen tak bude investory motivovat k přesunutí svých finančních prostředků danému podniku. Vypočte se jako

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

Obvykle se běžně využívá i ukazatel rentabilita tržeb ROS (return on sales). Tato položka bývá interpretována jako zisk, který je v podniku schopna vygenerovat 1 Kč tržeb. Zde se obvykle používá zisk po zdanění, poté se porovnává s odvětvovým průměrem.

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

Doplňkovým ukazatelem rentability je i rentabilita nákladů (ROC – return on costs). Ideálně by měl být co nejnižší.

$$ROC = 1 - ROS$$

### 3.3.4 Ukazatele zadluženosti

Většina podniků využívá ke svému financování i cizí zdroje, protože jsou všeobecně levnější, ovšem přináší s sebou vyšší rizikovost. Je tedy třeba vybalancovat poměr vlastního a cizího kapitálu, protože čím vyšší rizikovost, tím vyšší úroky požadují investoři. Základním ukazatelem je tzv. **debt ratio** (ukazatel



věřitelského rizika, někdy též míra celkové zadluženosti). Se zvyšující se hodnotou tohoto ukazatele roste i riziko věřitelů. Ukazatel je však třeba posuzovat vzhledem k celkovému kontextu momentálního stavu firmy a celkové struktuře cizích zdrojů.

$$Debtratio = \frac{\text{cizí kapiál}}{\text{celková aktiva}}$$

Dalším ukazatelem, který se často používá k měření zadluženosti, je koeficient samofinancování neboli equity ratio. Společně s předchozím koeficientem by měl být 1, neboť se jedná o jeho doplňkový ukazatel.

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

Ukazatel úrokového krytí je konstruován pro porovnání zisku a úroků, udává tedy, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Lze z něj vyčíst do jaké míry je podnikatelský subjekt schopen využívat cizí kapitál, protože dokáže splácet úroky z cizího kapitálu. Pro výpočet použijeme tento vzorec:

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

### 3.3.5 Ukazatele aktivity

Aktivita podniku či jak podnik nakládá se svými aktivy je vyjádřeno ukazateli aktivity. Obrat aktiv udává, kolik vložených aktiv je zapotřebí k vytvoření 1 Kč tržeb.

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

Dalším z ukazatelů je ukazatel obratovosti zásob, který se vypočte obdobně jako předchozí. Od něj je také odvozena doba obratu zásob, která udává, jak dlouho trvá, než se zásoby přemění na další aktiva.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stavzásob}}$$

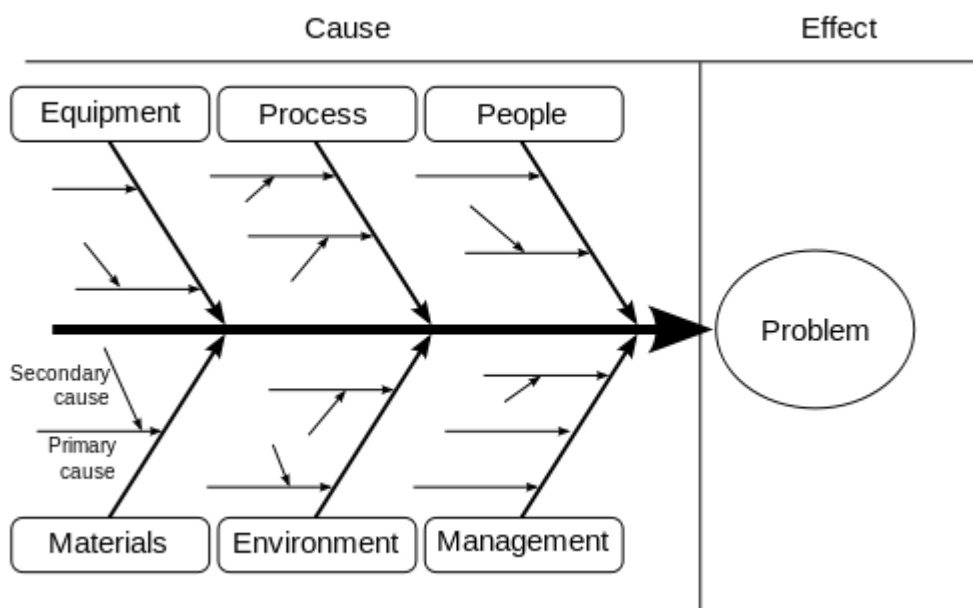
Na stejném principu fungují i ukazatele obratovosti pohledávek a závazků. Z praktického hlediska ale mají lepší vypovídací hodnotu ukazatele doby obratu. Tyto ukazatele udávají, kolik dní podnik potřebuje ke splacení závazků nebo za jak dlouho jsou mu splaceny pohledávky. Obecně by doba obratu závazků měla být delší než doba obratu pohledávek. Oba ukazatele mají podobný výpočet:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

Při výpočtu doby obratu zásob budou do rovnice místo pohledávek dosazeny zásoby.

### 3.4 Model příčin a následků

Modely příčin a následků hledají vazby v podnikových procesech, které souvisejí s konečným problémem, postupují tedy analyticky od objevení problému až k jeho vzniku a počátku. Nejznámější je model podle Ishikawy (1976), který je též nazývaný „Rybí kost“. Schematicky je zobrazen na obrázku níže. Lze pomocí něj vysledovat jednotlivé činnosti, kterým je nutné věnovat pozornost. Definiuje také šest oblastí, kterým je dobré věnovat pozornost a nevynechat je při hledání příčin, tyto oblasti ale nejsou závazné a záleží vždy na konkrétním podniku a problému.



Obr. 3 Ishikawův diagram („Rybí kost“) Zdroj: Ishikawa (1976)

### 3.5 Metoda Balanced Scorecard

Metodu vyvážených ukazatelů (neboli Balanced Scorecard – BSC) popisují Kaplan a Norton (2007) jako systém měření výkonnosti a řízení podniku, který se zaměřuje zejména na klíčové procesy pro dosahování strategických cílů. Její výhodou je, že se nezaměřuje pouze na finanční ukazatele, ale na společnost jako komplex, analyzuje a hodnotí hlavní procesy ovlivňující chod firmy. Metoda se zaměřuje na čtyři hlavní perspektivy podniku:

- **Finanční perspektiva** – může obsahovat tradiční finanční ukazatele podniku, napovídá o finančním zdraví a schopnostech dosahovat zisku, který je možné dále rozdělit například mezi akcionáře.
- **Zákaznická perspektiva** – jedná se především o péči o zákazníka, udržení stávajících zákazníků a posilování jejich loajality, získávání nových zákazníků a celková zákaznická spokojenost.
- **Procesní / interní perspektiva** – zkoumá v podniku především výrobní ale i ostatní procesy. Může se opírat o ukazatele jako zvýšení produktivity, nákladovost materiálu, dobu vývoje výrobku, obrátku zásob, kapacitu IT, administrativní náklady apod.

- **Učení se** – nezbytnou součástí růstu podniku je jeho schopnost analyzovat chyby, poučit se z nich a rozvíjet se. Jedná se o schopnost inovovat, náklady na vývoj a jejich návratnost, rozvoj a školení pracovníků, zavádění nových technologií a další.

Celý princip metody spočívá v analýze příčin a následků ve firmě, odhalení klíčových prvků – kritických faktorů úspěchu a jejich sledování, hodnocení a řízení. Jako zásadní přínos této metody uvádí Vysušil (2004) především dodání prvků zákaznické perspektivy a učení se a růstu, neboť finanční a interní perspektivy již byly zavedeny a sledovány většinou strategicky řízených podniků. BSC ale tyto zavedené a nepružné formy finančního řízení podniku doplňuje o pohled do budoucna a je základem tzv. „všeřídící strategie“, která prostupuje podnikem a všemi jeho částmi.

Podle výzkumu Knápkové a kol. (2014) je v České republice využívání metody BSC relativně novým pojmem, přestože v zahraničí tento koncept využívá již více než 35 % podniků. V tuzemsku to bylo v roce 2006 jen asi 5% podniků, výzkum prováděný FaME UTB ve Zlíně na 350 podnicích zjistil využívání BSC pouze ve 13% případech. Studie zjišťovala význam zavedení konceptu BSC na finanční výkonnost podniku, tato souvislost ale nebyla prokázána (na rozdíl od jiných studií, například Grabtree (2008), který tuto souvislost označil za významnou).

### **3.6 Stavebnictví**

Jako stavební jsou podle CZ-NACE (evropská klasifikace ekonomických činností zavedená v roce 2008, všechny evropské země mají povinnost ji používat) považovány činnosti klasifikované v sekci F (41 „Výstavba budov“, 42 „Inženýrské stavitelství“, 43 „Specializované stavební činnosti“). Stavebnictví je jedním z velmi důležitých odvětví pro ekonomiku České republiky. Tvoří až 7 % HDP, na celkové zaměstnanosti se podílí až 9% (ČSÚ, 2015, online) a z velké části se jedná o státní zakázky, tedy ovlivňuje významně i státní rozpočet.

Stavebnictví je podle Pleskače a Soukupa (2001) velmi specifickým odvětvím. Od ostatních se liší především svým produktem, což je stavba. Ta se vyznačuje svou rozměrností a nákladností, má dlouhou životnost. Konkrétní stavba je vždy

unikátním dílem, které je pevně spojeno s pozemkem, její zhotovené je časově náročné a během výstavby se může měnit mnoho vnějších i vnitřních faktorů. Vyžaduje speciální přípravu ve spolupráci s investorem. V průběhu roku jsou velmi výrazné sezónní výkyvy, neboť práce probíhají obvykle v exteriéru a jejich realizovatelnost je závislá na klimatických změnách. Vzhledem k náročnosti prací na materiál se zvyšují i nároky na dopravu, evidenci a manipulaci. Se stavebnictvím se pojí i specifické nároky na lidský kapitál, ke zhotovení jedné stavby je třeba mnoho různých odborných prací. Stavební trh se vyznačuje náročností na kapitál, komplikovaností a unikátností smlouvy mezi investorem a dodavatelem. Komplikací může být i rozmanitost požadavků dle typů staveb a nutnost licencí pro výkon různých stavebnických profesí (projektanti, výrobci stavebních hmot apod.). Cena je určována pro každý projekt zvlášť. V porovnání s odvětvím průmyslu se stavebnictví vyznačuje především minimální tvorbou zásob, individuální výrobou, dočasným místem výroby (tj. staveniště), manuální náročností, velkými rozměry a hmotností stavby a v neposlední řadě také nepřemístitelností stavby, která je obvykle pevně spojena s pozemkem. Zatímco průmysl často vyrábí produkt pro anonymního zákazníka, ve stavebnictví je zákazník znám, má individuální požadavky a představy

Aktuální stav Českého stavebnictví demonstruje tabulka níže, která sleduje stavební podniky s 50 a více zaměstnanci. Průměrná mzda stavebních dělníků se nyní v České republice pohybuje v oblasti do 30 000 Kč, přičemž tuto hranici překračuje pouze Hlavní město Praha a Jihočeský kraj. Nejvíce se v roce 2013 investovalo v hlavním městě, to s velkým odstupem následuje Jihomoravský kraj. V rámci České republiky bylo více investováno do inženýrského stavitelství, a to o více než 30 miliard.

Vybrané ukazatele ve stavebnictví za rok 2013						
ČR, kraje	Průměrný počet podniků	Základní stavební výroba (mil. Kč)			Průměrný evidenční počet zaměstnanců (fyz. osoby)	Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč, fyz. osoby)
		celkem	z toho			
			pozemní stavitelství	inženýrské stavitelství		
Česká republika	602	147 334	54 792	84 901	86 081	28 997
Hlavní město Praha	108	56 676	14 717	38 936	27 173	34 563
Středočeský kraj	53	8 192	3 695	4 314	5 788	26 485
Jihočeský kraj	39	11 587	2 588	8 980	7 040	30 654
Plzeňský kraj	29	4 676	1 179	3 470	3 396	27 366
Karlovarský kraj	12	988	772	150	961	20 797
Ústecký kraj	47	9 116	3 466	5 008	5 238	25 962
Liberecký kraj	17	3 118	1 555	1 395	1 764	26 662
Královéhradecký kraj	19	2 353	1 426	927	1 713	23 116
Pardubický kraj	29	5 461	2 188	2 969	3 288	25 007
Kraj Vysočina	38	6 469	4 019	1 966	4 453	25 542
Jihomoravský kraj	80	20 270	9 916	8 505	10 351	28 601
Olomoucký kraj	24	3 564	2 072	1 440	2 809	23 802
Zlínský kraj	43	5 768	2 919	2 470	4 750	24 198
Moravskoslezský kraj	64	9 096	4 280	4 371	7 357	24 254

Tab. 2 .Vybrané ukazatele ve stavebnictví za rok 2013. Zdroj: ČSÚ (2015)

### 3.6.1 Vývoj stavebnictví v ČR

V moderních dějinách České republiky (zde myšleno po roce 1989) můžeme sledovat několik zajímavých vývojových etap. Hned po roce 1990 došlo k výraznému poklesu stavební produkce, neboť se vlivem změny režimu snížil počet centrálně plánovaných státních zakázek. Navíc byly také rozprodávány velké státní firmy, které se na stavebnictví podílely, a soukromý sektor se teprve začínal rozvíjet. Tento pokles se zastavil až v roce 1993, kdy se cyklus otočil směrem k růstu, který trval do roku 1997. Nastala dvouletá recese, jenž byla následována trvalým růstem stavební produkce, a to až do roku 2008. V roce 2009 se celá Evropa potýkala s výraznou celkovou recesí, což se odrazilo i v ekonomickém sektoru odvětví stavebnictví. Dochází k restrukturalizaci odvětví a to zejména k růstu inženýrské výstavby a poklesu pozemního stavitelství. To má za následek

změnu struktury pracovních sil v neprospěch kvalifikovaných a manuálně zručných dělníků. V roce 2010 dokonce klesá rentabilita tržeb stavebních firem s 50 a více zaměstnanci v průměru až o 20%. (Stavebnictví ČR, 2014, online)

Tento klesající trend je patrný i v dalších letech, jak je zřejmé z tabulky níže.

<b>Index stavební produkce – dlouhodobý vývoj.</b>			
	Index stavební produkce	Pozemní stavitelství	Inženýrské stavitelství
2001	59,2	68,2	41,0
2002	62,5	71,6	44,2
2003	69,7	76,8	55,6
2004	78,7	85,8	64,6
2005	85,3	92,4	70,9
2006	93,1	99,9	79,4
2007	103,9	115,3	80,8
2008	108,4	116,2	92,7
2009	108,3	108,6	107,6
2010	100,0	100,0	100,0
2011	96,0	99,2	89,6
2012	88,1	92,2	80,2
2013	81,3	86,2	71,9
2014	83,6	86,7	77,7

Tab. 3 Index stavební produkce – dlouhodobý vývoj. Průměr roku 2010 = 100(ČSÚ, 2015, online)

Po roce 1989 prošlo stavebnictví v ČR velmi významnými změnami. Pleskač a Soukup (2001) uvádějí, že porevoluční vývoj charakterizují především tři aspekty: privatizace, restrukturalizace a marketizace. Všechny tři v podstatě souvisejí s ukončením centrálně plánovaného hospodářství a nástupem tržní ekonomiky, která zapříčinila nejprve rozpad masivně velkých státních podniků a postupný vznik podniků menších a dále také jejich častý krach z důvodů neznalosti managementu a konkurenčního prostředí. Poté se pomalu začaly vyvíjet marketingové strategie vedoucí k oslovení zákazníka, zjištění a uspokojování jeho potřeb.

### 3.6.2 Srovnání s vývojem v zahraničí

Ve srovnání se sousedními státy se Česká republika s krizí vyrovnává daleko pomaleji než naše sousední státy, což je možné demonstrovat na růstu indexu stavební produkce po roce 2008. V tabulce č. 4 je zřetelné, že i když v roce 2009 se vliv krize projevil více na ostatních státech EU, tyto se v dalších letech z krize vzpamatovaly rychleji. Tento trend nenásledovalo Slovensko, které podobně jako ČR krizi ve stavebnictví překonává pomaleji; dokonce i v roce 2014, kdy už ČR dosahuje růstu, Slovenský index stavební produkce stále klesá.

GEO/TIME	Evropská unie	Česká republika	Německo	Rakousko	Polsko	Slovensko
2005	109,31	96,03	92,00	97,41	62,22	86,65
2006	113,35	102,11	97,55	103,15	72,15	100,44
2007	116,51	109,11	100,26	107,12	83,99	105,83
2008	113,09	109,04	99,92	106,21	92,22	118,01
2009	104,41	108,48	99,93	104,38	96,57	105,20
2010	100,02	100,25	99,39	100,22	100,33	100,17
2011	98,63	96,64	107,14	102,19	115,66	98,05
2012	93,53	89,45	105,97	105,66	109,46	86,20
2013	91,48	83,41	105,77	106,16	98,34	81,55
2014	94,23	85,28	108,28	104,06	102,52	78,11

Tab. 4 Srovnání vývoje stavebnictví v ČR a sousedních státech pomocí ISP, 2010=100 (EUROSTAT, 2015, online)

### 3.6.3 Velikostní struktura stavebních podniků v rámci MSP

Malé a střední podniky na Jižní Moravě (v Jihomoravském kraji) pracují převážně s velmi malým počtem zaměstnanců. Z více než 14 000 podniků má 59% podniků méně než 5 zaměstnanců. Podniků s více než 200 zaměstnanci (250 je hranice pro definované MSP) je pouze 54. Tato data ilustruje tabulka a graf níže.



<b>Velikostní struktura stavebních MSP</b>	
<b>Počet pracovníků</b>	<b>Firem</b>
1 - 5	8260
6 - 9	1770
10 - 19	1801
20 - 24	490
25 - 49	934
50 - 99	487
100 - 199	242
200 - 249	54

Tab. 5 Velikostní struktura stavebních podniků MSP (Zdroj: Databáze Albertina)

### **3.7 Malé a střední podnikání**

Z výzkumu Hodinkové (2013) vyplývá, že malé a střední podnikání je pro ekonomiku v evropském kontextu jednou z klíčových oblastí tvorby HDP. K 31. 12. 2012 bylo v České republice registrováno 1 100 511 právnických a fyzických osob, které je možné zařadit do kategorie malé a střední podnikání. Toto množství tvořilo 99,86 % všech aktivních podnikatelských subjektů v ČR.

Specifikem malých a středních podniků je množství specifických problémů, se kterými MSP musí potýkat. Veber a kol. (2012) spatřuje zásadní problémy především v malé ekonomické síle MSP, které jsou diskriminující při vyjednávání. S tím koresponduje i slabší pozice v soutěžích o veřejné zakázky. Dále se jedná zejména o obtížný přístup ke kapitálu, omezené rozvojové kapacity, nemožnost financovat zaměstnávání špičkových odborníků, neschopnost monitorovat a následně využívat již dosažené znalosti. S velikostí podniku souvisí i relativně vysoké administrativní nároky, které ještě dále ztěžuje měnící se legislativní prostředí. Tento výčet rozšiřují ještě Sadovský a Matějková (2010) o časté změny legislativy v širokém rámci, a to především v oblasti daní a následné zvyšování administrativní zátěže skrze růst kontrolních a sankčních mechanismů. Uvádějí také problematický přístup k cizímu kapitálu (především nechuť komerčních bank poskytovat úvěry), nižší dostupnost informací a poradenských služeb. MSP realizují převážně inovace nižších řádů. Typické jsou také snížené znalosti v teorii i praxi řízení podniku a marketingu.

Přestože Evropská Unie ve svém sdělení Evropské komise (2008) uznala tyto i další komplikace v malém a středním podnikání, pro mnoho malých a středních podnikatelů je pomoc Evropské Unie v podnikání nedosažitelnou. Jako nejčastější důvody pro nevyužívání financí z evropských fondů podnikatelé uvádějí velmi malou znalost programů na rozvoj MSP, dostatečně se v nich neorientují a obávají se investovat finanční prostředky do zhotovování žádostí, neboť se bojí jeho zamítnutí a tím ztráty vnesených prostředků. Také se obávají zvýšených byrokratických kontrol podniku při využívání získaných prostředků. (Hodinková, 2013)

S výše uvedenými charakteristikami v podstatě souhlasí i Wagnerová a Šebestová (2007) a doplňuje ještě význam MSP pro národní ekonomiku, kam spadá především tvorba konkurenčního prostředí a tím omezování monopolů. Dále uvádí i schopnost MSP bojovat proti krizím a stabilizovat ekonomické výkyvy a zároveň vytvářet prostor pro inovace a seberealizaci obyvatelstva. Jako negativa pro národní ekonomiku uvádí častější zapojování se do šedé ekonomiky a porušování nebo nedodržování předpisů, např. hygienických, bezpečnostních, daňových a podobně. Podle serveru iDnes (2015) je tento jev i v oboru stavebnictví poměrně běžný a v celé České republice tvoří šedá ekonomika až 15,4 % HDP.

Strategické řízení malých a středních firem má podle výzkumu Mendelovy univerzity (2015) tendence inklinovat k intuitivnímu řízení. Přesto lze ale v MSP vysledovat větší pozornost ke stanovování strategií a jejímu přijetí. Vedení malých a středních firem využívá cíle a hodnotí svůj výkon, snaží se budovat konkurenční výhodu a také podnikovou kulturu a organizační strukturu. Zabývají se vlastnickou strukturou a její funkčností a kvalitou. Zároveň se zaměřují i na inovace a to i ve firemních procesech. Získávají si také informace o zákaznících a jejich požadavcích na výrobky a služby. Částečně pracují o s informacemi o změnách v legislativě nebo vývoji technologií a zabývají se možnostmi získávání zdrojů k financování podnikání nebo jeho rozvoji oblasti lidských zdrojů. Naopak přístupy, které si prozatím v malém a středním podnikání nevydobyly své místo, přestože by měly pro podniky nemalý přínos, jsou stanovování strategií na časové období delší než dva roky a také průnik na zahraniční trhy. Méně často také rozšiřují produktové

řady a využívají nové technologie. Je možné pozorovat i koncentraci spíše do vnitřního prostředí a zanedbávání sledování změn ve společnosti s potenciálním vlivem na podnik. Méně obvyklé je také rozšiřování společenských sítí a získávání kontaktů, které však mohou mít pro podnik zásadní vliv. Firmy také přiznávají neúplně běžné seznámení všech pracovníků s firemní strategií a nevyužívání ročních plánů pro každodenní realizaci strategie.

## 4 Výsledky

### 4.1 Analýza vnějšího prostředí

#### Politické a právní prostředí

Právní prostředí, ve kterém se musí orientovat komerční subjekty, je velmi rozsáhlé a neustále se mění, takže je více než důležité neustále sledovat novely zákonů. Je to práce velmi náročná, protože změn každoročně probíhá mnoho v různých tematických celcích, jako jsou daně, účetnictví i založení firmy.

Jednou z nejdůležitějších změn posledních let je změna platného zákoníku v lednu roku 2014. Obchodní zákoník se změnil v nový Zákon o obchodních korporacích (dále jen ZOK), který přinesl mnoho změn v právních normách pro podnikatele. Jednou z nejdiskutovanějších změn, které ZOK přinesl je způsob založení společnosti s ručením omezeným a také ručení v tomto typu společnosti, jenž je jednou z nejčastějších právních forem především u malých podniků. ZOK umožnil založit s.r.o. se základním kapitálem pouze 1 Kč (dříve to bylo 200 000 Kč) (§ 142 ZOK). Neméně zajímavou je formulace, která uvádí, že pokud člen statutárního orgánu neučiní vše potřebné k odvrácení úpadku obchodní korporace, může soud svým rozhodnutím založit i ručení tohoto člena za dluhy korporace (§ 68 ZOK).

Česká republika je členem Evropské unie, proto podléhá i evropské jurisdikci. Toto členství zároveň umožňuje volný pohyb osoba a kapitálu v zemích Evropského společenství. Vzhledem k otevřeným možnostem exportu a importu je důležitá i měnová politika centrální banky. Nyní Česká národní banka drží úrokové sazby na minimu (blíží se k nule), k podobnému horizontu se neplánovaně již dlouhodobě blíží míra inflace. Tuto má ČNB za cíl držet u cca 2% hladiny, k dosažení tohoto cíle a k dlouhodobému růstu HDP měla napomoci i změna měnového kurzu a oslabení koruny na počátku roku 2013 (Česká národní banka 2014).

Stavebnictví se řídí stavebním zákonem (Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu), který upravuje stavební povolení, územní plánování

a další požadavky na výstavbu. (Malý, 2007). Dále je třeba řídit se pokyny zákoníku práce, zákonu o účetnictví, o daních z příjmů a DPH. Sazba daně z příjmů právnických osob je 19%, základní sazba DPH činí 21 % (první snižená potom 15%, druhá snižená 10%). Dalším specifikem stavebnictví je využívání tzv. přenesená daňové povinnosti, to znamená, že DPH neodvádí dodavatel, ale příjemce stavební služby. Výše DPH se neuvádí na faktuře, namísto toho se uvede pouze oznámení o povinnosti příjemce daň zaplatit. Toto ustanovení neplatí, pokud příjemce služby není plátcem DPH. (Finanční správa, 2013).

### **Ekonomické prostředí**

Hlavní makroekonomické indikátory jsou zobrazeny v následující tabulce, podle dat Ministerstva financí ČR.

Hlavní makroekonomické ukazatele		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
						Aktuální predikce		
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč, b.c.</i>	3 954	4 022	4 048	4 086	4 266	4 467	4 644
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	2,3	2	-0,8	-0,7	2	2,7	2,5
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	1	0,2	-1,8	0,4	1,7	2,8	2,3
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s.c.</i>	0,4	-2,9	-1	2,3	2,3	1,7	1,6
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,5
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	-1	0,4	0,4	1	0,8	0,7	0,2
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,3	6,7	7	7	6,1	5,7	5,5
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v %, b.c.</i>	0,6	2,2	2,1	-0,4	3,1	4	4,1
<b>Předpoklady:</b>								
Směnný kurz CZK/EUR		25,3	24,6	25,1	26	27,5	27,5	27,5
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	3,7	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,8
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	80	111	112	109	99	60	68
HDP eurozóny (EA12)	<i>růst v %, s.c.</i>	2	1,6	-0,8	-0,4	0,9	1,4	1,8

Tab. 6 Hlavní makroekonomické ukazatele. Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2014)

Z tabulky je možné vyčíst postupné zotavování ekonomiky z krize v roce 2008. HDP aktuálně roste o cca 2% ročně, tento vývoj lze očekávat i do budoucna. Zajímavým ukazatelem je míra inflace, která je v posledních letech velmi nízká, což může být výhodné pro úspory, neboť se v čase jejich hodnota nesnižuje tak rychle, naopak vyšší míra inflace přináší výhody subjektům, které si peníze vypůjčují a jejich splátky zůstávají na stejné hodnotě.

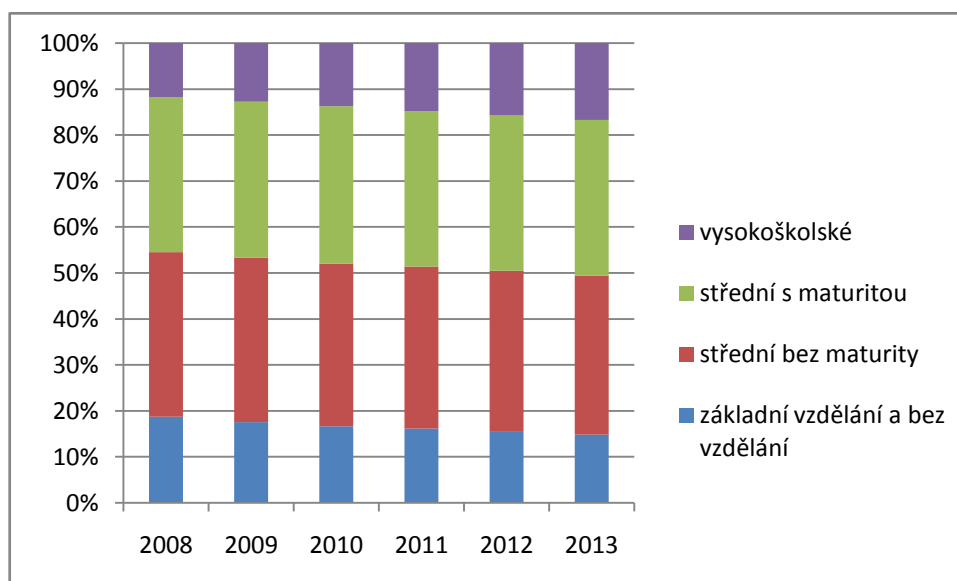
V odvětví stavebnictví mají svou nezastupitelnou roli jak vládní, tak soukromé výdaje. Ideálně by proto hodnoty procentuálních změn měly být kladné a to v co nejvyšších hodnotách. Pro tento rok ale prognózy ministerstva financí počítají s mírným poklesem, což se na odvětví může odrazit. Zato celkově roste celkový objem mezd, což by mohlo znamenat tlak na vyšší mzdy pro zaměstnance, v kontextu s poklesem nezaměstnanosti lze ale odvodit, že nárůst celkového objemu mezd mohl být způsobem zaměstnáním vyššího počtu osob. Pozitivním faktorem pro stavebnictví je i pokles cen ropy, což značí nižší náklady na dopravu a přepravu, která je nedílnou součástí cen a nákladů v odvětví.

### **Sociální prostředí**

Obecně se ví o celosvětovém problému vyspělých ekonomik, a tím je stárnutí populace. Tento trend je možné očekávat i do budoucna, s tím souvisí velká pravděpodobnost vyššího věku pro odchod do důchodu a tím i zvýšený počet osob, které bude nutné zaměstnat ve výrazně pokročilém věku, kdy již nelze předpokládat tak velkou fyzickou výkonnost. Průměrný věk obyvatelstva od roku 1989 vzrostl o 5 let, nyní je to bezmála 42 let. Index stáří (počet obyvatel starších 65 let / počet obyvatel ve věku 0-14 let) v procentech vzrostl z 57,4 % v roce 1989 na 115,7% v roce 2013. (Český statistický úřad, 2014)

Faktorem ovlivňující sociální prostředí je i vzdělání obyvatelstva. Dlouhodobě lze pozorovat růst počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním a pokles obyvatel pouze se základním nebo žádným vzděláním. Tento fakt demonstruje následující graf, ze kterého je možné vyčíst, že podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva se blíží 20 %.

### Struktura obyvatelstva České republiky podle vzdělání



Obr. 4 Struktura obyvatelstva podle vzdělání. Zdroj: Vlastní práce, data ČSÚ

### Technické prostředí

Rozvoj vědy a výzkumu s sebou přináší nutnost přizpůsobovat se novým technologiím, které ale zároveň přinášejí nové možnosti. Počet uživatelů internetu v České Republice již dosahuje více než 74 % (Internet WorldStats, 2014), což nutí většinu firem vytvořit si webovou prezentaci firmy.

Dle Evropské unie je třeba do výzkumu a vývoje investovat ještě více peněžních prostředků, neboť investice do vývoje v roce 2013 vzrostly o pouhé 2,3 %, což ve srovnání s minulým vývojem (předchozí rok byl zaznamenán meziroční růst o 6,8 %) je velmi nízká hodnota. Stejně tak z celosvětového srovnání vychází EU jako poražený, neboť celosvětový průměr růstu činil 4,9 %, přičemž USA a Japonsko se dostaly přes 5% hranici (Tisková zpráva Evropské komise, 2014).

Co se týká trendů ve stavebnictví, největší důraz je nyní kladen na udržitelnost a obnovitelnost. Cílem šetrného stavebnictví tedy již není pouze výstavba domů s nízkou energetickou stopou, ale je kladen i důraz na materiály, jejich bezpečnost a šetrnost, od výroby po konečné umístění. Stavba je nově nahlížena jako více komplexní objekt, který má být cíleně spravován nejen s důrazem na uživatele, ale i své okolí a působení na něj. (BEFFA, 2014).



## 4.2 Představení firmy – příklad aplikace

Data pro tuto část práce pocházejí z vnitřních zdrojů malé firmy, jejích účetních výkazů, interních informací a zkušeností. Firma je zástupcem malé firmy v odvětví stavebnictví.

Firma KOV s.r.o. (název firmy je smyšlený) vznikla jako nástupnická firma sdružení dvou živnostníků podnikajících v odvětví klempířství a zámečnictví. Z klempířské větve vznikla nová firma, kdy se novými vlastníky stali synové původního majitele (pana Nováka), ten si ponechal malý podíl ve firmě. V první čtvrtině roku 2014 tedy vznikl nový podnik.

Datum zápisu: 2014

Obchodní firma: KOV s.r.o.

Sídlo: Hustopeče u Brna, Jihomoravský kraj, okres Břeclav

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona  
Klempířství a oprava karoserií

Statutární orgány: 3 jednatele, každý může jednat samostatně

Nově vzniklá firma navazuje svým jménem na dřívější podnikání pana Nováka, které fungovalo již od roku 1990. Zabývá se především výrobou a montáží plechových doplňků ke stavbám (svody, lišty, lemy apod.), část její produkce tvoří i montáž plechových střech z lisovaných profilů, věnuje se vložkování komínů. Sídlí v Hustopečích u Brna, většinu své produkce realizuje v okrese Břeclav. Jedná se o malou firmu, která momentálně zaměstnává 4 osoby. Některé služby jsou outsourcovány (účetnictví a daňová evidence, právní služby).

Strategické řízení společnosti není prozatím nijak konkrétně definováno, jde spíše o jakousi nevyslovenou vizi a snahu reagovat na konkrétní situace na trhu. Nejsou formulovány strategické cíle a vedení je spíše operativního charakteru. Konkurence a její aktivity také nejsou cíleně sledovány, jde víceméně o ústně předané informace mezi známými, kteří se v odvětví pohybují. Ovšem i díky

ústnímu předávání informací má firma dostatek zakázek pro fyzické osoby, kdy momentálně největším úspěchem je dosažený tzv. „buzz marketing“, což znamená, že spokojení zákazníci firmu doporučují dál. To je jedna ze součástí strategie – a to vykonávat práci na velmi dobré úrovni za přijatelné ceny. Péče o zákazníka se projevuje i minimem reklamací, a pokud nastane problém, je snahou jej co nejdříve vyřešit.

Brand marketing, tedy budování značky je částečně vyřešeno dobrým jménem pana Nováka, které přechází i na jeho nástupnickou firmu. O další propagaci (webových stránkách, propagaci v místních periodikách apod.) se zatím neuvažuje, protože zakázek je momentálně dostatek a pokud by společnost měla nové zákaznické odmítat, udělá si spíše horší pověst. Pro zvládnutí více zakázek by bylo nutné najmout větší počet pracovníků. V oboru je vyučen jen zakladatel původní firmy, pan Novák. Jeho mladší syn je ve firmě zaměstnaný již bezmála 10 let, proto už většinu dovedností ovládá. Starší syn ve firmě pracuje tři roky, další zaměstnanci jsou spíše pomocníci. Bohužel obor klempíř byl na Hustopečském učilišti zrušen, a firma se tedy potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly.

Dosavadní pověst firmy, jejímž je KOV s.r.o. nástupcem, má vliv i na nákladové položky podniku, neboť je možné u dodavatelů materiálu uplatňovat věrnostní a množstevní slevy. Náklady jsou také snižovány pomocí častého jevu, který se vyskytuje v malých firmách – využití živnostníků jako výpomoc při zpracování zakázek. Tato praktika se pohybuje na hraně zákona, který podobné jednání zakazuje (jde o tzv. Švarc-systém). Tímto způsobem jsou omezovány mzdové náklady a vztahy mezi oběma stranami jsou flexibilnější než u pracovně právního vztahu. Co se týká informačního systému, podnik využívá pouze účetní systém Money S3. Chybí tedy doplňující informace, které by pomohly strategickému řízení i hodnocení firmy.

### **4.3 Analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu**

**Vyjednávací síla zákazníků** se pro tento podnik dělí do dvou skupin. Jednou částí jsou práce prováděné pro soukromé osoby, kdy se obvykle jedná o jednorázovou činnost, to znamená, že si zákazník služby objedná a jsou mu

dodány, neprobíhá další spolupráce. Tito zákazníci se nesdružují do větších celků, tedy jejich vyjednávací síla je poměrně malá. Málokdy si zjišťují pro srovnání ceny konkurence, především pokud se jedná o menší zakázky. Pokud jde o služby rozsáhlejšího charakteru, pak obvykle vyhledávají různé nabídky a dávají přednost firmám, které odpovídají jejich požadavkům. Zde hraje velkou roli i citlivost daného zákazníka na cenu. Druhou skupinu tvoří stavební podniky, se kterými firma KOV s.r.o. udržuje dlouhodobou spolupráci, jedná se především o subjekty zabývající se kompletní stavbou domů na klíč nebo pokrývačské firmy, které nemají vlastní klempířské vybavení. Tyto firmy tvoří důležitou součást poptávky po produkci firmy a je důležité jejich požadavky brát v úvahu, protože dokážou generovat zisk i v období mimo sezónu.

**Vyjednávací síla dodavatelů** je naopak relativně vysoká, protože se jedná o malou firmu, která nakupuje především od velkých podniků vzhledem k jejich možnostem získávat a dávat množstevní slevy na stavební materiál. Velkou výhodou největšího dodavatele (firma ProEx) je univerzálnost jeho nabídky. Odpadá tak nutnost objíždět jednotlivé výrobce komponent nebo menší obchodníky se stavebním materiálem, obvykle se nakoupí vše na jednom místě. Výhodou je také více poboček v Jihomoravském kraji, kdy je možné se podle místa výkonu činnosti rozhodnout, kde bude materiál nakoupen a tím ušetřit náklady na dopravu a skladování. Naopak nevýhodou dodavatele je relativní homogennost stavebního materiálu, je tedy možné změnit dodavatele bez nutnosti změny nabízených služeb.

### **Konkurenční firmy**

Portál Firmy.cz (2015) eviduje v okrese Břeclav více než 200 firem, součástí jejichž činnosti je i stavebnictví. Pokud se zaměříme na malé a střední firmy, pro něž je stavebnictví hlavním předmětem práce, databáze Albertina nabízí tato data:

Roční obrat	Počet
Méně než 0,2 mil. Kč	1
1 - 2 mil. Kč	13
3 - 4 mil. Kč	11
5 - 9 mil. Kč	13
10 - 29 mil. Kč	17
30 - 59 mil. Kč	9
60 - 99 mil. Kč	2
100 - 199 mil. Kč	1
200 - 299 mil. Kč	2

Tab. 7 Počet stavebních firem MSP v okrese Břeclav dle ročního obratu (zdroj: Databáze Albertina)

Z tabulky je jasné, že většina MSP v tomto odvětví nepřesahuje roční obrat 30 milionů, spíše se drží pod hranicí 10 milionů. Co se týče přímé konkurence, v Hustopečích se nachází tři klempířské firmy, v okolí do 20 kilometrů dalších 15. Jedná se tedy o velmi konkurenční prostředí, neprobíhá zde ale masivní reklamní kampaň, zakázky jsou obvykle získávány pomocí zavedených kontaktů a známostí. Růst odvětví je možné dovozovat z celkového vývoje stavebního trhu v České republice, který za poslední tři roky slabě kolísá, v roce 2014 ale vykazoval mírný růst. Tato skutečnost poukazuje na ještě větší důraz na konkurenci a nutnost vybudovat si konkurenční výhodu na trhu.

**Substituční výrobky** pro plechové střechy jsou ostatní střešní krytiny, především pálené tašky, pro velké rovné střechy na halách se používají syntetické materiály s vlastnostmi gumy. Plechové profilované střechy se používají především na rekonstrukce starých domů, kdy vzhledem k jejich nízké hmotnosti je možné využít původní vazbu střechy a jedná se tedy o levnější řešení rekonstrukce. Nejvíce využívanou substituční krytinou je ale pálená taška, která se pokládá na většinu nově vystavěných rodinných domů. Obdobná situace je i s vložkováním komínů, které se využívá především pro rekonstrukce, nově stavěné domy využívají speciálních materiálů pro výstavbu komínů, kde vložkování není třeba. Lze tedy odvodit, že substituční výrobky úzce souvisí s výstavbou nových domů, které mají nižší potřebu klempířských prací než rekonstruované stavby.

**Riziko vstupu nových konkurentů** je úzce spjato s výše uvedenými faktory konkurenčního prostředí. Stavební firma typu klempířství má poměrně vysokou vstupní kapitálovou náročnost, neboť je třeba zajistit dostatek dopravních prostředků a speciální nářadí a stroje (pro klempířskou dílnou jsou to stáčecí a ohýbací stroje, vrtačky, svařovací přístroje apod.). Jako každé řemeslo, je i toto náročné na manuální zručnost a know-how. Pokud by nově vstupující subjekt všechny tyto aspekty splnil, nastává problém se získáváním zákazníků. V odvětví je důležité dobré jméno firmy, které zároveň obvykle zaručuje i dostatek kontaktů a tedy zakázek. Nově vzniklá firma by tedy musela vynaložit značné náklady na propagaci a získávání smluvních partnerů. Faktorem, který kapitálovou náročnost snižuje, je možnost využití relativně nových možností, kdy prodejny stavebního materiálu zároveň nabízejí možnost pronájmu vybavené dílny, kde je možné materiál zpracovat. Tato služba je samozřejmě zpoplatněna, ale může být zdrojem úspor v počátcích firmy.

Celkově lze tedy konstatovat, že všechny zmíněné síly působící na podnik jsou poměrně silné, protože se jedná o malou firmu, která nenabízí specifický produkt a je tedy poměrně zranitelná. Nachází se v relativně vysoce konkurenčním prostředí, kde je obtížné se uplatnit. Pro shrnutí je níže uvedena tabulka, kde je číselně ohodnocen vliv jednotlivých sil, tedy vyčíslení dosavadního slovního hodnocení. Body jsou zadány jako hodnota 1-10, kdy 1 je nejmenší vliv a 10 největší. Hodnocení provedli majitelé tří malých firem pohybujících se v odvětví stavebnictví z Hustopečí u Brna v rámci společného expertního odhadu.

<b>Působící síla</b>	<b>Vliv na podnik</b>
Dodavatelé	5
Odběratelé	6
Hrozba vstupu nových subjektů	4
Substituty	7
Konkurence	9

Tab. 8 Síla vlivů působících na podnik (vlastní práce)

#### **4.4 Finanční analýza firem v odvětví**

V následující tabulce jsou zachyceny aritmetický průměr a medián hodnot poměrových ukazatelů finanční analýzy podniků z konkurenčního okolí firmy. Ukázalo se, že jen málo firem využívá dlouhodobého dluhového financování, dlouhodobé závazky o hodnotě 0 vykazuje 31 firem, což je téměř polovina celkového počtu. Téměř všechny firmy podnikají jako s.r.o., pouze dvě mají právní formu akciové společnosti.

	<b>Odvětvojový průměr</b>	<b>Medián</b>
Běžná likvidita	3,23	1,47
Pohotová likvidita	2,97	1,27
Okamžitá likvidita	1,70	0,38
Rentabilita celkového kapitálu (v %)	2,50	2,71
Rentabilita vlastního kapitálu (v %)	19,56	9,32
Rentabilita tržeb (v %)	1,34	1,55
Míra celkové zadluženosti (v %)	62,88	60,37
Koeficient samofinancování	3,79	1,66
Ukazatel úrokového krytí	17,29	0,00
Obrat aktiv	5,04	4,19
Doba obratu pohledávek (v dnech)	68,82	68,50
Doba obratu závazků (v dnech)	283,11	74,00
Doba obratu zásob (v dnech)	31,47	4,00

Tab. 9 Základní ukazatele ekonomické analýzy v odvětví. Zdroj: Vlastní práce na základě dat z databáze Albertina

#### **4.5 Vnitřní analýza firmy – finanční měřítko**

Firma KOV s.r.o. je na trhu prvním rokem. Nemá prozatím žádný cizí kapitál a vzhledem ke své velikosti nyní v tomto směru změnu nechystá.

Hodnoty finančních ukazatelů likvidity jsou následující: Okamžitá likvidita 3,34, pohotová likvidita 5,98, běžná likvidita 6,26. Porovnáním ukazatelů likvidity s odvětvovým průměrem zjistíme, že firma KOV s.r.o. má likviditu momentálně relativně předimenzovanou, to znamená, že má dostatek volných finančních prostředků, které může využívat, a to zejména těch nejlikvidnějších, tj. hotové peníze a peníze na běžných účtech. Vzhledem k tomu, že podnik prozatím netvoří rezervy, je možné odvodit, že finanční prostředky shromažďuje pro případ nečekané události.

Rentabilita vlastního kapitálu je stejná jako rentabilita celkového kapitálu, protože podnik nevyužívá cizí kapitál. Tento ukazatel má hodnotu 0,75, tedy 75 %. To je velmi dobrá hodnota, i v porovnání s ostatními podniky. Naopak může vypovídat o neschopnosti firmy daňově optimalizovat účetní zisk, což je běžný jev u mnoha ostatních firem. Podobně lze interpretovat rentabilitu tržeb, jejíž hodnota je 26 %, to znamená, že jedna koruna tržeb dokáže generovat 0,26 Kč zisku. Může to svědčit o vysoké nákladovosti výroby nebo nízké marži.

Ukazatele zadluženosti jsou vzhledem k nulovému využívání dlouhodobých cizích zdrojů nulové. Jediným dluhem, který firma vykazuje, jsou krátkodobé závazky, obvykle se jedná o neuhrazené faktury, které čekají na zaplacení. Jediným relevantním ukazatelem je tedy koeficient samofinancování, který má v tomto případě hodnotu 0,84, což znamená, že 1 Kč celkových aktiv je financována 84 haléři vlastního kapitálu.

Ukazatele aktivity značí, že se v případě firmy KOV s.r.o. jedná o firmu, která nemá zapotřebí dlouhodobě skladovat materiál, což značí ukazatel doby obratu zásob, který má hodnotu pouze 6,67 dní. Z doby obratu pohledávek lze vyčíst, že vzhledem k odvětvovému průměru, který činí 68,82 dní má firma „štěstí na zákazníky“, kteří jí platí dříve než konkurenci. Průměrná doba do splacení pohledávky je 52,90 dnů. Naopak ale firma rychle platí své závazky, na rozdíl od jiných firem. Doba obratu závazků je pouhých 24,25 dní. Lze odvodit, že vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, materiál často platí ihned při odběru a nelze také vyloučit možnost, že je jejím cílem zachovat si věrnostní slevy u dodavatelů a vyhnout se pokutám za prodlení. Obrat aktiv o hodnotě 2,41 je zhruba na polovině odvětvového průměru, to znamená, že 1 Kč vložených aktiv přinese o 2,63 Kč tržeb méně než v ostatních firmách

#### **4.6 Shrnutí analýzy a identifikace klíčových oblastí**

Z analýzy vyplývá, že stavebnictví je vysoce konkurenční odvětví, ve kterém se pohybuje řada malých subjektů. Vzhledem k nedávnému zjednodušení založení firmy se zvýšila pravděpodobnost vstupu nových firem. Tomuto faktu přispívá i současný růst trhu, kdy se většina odvětví zotavuje z recese a vykazuje pomalý



růst. Tento faktor vytváří prostor pro růst současných nebo vstup nových firem. Je proto třeba při tvorbě strategie myslet na vytvoření a udržení konkurenční výhody, která zajistí přežití firmy i v případě nepříznivé situace na trhu.

Velkým problémem především pro specifickou oblast klempířství je lokální nedostatek kvalifikované pracovní síly. To souvisí i se změnami ve struktuře vzdělávání obyvatelstva – počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel stále roste, a takto vzdělaní lidé obvykle nemají zájem o zaměstnání v řemeslném oboru. Pro malé firmy je nemyslitelné zřídit si vlastní školicí středisko. Proto jsou často zaměstnávání nekvalifikovaní dělníci, kteří se ve firmě postupně zaučují, což je poměrně ekonomicky nákladné, protože ze začátku tito zaměstnanci nepřinášejí podniku adekvátní zisk. Navíc jejich školitel neodvádí potřebný pracovní výkon, protože je rozptylován zaučováním nového zaměstnance.

Přizpůsobit se trendům a novinkám je také důležitou součástí chodu podniku, neboť s rozvojem moderní výpočetní techniky jde ruku v ruce globalizace, která s sebou přináší rychlejší přísun aktuálních informací z ostatních zemí. Už téměř standardním substitutem klasických zděných staveb jsou dřevostavby a nízkoenergetické domy, nově se také objevuje koncept ekologie a ekologických materiálů. Evropská Unie cíleně podporuje vědu a výzkum i v této oblasti, a tak lze očekávat další vývoj odvětví.

Z finanční analýzy vyplývá, že stavební podniky drží mnoho oběžných aktiv – více než je třeba k dosažení doporučené likvidy (toto demonstrují tři ukazatele likvidity, které jsou všechny nad doporučenými hodnotami). Menší firmy také vzácně pracují s dlouhodobými cizími zdroji, často spoléhají pouze na zdroje vlastní. Rentabilita tržeb na průměrné hodnotě 1,34 může signalizovat nízkou marži na výrobcích a službách, což je důsledkem vysoké konkurence v odvětví. Malé firmy zabývající se montáží staveb (tedy ne výrobou nebo distribucí stavebního materiálu) mívají obvykle menší náklady na skladování materiálu (uplatňují metodu Just-in-time a materiál často nakupují až podle konkrétní objednávky), ale naopak mívají vysoké náklady na dopravu, protože místem výkonu jejich povolání je staveniště mimo sídlo firmy.

Výzkum Mendelovy univerzity (2015), shledává nedostatky MSP v zavádění nových technologií, ročním plánování strategií, neseznámení zaměstnanců se strategickými cíli, stanovování spíše krátkodobých strategií, získávání kontaktů a rozšiřování sociálních sítí a koncentraci pozornosti spíše do vnitřního prostředí firmy.

Z analýz vyplývají tedy tyto oblasti, které je nutné sledovat:

Obecně pro stavební firmy:

- Udržení klíčových zákazníků a získávání nových
- Sledování trendů ve stavebnictví a implementace novinek
- Využívání cizích zdrojů
- Ochrana životního prostředí
- Aktivní správa nákladů směrem ke tvorbě konkurenční výhody
- Vzdělávání zaměstnanců a managementu, zlepšování jejich dovedností
- Řízení sezónních výkyvů

Konkrétně pro firmu KOV s.r.o. a podobné firmy:

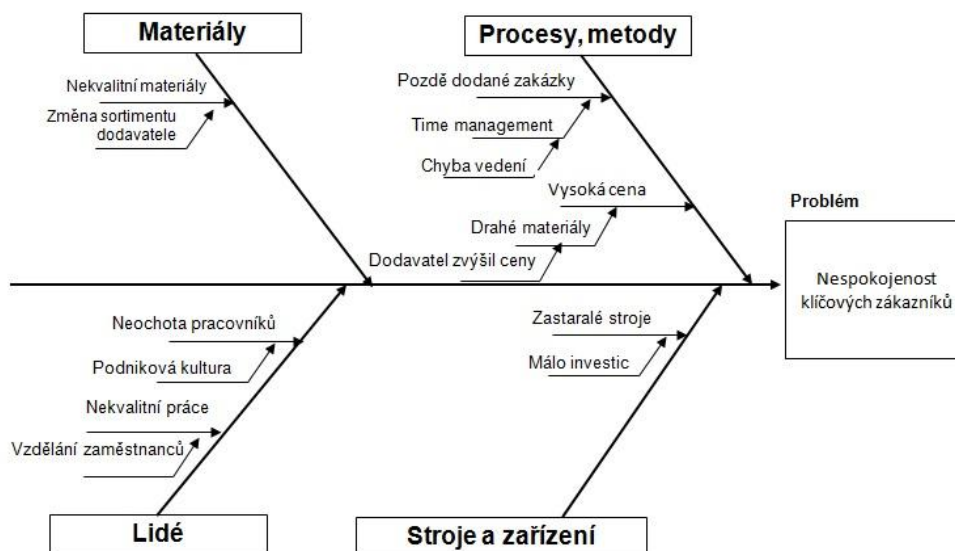
- Stabilizace podniku po změně majitele
- Snížení likvidity

#### **4.7 Model příčin a následků**

Tento model se pokusí odhalit příčinné vztahy pro uvedené klíčové oblasti stavebních podniků a na základě identifikovaných příčin budou specifikována sledovaná měřítka. Jsou zde identifikovány problémy, které mohou nastat, pokud firma zanedbá výše uvedené klíčové faktory. Identifikované příčiny byly konzultovány s majiteli stavebních firem.

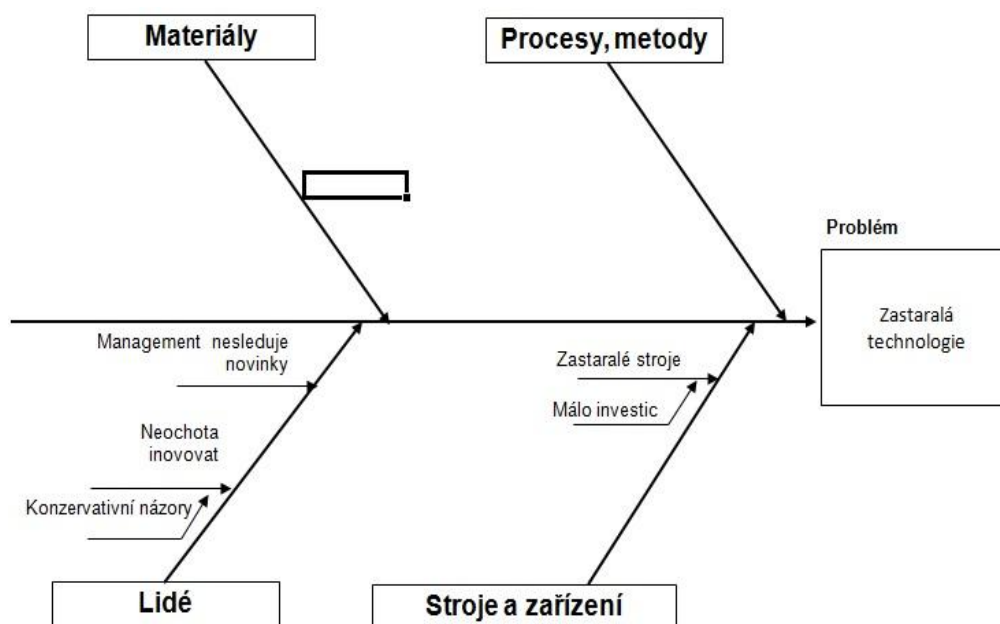
## Obecně pro stavební firmy:

### Problém: Nespokojenost klíčových zákazníků



Obr. 5 Isikawův diagram – klíčoví zákazníci. Zdroj: Vlastní práce

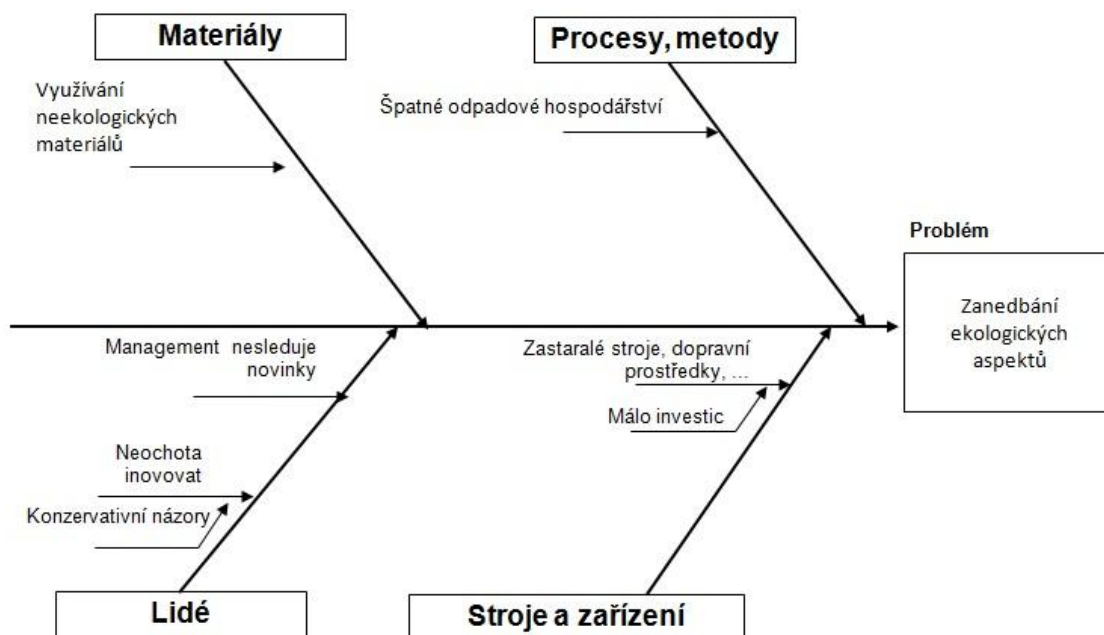
Jak je zřejmé z obrázku, jsou identifikovány možné příčiny nespokojenosti klíčových zákazníků. Jedná se o návrh, příčina nespokojenosti zákazníků může být naprosto jiná a je třeba především získat informace od konkrétního zákazníka. Nicméně představuje hlavní prvky, které se mohou v daném odvětví vyskytovat a které je třeba brát v potaz. Diagram má především pomoci uvědomit si možná krizová místa a problémům předcházet. Zde jsou identifikovány příčinné souvislosti s nedostatečným vzděláním zaměstnanců, cenou, nevhodnými procesy ve firmě a změnou dodavatele.

**Problém: Zastaralá technologie**

Obr. 6 Ishikawův diagram – zastaralá technologie. Zdroj: Vlastní práce

Na obrázku výše můžeme sledovat možné příčiny využívání zastaralých technologií, které se nehodí pro moderní výstavbu a nově vyvinuté materiály. Jako hlavní příčiny zde byly identifikovány nedostatečné investice a chyba managementu, který nesleduje současné trendy a lpí na starých technologiích. Řešením může být aktivní sledování novinek, jejich vývoje a možných přínosů pro firmu.

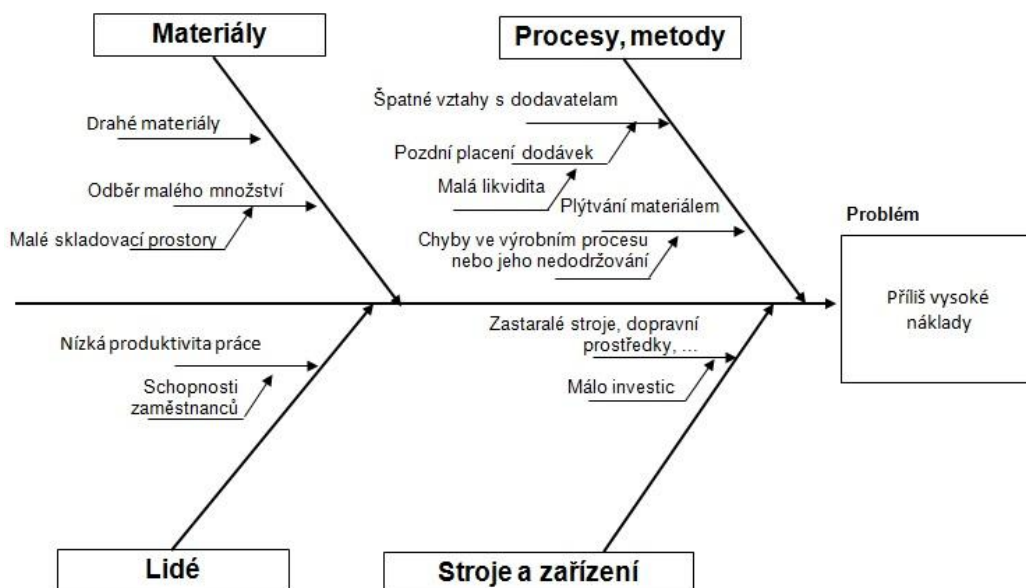
### Problém: Zanedbání ochrany životního prostředí



Obr. 7 Ishikawův diagram – ekologické aspekty. Zdroj: Vlastní práce

Jedním ze současných trendů je ekologická výstavba. Svědčí o tom i několikrát vyhlášený program „Zelená úsporám“, který dotoval stavby a stavební úpravy, které měly snížit plýtvání teplem. Novinkou je i využívání ekologických materiálů a důraz na ekologii i během výroby. Tyto trendy je nutné sledovat, například programu Zelená úsporám bylo možné využít jako marketingového nástroje a zvýšit tím obrát firmy. Pokud bude firma dobře hospodařit s odpadem a jinými eko-aspekty, může tak získat další faktor, který zlepší jméno firmy a může pomoci získat další zákazníky, kteří mají zájem o životní prostředí. Na obrázku výše je identifikováno několik aspektů, které mají pro ekologický image firmy důležitý vliv.

### Problém: Příliš vysoké náklady



Obr. 8 Ishikawův diagram – vysoké náklady. Zdroj: Vlastní práce

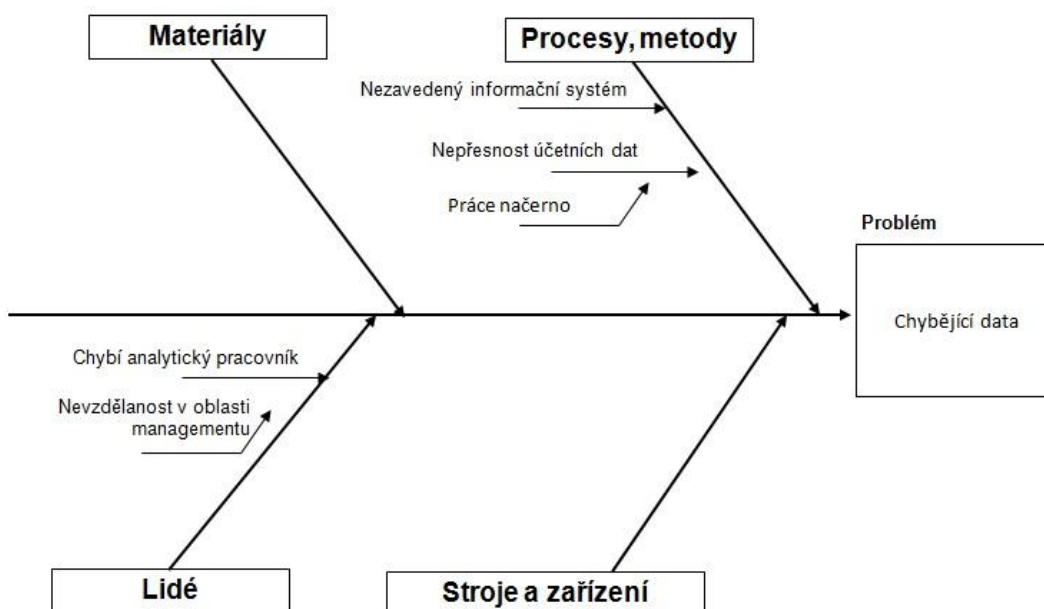
Vysoké náklady mohou být pro stavební podniky likvidační, protože se pohybují ve vysoce konkurenčním prostředí, kde cena výsledné produkce hraje nezastupitelnou roli. Minimalizace nákladů je tak jednou z cest k dosažení konkurenční výhody na trhu. Příčin vysokých nákladů je mnoho a ne všechny jsou zcela zřejmé, protože v účetních výkazech je možné vysledovat jen několik z nich. Celkový pohled odhalí i příčiny jako je nízká kapacita skladu. Dalšími původci vysokých nákladů mohou být nekvalifikovaní zaměstnanci, špatně nastavený výrobní proces nebo zastaralé stroje s velkou spotřebou energií.

### Problém: Sezónní nevytíženost

Příčina tohoto problému vyplývá již z charakteru odvětví. Zde je třeba hledat kreativní řešení, protože příčina nelze ovlivnit. Nápadem jak tuto potíž řešit může být například rozšíření podnikání do jiných odvětví. Příkladem může být klempířská dílna, která se v zimě zaměří na autoklempířství, tedy směrem do odvětví, které tak vysokými sezónními výkyvy netrpí. Podobně tesařství může jako další činnost přidat výrobu nábytku apod.

### Konkrétně pro firmu KOV s.r.o.

#### Problém: Nedostatek relevantních dat



Obr. 9 Ishikawův diagram – chybějící data. Zdroj: Vlastní práce

Pro firmu je nyní velkou překážkou pro strategické řízení absence relevantních dat. Ani účetnictví nemusí být úplně přesné, protože v podobných firmách se často objevují malé zakázky, které jsou placeny hotově a do evidence se nevkládají. Není zde ani pracovník, který by měl manažerské vzdělání, tím pádem firma spoléhá na intuitivní řízení a číselná data vypovídající o podniku jsou schopni vyhodnotit zhruba do úrovně výnosů a nákladů.

#### Problém: Nestabilní vedení

Příčinou tohoto problému je restrukturalizace podniku v roce 2014, v nástupnickém podniku ještě nejsou zcela přebrány pravomoci z rukou původního majitele firmy, který je nyní ve firmě jednatelem. Noví majitelé postrádají zkušenosti a znalosti, které jsou k řízení firmy nutné. S tím souvisí i faktor uvedený výše, a to nevdělanost vedení podniku v oblasti managementu a ekonomiky.

### **Problém: vysoká likvidita**

Vysoká likvidita v podniku obecně značí příliš mnoho volných finančních zdrojů, které by bylo možné využít jinde. V tomto případě ale náhled do účetnictví prozrazuje, že firma netvoří rezervy pro případ krizové situace ve společnosti, také nemá žádný konkrétní krizový plán, a proto se tímto způsobem zabezpečuje. Řešením by mohla být změna v účetnictví, případně pojištění firmy proti úpadku u komerční pojišťovny – pak by bylo zcela zřejmé, kolik likvidních položek zbývá a jak velký je tedy prostor pro investice.

## **4.8 Vytvoření měřítek v metodě Balanced Scorecard**

Na tomto místě je již třeba ukazatele kvantifikovat, aby bylo možné je aktivně sledovat a řídit. U některých perspektiv metoda povoluje i kvalitativní ukazatele, tyto je ale obtížnější aktivně spravovat. Proto jich bude využito pouze nezbytně nutné množství. Z předchozí analýzy příčin a následků můžeme vysledovat, na které oblasti se zaměřit, některé příčinné souvislosti se opakují ve více oblastech. V této části práce budou identifikována pouze měřítka pro oblast stavebnictví, pro konkrétní firmu KOV s.r.o. přibudou specifická měřítka v kapitole Implementace do firmy.

### **4.8.1 Zákaznická perspektiva**

Základní oblasti, které byly identifikovány jako klíčové pro zákaznickou perspektiv, jsou uvedeny v následující tabulce, kde se nachází i kvantifikační ukazatel, pomocí něžž budeme tuto oblast řídit.



Oblast	Měřítko	Frekvence hodnocení
Kontrola spokojenosti	Míra spokojenosti zákazníka	čtvrtletně
Věrnostní nabídky zákazníkům	Slevy v % pro konkrétního zákazníka	pololetně
Identifikace top zákazníků	Roční objem tržeb/zákazník	ročně

Tab. 10 Měřítko zákaznické perspektivy (vlastní práce)

Pro řízení zákaznické perspektivy je nutné především určit, kdo jsou klíčoví zákazníci firmy. Objemy tržeb, které vytváří zákaznické firmy, se mohou během let měnit. Poté je třeba kontrolovat, zda zakázka byla zpracována a předána v pořádku a včas. Češi všeobecně mají tendence nestěžovat si, ale rovnou změnit dodavatele, proto je získávání zpětné vazby důležité nepřetržitě. Ideální je se po dokončení každé zakázky dotázat na spokojenost zákazníka, a to v různých oblastech – rychlost dodání, kvalita zpracování, ochota zaměstnanců, cena apod. Jen tak je možné podnik průběžně vylepšovat a vychytávat mouchy. Měřítkem je spokojenost zákazníka, tedy dotazování typu „Byl jste spokojen s kvalitou dodaného materiálu?“ a následně vyhodnocení míry spokojenosti. *Věrnostní slevy* lze doporučit uplatňovat podle celkového objemu zakázek, tj. top firmám poskytnout o něco vyšší slevu a tu přesně kvantifikovat, což zvyšuje psychologický účinek slevy. Pokud subjekt nechce používat slevy, je možné je nahradit jinými benefity.

#### 4.8.2 Perspektiva učení se a růstu

Oblast	Měřítko	Frekvence kontroly
Vzdělání zaměstnanců, včetně managementu	Počet školení / rok	Ročně
Seznámení zaměstnanců se strategií firmy (upevnění podnikové kultury)	Počet konzultací se zaměstnanci	Pololetně
Sledování inovací	Odebírání odborných tiskovin (ano / ne)	Ročně

Tab. 11 Měřítko v perspektivě učení se a růstu. Zdroj: vlastní práce

V perspektivě učení se a růstu bude kladen především důraz na vzdělávání, které má probíhat jak v odborné rovině (především u zaměstnanců) tak v rovině vedení firmy a managementu. Tak je možné zajistit odborné znalosti ve všech aspektech podnikání ve stavebnictví. Dále je třeba vytvářet a udržovat podnikovou kulturu tak, aby všichni zaměstnanci dokázali naplňovat určené cíle společnosti. Toho nelze dosáhnout jinak, než konzultací se zaměstnanci např. formou porady, nebo jiného formálního setkání. Tyto porady by se měly uskutečňovat několikrát do roka, aby bylo možné cíle korigovat, hodnotit a případně reformulovat.

Dalším prvkem učení se je sledování novinek v odvětví. Lze se účastnit různých oborových školení, ale ze zkušenosti majitelů stavebních firem vyplývá, že na celodenní školení obvykle v nabitém harmonogramu prací nezbyvá čas. Ideální se proto jeví odebírání odborných tiskovin, které je možné studovat ve volných chvílích (přestávky, přejezdy mezi pracovišti, volný čas mimo pracovní dobu).

### 4.8.3 Finanční perspektiva

Oblast	Měřítko	Frekvence kontroly
Adekvátní využívání cizích zdrojů	WACC*	Ročně
Optimalizace nákladů	Nákladovost	Ročně
Investice do rozvoje	Výše investic (Kč)	Ročně
Růst firmy	Podíl na trhu	Ročně

Tab. 12 Měřítko finanční perspektivy BSC. Zdroj: Vlastní práce

Stanovení optimální kapitálové struktury podniku je velmi obtížný a zdlouhavý proces, který je poměrně náročný na výpočet a znalost finančních měřítek. Proto bylo pro účely této práce provedeno zjednodušení pomocí výpočtu WACC, kde by pro jednodušší kalkulaci byly náklady na cizí kapitál vyčísleny jako průměrná úroková sazba pro nefinanční podniky dle ČNB (2015), která za březen 2015 tuto hodnotu vyčíslila na 2%. Náklady na vlastní kapitál potom mohou být vyčísleny jako medián odvětvového průměry rentability VK, tedy asi 9%. Pokud se již firma lépe orientuje ve finančních měřítkách, může si data pozměnit. Cílem měřítko poté bude snížení WACC pomocí přidání cizích zdrojů. Je samozřejmostí, že s růstem cizích zdrojů roste i rizikovost podniku, proto je nutné sledovat i ukazatel celkové zadluženosti, který by neměl překročit odvětvový průměr, což je cca 60%.

Vzorec pro výpočet WACC je:

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

kde

- $r_d$  jsou náklady na cizí kapitál (úrok), v našem modelu tedy 2%
- $t$  je [sazba daně z příjmů právnických osob](#)
- $D$  (Debet) je [cizí kapitál](#) (dluhy)
- $C$  je celkový dlouhodobě investovaný kapitál
- $r_e$  jsou náklady na vlastní (akciový) kapitál (očekávaná výnosnost vlastního kapitálu) (tedy 9%)
- $E$  (Equity) je [vlastní kapitál](#)

Pro sledování nákladů společnosti můžeme zavést další měřítko, a to nákladovost výroby, která se vypočte jako poměr nákladů a tržeb. Tento ukazatel udává, kolik nákladů je potřeba vynaložit na 1 Kč tržeb, měl by proto být udržován na nižších

hodnotách. Pokud meziročně vzroste, je třeba se zaměřit na hledání příčin a jejich odstranění.

Vhodné je sledovat také výši investic, na začátku plánovacího období si určit jejich plánovanou výši a tuto hodnotu ideálně dodržet. Posledním ukazatelem, který je uveden ve finanční perspektivě, je oblast růstu podniku, kterou by měl sledovat každý podnik bez ohledu na odvětví, neboť je jedním z nejdůležitějších ukazatelů zdravého vývoje podniku. Pro tuto oblast byl vybrán ukazatel podíl na trhu.

#### 4.8.4 Perspektiva interních podnikových procesů

Oblast	Měřítko	Frekvence kontroly
Ekologické chování	% využití recyklovatelného materiálu	Ročně
Sběr dat	Data pro všechna sledovaná měřítka	Ročně
Správné výrobní postupy	Kontroly znalosti výrobních postupů u zaměstnanců (počet), diskuze se zaměstnanci o možnostech zdokonalení	Čtvrtletně

Tab. 13 Měřítko interních podnikových procesů. Zdroj: vlastní práce

Interní procesy jsou v každé stavební firmě jiné, ovšem mají některé společné prvky. Pro celé strategické řízení je ale nejdůležitější práce s daty, jejich sbírání a analýza, bez dat se firma objektivně řídit nedá. Proto je jedním z měřítek interních procesů sběr dat, a to především těch relevantních, protože je zbytečné mít plnou databázi čísel, které podnik nedokáže využít. Ideálně je vhodné stanovit počet měřítek, které budeme sledovat, a tyto případně při úpravě strategie obměnit.

Pro existenci firmy jsou velmi důležité správné výrobní postupy, které zaručují kvalitně odvedenou práci, a ta pak může být adekvátně ohodnocena. Proto je třeba správnost postupů pravidelně kontrolovat. Na závěr je doplněna oblast ekologického řízení, která zohledňuje trendy v oboru.

## **4.9 Implementace do firmy KOV s.r.o.**

Prvním krokem k fungujícímu strategickému řízení je důkladná analýza současného stavu, kterou následuje identifikace problémů a klíčových oblastí, které je nutné monitorovat. Tato část byla vypracována ve spolupráci s majiteli firmy KOV s.r.o..

### **4.9.1 Identifikace klíčových zákazníků**

Klíčovní zákazníci jsou identifikováni podle celkového objemu zakázek za rok 2014. Informace o firmách jsou přebrány z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES.

#### **AKZ stavby s.r.o.**

Největším odběratelem služeb firmy KOV s.r.o. byla stavební firma AKZ stavby s.r.o. s pěti zakázkami o celkové hodnotě 154 475,- Kč (tj. 12,07 % celkového objemu zakázek). Základní informace o firmě:

obchodní firma: AKZ Stavby, spol. s r.o.  
statistická právní forma: 112 - Společnost s ručením omezeným  
datum vzniku: 29.6.2001  
okres: CZ0643 - Brno-venkov  
velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců: 6-9 zaměstnanců

#### **Cichra Petr**

Druhým partnerem, který odebral 2 zakázky v celkové hodnotě 143 415,- Kč (tj. 11,20 % celkového objemu) byl Petr Cichra. Jedná se o firmu na výrobu lamelových roštů a obě zakázky byly v rámci rekonstrukce výrobní haly, proto jej tuto firmu nebudeme uvažovat jako perspektivního zákazníka do budoucna. Identifikace firmy

obchodní firma: Petr Cichra  
statistická právní forma: 101 - Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku  
datum vzniku: 13.7.1994  
okres: CZ0644 - Břeclav  
velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců: 1-5 zaměstnanců.

**Stavkus s.r.o.**

Stavení firma Stavkus s.r.o. odebrala celkem 2 zakázky v hodnotě 80 678,- Kč, tedy 6,3 % celkového objemu produkce. Identifikace firmy:

obchodní firma: STAVKUS s.r.o.

statistická právní forma: 112 - Společnost s ručením omezeným

datum vzniku: 24.9.1999

okres: CZ0644 - Břeclav

velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců.: 10 - 19 zaměstnanců

**Milan Čukan**

Firma Milan Čukan se zabývá výstavbou bytových a nebytových budov. Celkem od firmy KOV s.r.o. odebrala 3 zakázky v celkové hodnotě 50 830,- Kč, které tvoří 3,97 % celkového objemu produkce.

obchodní firma: Milan Čukan

statistická právní forma: 101 - Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku

datum vzniku: 2.7.1992

okres: CZ0644 - Břeclav

velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců.: 6-9 zaměstnanců

#### 4.9.2 Zákaznická perspektiva

Aplikace dříve identifikovaných měřítek:

Oblast	Měřítko	Frekvence kontroly	Původní hodnota	Cílová hodnota
Kontrola spokojenosti	Spokojenost zákazníka	čtvrtletně	(nezjišťováno)	Zákazník je spokojen ve všech oblastech
Věrnostní nabídky zákazníkům	Slevy v % pro klíčového zákazníka	pololetně	0 (nestanoveny, obvykle dojednáno v rámci diskuze o cenách)	5 %
Udržení zákazníků	Rychlost řešení reklamací	čtvrtletně	„Co nejdříve.“	Do 5 pracovních dnů

Tab. 14 Měřítko firmy KOV s.r.o. v oblasti zákazníků. Zdroj: Vlastní práce

Identifikace klíčových zákazníků, která je uvedena ve výčtu obecných měřítek pro stavební firmy, byla provedena v předchozí kapitole. Z té vyplynuli tři důležité klíčové zákazníci, a to firmy AKZ stavby s.r.o., Stavkus s.r.o. a Milan Čukan. Tyto firmy mají tedy výsadní postavení a pro udržení jim firma může nabídnout například 5% slevu na další zakázky. Důležitějším prvkem je ale neustálá kontrola spokojenosti zákazníků. Ideálně by měl pracovník provádějící zakázku ihned po jejím provedení zjistit, zda byl zákazník spokojený s kvalitou práce, rychlostí, přístupem pracovníků, materiály apod. Cílem zjišťování je dosáhnout maximální spokojenosti zákazníka ve všech oblastech. S tím souvisí i okamžité řešení reklamací. V této oblasti firma zatím nemá problémy, ale nemá ani přesně stanovenou hranici, do kdy musí být reklamace vyřešena. Navrhovaná hranice je maximálně 5 pracovních dní.

Jak již bylo dříve zmiňováno, zákaznická perspektiva má pro obor stavebnictví nezastupitelnou roli, protože se jedná o vysoce konkurenční prostředí s poměrně homogenním produktem. Orientace na zákazníka je tedy prioritou, ideální by bylo provádět pravidelné rozsáhlé marketingové průzkumy, které ale nejsou ve finančních možnostech firmy. Na tuto perspektivu navazuje perspektiva učení se a růstu, která identifikuje i měřítko sledování novinek, které mohou

pomoci získat všeobecný přehled o tom, jak trh reaguje, co požaduje a na jaké novinky se připravit.

#### 4.9.3 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu cílí především na často opomíjenou součást rozvoje firmy v nefinanční sféře. Po aplikaci měřítek pro obecné stavební firmy byla pro firmu KOV s.r.o. vzhledem k jejímu charakteru přidána měřítka další.

Oblast	Měřítko	Frekvence kontroly	Původní hodnota	Cílová hodnota
Vzdělání zaměstnanců, včetně managementu	Počet školení / rok	Ročně	1 x ročně školení bezpečnosti práce	3 x ročně ve více oblastech
Seznámení zaměstnanců se strategií firmy (upevnění podnikové kultury)	Počet konzultací se zaměstnanci	Pololetně	Nezjišťováno	4 x ročně
Sledování inovací	Odebírání odborných tiskovin a návštěva stavebního veletrhu (ano / ne)	Ročně	Ne	Ano
Přebírání a rozdělení kompetencí	Stupeň převedení řízení na syny	ročně	Nezjišťováno	100 %

Tab. 15 Měřítka učení se a růstu pro firmu KOV s.r.o.. Zdroj: Vlastní práce

V dané perspektivě má podnik nedostatky především ve vědomostech o řízení podniku. Proto je cíleno především na zlepšení těchto dovedností a to především v oblasti obecných vědomostí o managementu malé firmy. V analýze bylo zjištěno, že se firma potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Proto je doporučeno, aby firma zavedla vlastní „systém vzdělávání“, a to i v oblasti odborné způsobilosti zaměstnanců. Školení lze provádět vlastními silami nebo za pomoci specializovaných firem. Možnost vzdělávání v oboru nabízí například firma Lindab



(výrobce komplexních řešení pro plechové střechy) 1x ročně přímo v Hustopečích u Brna, jedná se o jednodenní kurz, který je zdarma. Dále této perspektivě lze zmínit i faktor, který by mohl částečně odbourat sezonní nevytíženost firmy, a to je zaměření na podoblast autoklempířství, která by dokázala nahradit úbytek zakázek v zimních měsících. Firma prozatím s tímto faktorem nemá potíže, proto není zařazen v hlavních strategických bodech.

Důležitou součástí perspektivy je i aktivní sledování trendů a novinek v odvětví. Zde je doporučeno odebírání odborných tiskovin, například časopis Stavebnictví nebo měsíčník Střechy-fasády-izolace. Dále lze také zahrnout návštěvy stavebních veletrhů, kde je zároveň možné navázat pracovní kontakty.

Poslední měřítko je zároveň nejobtížněji hodnotitelné a relativně subjektivní. Aby bylo možné jej měřit, bylo doporučeno sestavit si seznam činností, které stále ještě zabezpečuje majitel předchůdcovské firmy, a ty byly postupně rozděleny mezi jeho nástupce. Jedná se především o dojednávání zakázek, komunikaci s firmami a organizaci práce ve firmě apod.

Dosud nepřebírané kompetence:

- Časová organizace zhotovování zakázek
- Komunikace se zákazníky
- Organizace pracovního dne (operativní řízení)
- Rozhodování o rozdělování zisku

Každé činnosti je přiřazen rovný podíl hodnocení z celku, to znamená, že jakmile všechny činnosti přejdou do kompetencí nových majitelů, je cíl splněn na 100%.

#### **4.9.4 Finanční perspektiva**

Perspektiva finančního zdraví firmy je nezbytnou součástí celkového pohledu na firmu. Byla identifikována tato klíčová měřítko:

Oblast	Měřítko	Frekvence kontroly	Původní hodnota	Cílová hodnota
Adekvátní využívání cizích zdrojů	WACC*	Ročně	6 %	Max. 6%
Optimalizace nákladů	Nákladovost	Ročně	0,745	0,70
Investice do rozvoje	Výše investic (% objemu tržeb)	Ročně	Nesledováno	10%
Vysoká likvidita	Běžná likvidita	Ročně	6,26	5,93
Růst firmy	Podíl na trhu (% výkonů v Jihomoravském kraji)	Ročně	$6,1 \times 10^{-5}$	Růst o 5 %

Tab. 16 Měřítko ve finanční oblasti ve firmě KOV s.r.o.. Zdroj: Vlastní práce

Finanční měřítko nákladovosti udává, že na 1 Kč tržeb je třeba vynaložit 0,745 Kč nákladů. Ideální by bylo pomocí vyjednávání s dodavateli a optimalizací výrobních procesů dosáhnout nižšího čísla (cílem bude snížení nákladů o 5% za rok), čímž firmě vzroste zisk. Dalším cílem je snížení nákladů na celkový kapitál pomocí přidání dlouhodobých cizích zdrojů, ze kterých budou financovány inovace zařízení. Tyto inovace mohou směřovat k ekologickým opatřením (např. koupě úsporného vozidla), nebo k novým technologiím v souladu s vývojem odvětví, případně i na vzdělávání zaměstnanců a renovaci zařízení. Toto financování může být podpořeno vlastními finančními prostředky, kterých má firma dostatek, což povede i ke snížení vysoké likvidity společnosti a zároveň tím bude ovlivněno i měřítko investic do rozvoje. Je tedy zřetelné, že celá tato sekce je vzájemně provázána.

Navrhovaná výše investic do inovací je 10 % celkového objemu tržeb, přičemž 20 % této částky bude financováno z vlastních zdrojů (tj. cca 25 000,- Kč) a zbytek pomocí dlouhodobého bankovního úvěru (100 000,- Kč). Pokud budeme počítat s daty minulého období, znamenalo by to pokles běžné likvidity z původních 6,26 na 5,93. Při stejném uvažování o WACC by tím klesl VH běžného období o 25 000,- Kč a zároveň narostl cizí kapitál o 100 000,- Kč, výpočet by potom byl:

$$WACC = 0,1 \times (1 - 0,19) \times \frac{100}{483,1} + 0,06 \times \frac{383,1}{483,1}$$

Celkové WACC by tedy podle tohoto výpočtu bylo 6,42%. Jako náklady na cizí kapitál byla použita úroková sazba Komerční banky pro úvěr ve výši 100 000 Kč splatný za 24 měsíců ve výši 10% (Komerční banka, 2015). Výše vypočtené hodnoty využijeme tedy jako cílové pro další rok. U WACC je možné pozorovat, že náklady na celkový kapitál zůstaly prakticky stejné, je to dáno relativně vysokou výší úrokové sazby. Tyto sazby jsou ale bankami udělovány individuálně a je možné dosáhnout i na mnohem nižší sazbu, která výrazně sníží průměrné vážené náklady na kapitál.

Podíl na trhu byl vypočten z celkové stavební produkce v Jihomoravském kraji v roce 2014, který činil 19,6 mld. Kč. Byl naplánován prozatím malý meziroční růst podílu na trhu o 5% (pro srovnání jako odhad celkového růstu pozemní výstavby uvádí Stavební fórum (2014) hodnotu 2,6 %), který může být do budoucna navyšován s tím, jak noví majitelé převezmou všechny kompetence a lépe se zorientují v tržních příležitostech. Jedná se spíše o strategický cíl, jehož by mělo být dosaženo pomocí stanovených měřítek.

#### **4.9.5 Perspektiva interních podnikových procesů**

Náhled na podnik z úhlu podnikových procesů nabízí možnosti ke zlepšování podniku jako celku v jednotlivých procesních dějích.

Oblast	Měřítko	Frekvence kontroly	Původní hodnota	Cílová hodnota
Ekologické chování	% využití recyklovatelného materiálu	Ročně	90%	95%
Sběr dat	Data pro všechna stanovená měřítka	Ročně	5 hodnot	15 hodnot
Správné výrobní postupy	Kontroly znalosti výrobních postupů u zaměstnanců (počet)	Čtvrtletně	0	12 / rok

Tab. 17 Měřítka v oblasti interních podnikových procesů ve firmě KOV s.r.o.. Zdroj: Vlastní práce

Pro jednotlivá měřítka jsou využity spíše kvalitativní ukazatele a odhady, přesto je neméně důležité tuto perspektivu řídit. Především se to týká sběru, který je možné kvantifikovat např. pomocí celkového objemu sebraných dat (lze měřit v informačních jednotkách – megabyte apod.). Tato kvantifikace by ale nevyovídala o hodnotě sledovaných dat. Zaměříme se tedy na celkový počet měřítek identifikovaný v této analýze, to bude cílová hodnota sebraných dat.

Množství použitého recyklovatelného materiálu je velmi obtížné určit, avšak podle expertního odhadu jednoho z majitelů se vzhledem k charakteru výroby (práce s recyklovatelnými kovy) tato hodnota pohybuje okolo 90 %, zbytek tvoří především obalové materiály, které ale po využití recyklovány nejsou. Cílem tedy bude recyklace obalových materiálů, tímto bude možné docílit hodnoty až 95%. Dalším měřítkem je dodržování a kontrola výrobních postupů, zde je třeba především sledovat práci s materiálem, množství prořezu a odpadu a čas, který pracovník stráví výrobou daného produktu. Protože je každá zakázka jiná a na kontrolu během práce často nezbývá čas, je doporučeno 1 x za měsíc svolat pracovní poradou, kde bude se zaměstnanci probírána možnost zlepšení kvality formou otevřené debaty. Na této poradě by také bylo zhodnoceno plnění cílů a diskuze se zaměstnanci o podnikové kultuře.

#### 4.9.6 Plán implementace strategického řízení pomocí BSC

Aby mělo vytvoření strategického plánu podniku pomocí BSC nějaký efekt, je nutné, aby si jej celé vedení důkladně osvojilo a shodlo se na strategických cílech podniku, jejich důsledném plnění a sledování. Pokud je tato podmínka splněna, následuje aplikace potřebných opatření pro shromažďování dat za účelem sledování příslušných dílčích cílů a měřítek. Dalším krokem je seznámení všech pracovníků firmy s cíli a společná snaha o jejich dosažení včetně úpravy potřebných procesů. Cíle mají být průběžně sledovány a případně upravovány podle skutečného vývoje situace a trhu. Na konci procesu bude provedeno vyhodnocení dosažení cílů a případná identifikace příčin, které vedly k nedodržení plánů. Zde nastává cyklická část řízení, dochází k novému plánování, stanovení nových strategických a dílčích cílů. Návrh ročního plánu implementace BSC jako nástroje strategického managementu je znázorněn v následující tabulce, přičemž první měsíc je měsícem začátku implementace BSC.

Roční plán zavedení strategického systému BSC v měsících												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Určení základních strategických cílů	x	x										
Identifikace dílčích cílů	x	x										
Určení kanálů pro sběr dat		x										
Seznámení pracovníku s cíli, diskuze		x	x				x					x
Kontrola dodržování dílčích cílů, případně jejich reformulace				x			x			x		
Zhodnocení												x
Identifikace nových cílů												x

Tab. 18 Roční plán implementace BSC jako podnikové strategie. Zdroj: Vlastní práce

#### 4.9.7 Zhodnocení přínosů

Strategie jak je výše navrhována, se zaměřuje spíše na slabé stránky podniku, které je třeba vylepšit. Nutné je ale také stavět na silných stránkách firmy, kterými jsou zejména dlouhá tradice původní firmy pana Nováka (25 let), který za svoji kariéru vybudoval rozsáhlou síť kontaktů. Takovéto know-how je v oboru stavebnictví velkou výhodou, navíc pan Novák prozatím ve firmě setrvává a dokáže poradit s různými problémy, ať už z oboru klempířství nebo vedení firmy. Je nutné si tuto

výhodu uvědomit a aktivně ji udržovat. Nyní je podnik především ve fázi rozvoje, a to zejména celkových kompetencí v podnikání.

Je třeba si uvědomit, co stálo za úspěchem původní klempířské firmy a jak na to co nejlépe navázat. Jedním z hesel, které vedlo k úspěchům pana Nováka, bylo „Přece nemůžeme okrádat lidi“. Tato věta svědčí o přesvědčení podnikatele dodávat zákazníkům produkt, který kvalitou odpovídá ceně. Na tomto základu lze vystavět novou podnikovou vizi. K aktivnímu snižování ceny ale musí vést i řízení nákladů, které je součástí definované podnikové strategie výše.

Náklady na zavedení strategického rámce BSC budou především administrativního rázu, kdy bude třeba zaznamenávat více dat a ta posléze analyzovat, vyhodnotit a využít pro další rozvoj firmy. Dále jsou to náklady na školení pracovníků a managementu a na pravidelnou kontrolu znalostí a dovedností pracovníků. V následující tabulce jsou uvedeny odhadované finanční náklady pro firmu KOV s.r.o. na základě dat z minulého období

<b>Odhad nákladů zavedení definované strategie (v Kč)</b>		
Slevy pro klíčové zákazníky	5 % z tržeb od 3 klíčových zákazníků	14 299,-
Školení	3 dny ročně, všichni zaměstnanci	3 668,- 2 x 8 349,-
Pracovní porady	2 hodiny měsíčně	3 668,-
Odborné tiskoviny	Roční předplatné	760,-
Investice do rozvoje	Jednorázově	125 000,-
Nárůst administrativních nákladů	odhadem	3 000,-
<b>Celkem:</b>		<b>167 093,-</b>

Tab. 19 Odhad nákladů na zavedení strategie. Zdroj: Vlastní práce

Výpočet:

- Sleva pro klíčové zákazníky = 5 % z celkových tržeb od tří klíčových zákazníků v roce 2014 (celkový objem byl 285 983,- Kč)
- Školení: Náklady na školení vypočteme jako ušlý zisk za nepřítomnost zaměstnanců v práci, náklady na školení zaměstnanců nejsou zde brány v potaz, protože dodavatelské firmy organizují školení bezplatně. Celkový zisk

za 2014 byl 308 100,- Kč, rok 2014 měl 252 pracovních dnů. Dále je připočítána cena za kurz managementu pro vedení firmy, konkrétně „10 klíčových prvků úspěšného managementu“ od Hubbardovy akademie administrativy v Praze (Edumenu.cz, 2015), jehož cena je 8 349,- na osobu, počítáme s účastí dvou osob.

- Jako pracovní porady definujeme setkání zaměstnanců a zaměstnavatelů, na kterém proběhne diskuze kvality výroby a dojde ke sdělení strategických cílů firmy a upevnění podnikové kultury. Tato setkání by měla proběhnout jednou měsíčně na dvě hodiny, kalkulace ušlého zisku bude obdobná jako výše. Pracovní den má 8 hodin.
- Předplatné časopisu Střechy-fasády-izolace na rok 2015 (Střechy-fasády-izolace 2015).
- Investice do rozvoje počítá s jednorázovou finanční injekcí uvedenou v kapitole Finanční perspektiva. Celková částka je 125 000,- Kč.
- Nárůst administrativní zátěže byl odhadnut na 3 000,- Kč ročně.

Celkové výnosy plánu spočívají především v růstu tržeb firmy o 5% (tj. 64 017,- Kč), a snížení nákladovosti. Pokud budeme tedy počítat s celkovou výší tržeb 1 344 366,- Kč, náklady by měly tvořit 70% této částky, tedy 941 056,-; celková hodnota zisku tedy činí 403 309,- Kč. Ve výnosech nejsou započtena další pozitiva zavedení strategického systému, jako je zlepšení přehledu majitelů o chodu firmy, udržení dobrého jména a know-how. Celkový přínos byl tedy vyčíslen na 150 395,- Kč čistého zisku v prvním roce zavedení strategie.

#### **4.9.8 Doporučení pro podobné podniky**

Navrhovaná strategie je velmi dobře aplikovatelná pro malé stavební podniky. Jako základní měřítko mohou být stanovena ta, která jsou uvedena v obecné části práce. Nutná je ale vždy vnitřní analýza podniku, identifikace slabých a silných stránek. Navrhovaná metodika využití poměrových ukazatelů pro finanční analýzu je poměrně snadno uchopitelná i pro ekonomické laiky, vhodné by bylo její rozšíření o horizontální analýzu rozvahy (která u podniku KOV s.r.o. nemůže být provedena, protože jsou dostupná data pouze za jedno období.). Pro zjednodušení

je možné vypustit ukazatel WACC, který může být obtížnější na pochopení. Vhodným zjednodušením může být pouze propočet návratnosti investice z cizích zdrojů se zohledněním úroků. Tento propočet by ostatně měl předcházet každé větší investici v podniku.



## 5 Diskuze

Největší výhodou pro malé podniky je především zavedení jakékoliv strategické koncepce a její zhmotnění, protože se často nachází pouze imaginárně v hlavě vrcholového managementu. Vycházíme z toho, že řemeslné podniky zakládají především řemeslníci, tedy osoby, které mají obvykle vzdělání bez zaměření na management a proto věci týkající se řízení podniku řeší víceméně intuitivně pomocí selského rozumu. Cílem práce by tedy mělo být definovat co nejjednodušší systém řízení, který by bylo možné snadno nejen aplikovat, ale také využívat tak, aby byl přínosný pro celou firmu. Takto navržený systém umožňuje vytvořit soustavu ukazatelů, pomocí kterého je možné hodnotit vývoj firmy a případně včas reagovat na možné situace, které by mohly podnik ohrozit.

Samozřejmě ideální by bylo vytvořit komplexní marketingový, výrobní a krizový plán pro každou společnost, bohužel reálně to často není uskutečnitelné, protože náklady na toto plánování bývají velmi vysoké a především v tak vysoce konkurenčním prostředí jako je stavebnictví již často nezbývají finanční prostředky na zaplacení odborníků v této oblasti. Přesto lze uvažovat, zda by právě tímto směrem nebylo možné si vybudovat konkurenční výhodu.

Jedním z kritických problémů, který ztěžuje strategické řízení malých a středních firem je nedostatek relevantních dat. Je způsoben jednak sporadickým užíváním manažerských informačních systémů a na druhé straně také velkým počtem nevykázaných příjmů z důvodů „práce načerno“. Majitelé stavebních firem přiznávají, že podíl takovýchto zakázek mnohdy dosahuje až 50 % produkce! Tato skutečnost se projevuje zkreslenými údaji v účetnictví, které se tak stávají prakticky nepoužitelnými.

V Porterově analýze byly expertním odhadem kvantifikovány síly působící v odvětví stavebnictví, a to hodnocením 1 – 10, přičemž nejnižší vliv byl přisouzen hrozbě vstupu nových konkurentů (hodnota), vyšší dodavatelům (5) a odběratelům (6), substitutům (7) nejvyšší potom konkurenčním vlivům (9). Toto hodnocení se téměř shoduje s diplomovou prací Homoly (2013), který ohrožení ze vstupu konkurence označil jako slabé, hrozbu vzniku substitutů stejně jako

vyjednávací sílu dodavatelů za podprůměrné a intenzitu soupeření stávající konkurence za silnou. Jediným podstatným rozdílem bylo hodnocení vlivu substitučních výrobků, tato diference může být způsobena odlišným typem konkrétního výrobku, kdy Homola pracoval s podnikem, který se specializuje na výstavbu průmyslových budov.

Problémy, které provázejí malé a střední firmy v odvětví stavebnictví, identifikuje Švárová (2013) jako platební neschopnost zákazníků a politiku státu. Zdůrazňuje také vysokou administrativní náročnost započatí stavby. Uvádí také, že podniky, které sladily své strategie s cíli, dosahují lepších hodnot porovnávaných pomocí indexu IN05. Je proto vhodné doporučit úpravu navrhované Balanced Scorecard pro každý podnik individuálně dle jejich stanovených cílů.

V práci jsou identifikovány problémy stavebnictví jako celku, kterými je v současné době doznívající dopad ekonomické krize, sezónní výkyvy a nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Na nedostatek pracovních sil v odvětví stavebnictví upozorňoval Časopis stavebnictví (2008) již v roce 2008, kdy provedl rozsáhlou analýzu potřeby kvalifikovaných dělníků. Jako příčinu problému uvedl především nepropracovaný systém plánování učňovského vzdělání, tak jak je to běžné například v Rakousku, Německu nebo Francii. Navrhl také strategii pro změnu systému vzdělávání a jeho financování. Stav vyučených osob v oboru v roce 2008 byl 3 256 osob, přičemž jako cíl do roku 2015 bylo uvedeno 25 000 absolventů v oboru. Avšak Národní ústav pro vzdělávání (2015) na svém webu infoabslvent.cz uvádí, že v roce 2014 bylo v oboru vyučeno pouze 2 514 osob.

Nepopiratelnou výhodou, se kterou metoda BSC přichází je sledování nefinančních faktorů rozvoje a života firmy. Klasické dřívější řízení se spoléhalo především na finanční indikátory řízení podniku, které ale nepokrývaly celou podstatu fungování podniku. Metoda BSC přináší komplexní pohled na podnik jako celek a jeho souvislosti s okolím. Naopak nevýhodou BSC může být jeho chybějící časový rámec, kdy ne zcela bere ohled na vývoj podniku, a obvykle neposkytuje prostor pro tvorbu strategií na delší časová období. S tím souhlasí i Giannopoulos G. a kol. (2013), kteří navíc uvádí ještě nevýhodu nezahrnutí hledisek konkurence a technologického rozvoje. Také je obtížnější pomocí metody BSC generovat různé

strategie pro rozmanitý budoucí vývoj trhu, jakou umožňuje například strategické řízení podle SWOT analýzy. Tuto metodu využívá např. Brýl (2014) ve své diplomové práci, přičemž výstupem jsou alternativní strategické plány. Tyto dva koncepty by teoreticky bylo možné propojit v rozsáhlou analýzu, kde by byly identifikovány slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby pomocí SWOT matice, následně by jednotlivé položky byly analyzovány pomocí modelu příčin a následků a výstupem by byl soubor měřítek pro sledování více strategií, vycházejících ze SWOT analýzy.

Jako nutnost identifikují zavedení BSC do malých a středních podniků autoři Garengo (2012) a Turcu (2013), kteří uvádějí, že adaptace více hledisek do strategického řízení vede k lepšímu měření výkonnosti a vedení podniků. Stav implementace BSC do MSP zkoumal ve své práci i Machado (2013), který v Portugalsku zaznamenal pouze nízké procento podniků, které tento koncept využívají, přestože jej označil za velmi důležitý prvek řízení. Zmiňuje, že pouze malá část zkoumaných subjektů tuší, co metoda BSC obnáší a dává tuto neznalost do souvislosti s věkem a vzděláním vedoucích pracovníků.

Měřítko identifikovaná v této práci samozřejmě nejsou závazná a jejich využití závisí na konkrétním typu firmy. Jedná se především o doporučení jakým způsobem na chod firmy nahlížet a možné způsoby řízení klíčových oblastí pro zvolený typ podniku.

## 6 Závěr

Diplomová práce Strategický management stavební firmy měla za cíl především identifikovat vhodná měřítka pro řízení malé a střední firmy v odvětví stavebnictví. V literární rešerši byl proveden průzkum možností strategického managementu a aplikace metody Balanced Scorecard jako metody strategického řízení podniku. Následně byla provedena analýza stavebnictví v České republice, která odhalila mírný růst odvětví v posledním roce, zejména v oblasti pozemního stavitelství. Ve srovnání se zahraničním vývojem v sousedních státech je však růst našeho stavebnictví stále poměrně pomalý a nedosahuje hodnot našich vyspělejších sousedů. Analýza velikosti stavebních firem na jižní Moravě odhalila, že téměř 50% stavebních podniků tvoří firmy s méně než 5 zaměstnanci, další doporučení byla proto koncipována především pro tuto velikostní skupinu podniků s možností rozšíření na větší podniky.

Následující část práce se již zaměřovala na konkrétní analýzy vnějšího podnikatelského prostředí pro danou cílovou skupinu objektů. Analýza vnějšího prostředí pomocí metody PEST odhalila několik skutečností ovlivňujících odvětví stavebnictví. Jedná se o předpoklad růstu DPH na další roky a s tím i očekávaný rozvoj odvětví. Příznivý je i pokles ceny ropy a nízké úrokové sazby, které umožňují rozšíření financování pomocí cizích zdrojů. Je také snadnější založit firmu typu s.r.o., což zvyšuje možnost vzniku nových firem a tím nárůst počtu konkurentů. Zajímavým ukazatelem je i růst vzdělanosti obyvatelstva, což může značit více stavebních odborníků, ale také méně lidí ochotných pracovat jako nižší stavební dělníci. Byly identifikovány současné trendy ve stavebnictví, kterými jsou především udržitelnost a obnovitelnost, tedy důraz na ekologické aspekty stavebnictví.

Porterova analýza pěti hybných sil se provádí pro konkrétní podnik, proto byla na tomto místě představena firma, na které bude uveden konkrétní příklad aplikace strategického řízení pomocí BSC. Jedná se o imaginární podnik nazvaný KOV s.r.o., který byl vytvořen na základě účetních dat a interních informací malé firmy v oboru stavebnictví. Jedná se o rodinný podnik, který v současné době

přechází z otce na syna, pro tento účel vznikla nová firma, která má nyní za hlavní cíl stabilizovat situaci ve vedení a převést nejdůležitější kompetence na nástupce ve vedení. V návaznosti na tyto údaje byla již provedena analýza Porterových pěti sil. Nejsilnější vliv na firmu měla konkurence, následovaly substituty a zákazníci (odběratelé), menší vliv byl identifikován u dodavatelů a vstupu nových konkurentů.

Následovala finanční analýza jak konkrétní vybrané firmy, tak firem v konkurenčním okolí a tyto výsledky byly porovnány, přičemž firma KOV s.r.o. měla poměrně dobré výsledky ve všech oblastech kromě velkého rozdílu ve výši likvidity. Na základě provedených analýz a výzkumů zmíněných v literární rešerši byly identifikovány klíčové oblasti pro rozvoj stavební firmy. Z těchto výsledků byly pomocí modelu příčin a následků abstrahována měřítká v jednotlivých perspektivách metody Balanced Scorecard. Konečná podoba výsledného systému měřítek BSC je zahrnuta v přílohách. Tato měřítká byla aplikována na vybranou stavební firmu, u které byl vyčíslen finanční přínos aplikace metody. Následuje diskuze.

.

## 7 Literatura

### 7.1 Tištěné zdroje

- CRABTREE, A.D., DEBUSK, G.K. The effects of adopting the balanced scorecard on share-holder returns. *Advances in Accounting*. 2008, roč. 24, č. 1, s. 8-15. ISSN 0882-6110.
- EU, Evropská komise. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 9289479175.
- GARENGO, P., BIAZZO, S., (2012), „Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 23, Issue 1, p. 79-102.
- GIANNOPOULOS, G., HOLT, A., KHANSALAR, E., CLEANTHOUS, S., (2013), „The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies”, *International Journal of Business & Management*, Vol. 8, Issue 14, p. 1-22.
- ISHIKAWA, K. *Guide to quality control*. Tokyo: Asian Productivity Organization, c1976, xiv, 226 p. ISBN 9283310365.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xiii, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xi, 124 s. Business books. ISBN 8072266578.
- MALÝ, S. *Nový stavební zákon s komentářem: Zákon č. 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, xii, 732 s. Komentáře (ASPI). ISBN 978-80-7357-249-5
- MINTZBERG, H. QUINN, J.B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991, 19, 1083 s. ISBN 0138519161.
- PLESKAČ, J. A SOUKUP L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SADOVSKÝ, Z., MATĚJKOVÁ, J. SME, daně etc. In: *Sborník The XV<sup>th</sup> International Conference „Theoretical and practical Aspect of Public Finance“*. Praha 2010

- SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: ComputerPress, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2000, x, 101 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071794228.
- ŠVÁROVÁ, M., DALÍKOVÁ P. Cíle a strategie malých a středních podniků v oblasti stavebnictví. In: *Mezinárodní konference k projektu „Rozvoj malých a středních podniků v příhraničních oblastech“*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 155-160. ISBN 978-80-210-6187-3. Dostupné také z: [http://rostopo.econ.muni.cz/data/dokumenty/rostopo\\_konference1\\_sbornik.pdf](http://rostopo.econ.muni.cz/data/dokumenty/rostopo_konference1_sbornik.pdf)
- TURCU, O.R., TURTUREA, M., (2013), „Studiu privind raportarea performantei prin sistemul de indicatori”, *Revista Audit Financiar*, Vol. 11, Issue 104, p.44-52.
- VYSUŠIL, J. *Metoda BalancedScorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: ProfessConsulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 8072590057.
- WAGNEROVÁ, E., ŠEBESTOVÁ, J. *Podnikání v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007, 215 s. ISBN 978-80-7248-441-6.
- Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012 Zákon o obchodních korporacích*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 112 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-00-1.

## 7.2 Elektronické zdroje

- BEFFA. Trendům a inovacím ve stavebnictví vévodí udržitelnost. 2014. *BEFFA - buildingefficiencyawards* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.beffa.eu/trendum-a-inovacim-ve-stavebnictvi-vevodi-udrzitelnost/http://www.beffa.eu/trendum-a-inovacim-ve-stavebnictvi-vevodi-udrzitelnost/>
- ČASOPIS STAVEBNICTVÍ. *Krize učňovského školství ve stavebnictví - analýza: zpráva SPS v ČR v plném rozsahu* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: [http://www.casopisstavebnictvi.cz/krize-ucnovskeho-skolstvi-ve-stavebnictvi-a-navrh-jejeho-reseni-zprava-sps-v-cr-v-plnem-rozsahu\\_N582](http://www.casopisstavebnictvi.cz/krize-ucnovskeho-skolstvi-ve-stavebnictvi-a-navrh-jejeho-reseni-zprava-sps-v-cr-v-plnem-rozsahu_N582)
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. 2014. *Důvody a přínosy oslabení koruny - nejčastější otázky a odpovědi* [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/faq/duvody\\_a\\_prinosy\\_oslabeni\\_koruny.html](http://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html)[http://www.cnb.cz/cs/faq/duvody\\_a\\_prinosy\\_oslabeni\\_koruny.html](http://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html)
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Komentář k úrokovým sazbám měnových finančních institucí* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z:

- [https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova\\_bankovni\\_stat/harm\\_stat\\_data/mfi\\_komentar.html](https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/mfi_komentar.html)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2014. *Veřejná databáze - obyvatelstvo - demografie* [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola\\_id=19&expand=1&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=19&expand=1&)
- ČSÚ - ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Stavebnictví - vybrané ukazatele: Veřejná databáze* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=STA5012PU\\_KR&&kapitola\\_id=35](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=STA5012PU_KR&&kapitola_id=35)[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=STA5012PU\\_KR&&kapitola\\_id=35](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=STA5012PU_KR&&kapitola_id=35)
- EUROSTAT. Production in construction - annual data (2010 = 100). *Eurostat* [online]. 2015 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do><http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- FIRMY.CZ - vyhledávání - klepířství - okres Břeclav. 2015. *Firmy.cz* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/kraj-jihomoravsky/breclav?q=klep%C3%AD%C5%99stv%C3%AD&thru=>
- HODINKOVÁ, M a SVIRÁK, P. *Bariéry rozvoje malých a středních podniků*. TrendsEconomics [online]. 2013, vol. 7, issue 17, s. 61-67 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview1511020659/fulltextPDF1F50E.pdf>
- IDnes.cz. 2015. *Šedá ekonomika v ČR tvoří přes 15 procent HDP. Státu unikají miliardy* Zdroj: [http://ekonomika.idnes.cz/seda-ekonomika-v-cesku-tvori-pres-15-procent-hdp-flz-/ekonomika.aspx?c=A150130\\_090423\\_ekonomika\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/seda-ekonomika-v-cesku-tvori-pres-15-procent-hdp-flz-/ekonomika.aspx?c=A150130_090423_ekonomika_fih) [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/seda-ekonomika-v-cesku-tvori-pres-15-procent-hdp-flz-/ekonomika.aspx?c=A150130\\_090423\\_ekonomika\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/seda-ekonomika-v-cesku-tvori-pres-15-procent-hdp-flz-/ekonomika.aspx?c=A150130_090423_ekonomika_fih)
- INTERNET WORLDSTATS 2014. *Internet in Europe Stats. Usage and Population Statistics* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>
- KNÁPKOVÁ, A, a kol. Využití balancedscorecard a vliv jeho využívání na finanční výkonnost podniků v ČR. *E+M Ekonomie a Management* [online]. 2014, XVII, issue 2, s. 146-160 [cit. 2015-03-25]. DOI: 10.1007/978-3-8349-9119-5.
- KOMERČNÍ BANKA. *Kalkulačka – Profi úvěr FIX* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/on-line-sluzby/on-line-informace/on-line-kalkulacky/kalkulacka-profi-uver-fix.shtml>
- MACHADO, M. VIEIRA J.C. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 2013, 15.46: 129-148. ISSN 1806-4892.



- MENDELU. *Tisková zpráva - Výsledky mezinárodního srovnávacího výzkumu malých a středních podniků v ČR, na Slovensku, ve Finsku a Švédsku*. [on-line]. 2015. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://strategy4smes.mendelu.cz/novinka/tiskova-zprava-vysledky-mezinarodniho-srovnavaciho-vyzkumu-malych-a-strednich-podniku-v-cr-na-slovensku-ve-finsku-a-svedsku>
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. 2014. *Makroekonomická predikce - leden 2014* [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757><http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
- NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ: Infoabsolvent.cz. *Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08>
- STAVEBNÍ FÓRUM. *Ve stavebnictví zavládl mírný optimismus* [online]. 2014 [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/23442/ve-stavebnictvi-zavladl-mirny-optimismus/>
- STAVEBNICTVÍ - METODIKA. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi\\_metodika](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi_metodika)
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Stavebnictví české republiky 2014.. České stavebnictví* [online]. Praha, 2014 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/att-odkazy/prilohy/1299/Stavebnictvi%20CR%202014.pdf>
- STŘECHY-FASÁDY-IZOLACE. *Předplatné ročníku 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.strechy-fasady-izolace.cz/rocnik-2015>
- TISKOVÁ ZPRÁVA EVROPSKÉ KOMISE. 2014. *Podniky v EU musí více investovat do výzkumu a vývoje, aby obstály v celosvětové konkurenci* [online]. Brusel. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: [europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-2342\\_cs.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-2342_cs.pdf)

### 7.3 Další zdroje

Databáze Albertina – data o firmách

Výkaz zisku a ztrát, rozvaha a interní informace klempířské firmy

Jiné závěrečné práce:

- BRÝL, P. *STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKŮ V OBORU STAVEBNICTVÍ*. Brno, 2014.  
Diplomová práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta.
- HOMOLA, D. *STRATEGICKÁ ANALÝZA STAVEBNÍHO PODNIKU*. Brno 2013.  
Diplomová práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta.

# A Shrnutí měřítek Balanced Scorecard pro stavební MSP

## Balanced Scorecard pro stavební podniky typu MSP

Zákaznická perspektiva		Finanční perspektiva	
Oblast	Měřítko	Oblast	Měřítko
Identifikace top zákazníků	Roční objem tržeb/zákazník	Adekvátní využívání cizích zdrojů	WACC*
Kontrola spokojenosti	Míra spokojenosti zákazníka	Optimalizace nákladů	Nákladovost
Věrnostní nabídky zákazníkům	Slevy v % pro konkrétního zákazníka	Investice do rozvoje	Výše investic
		Růst firmy	Podíl na trhu
Perspektiva interních podnikových procesů		Perspektiva učení se a růstu	
Oblast	Měřítko	Oblast	Měřítko
Ekologické chování	% využití recyklovatelného materiálu	Vzdělání zaměstnanců, včetně managementu	Počet školení / rok
Sběr dat	Data pro všechna sledovaná měřítka	Seznámení zaměstnanců se strategií firmy (upevnění podnikové kultury)	Počet konzultací se zaměstnanci
Správné výrobní postupy	Počet kontrol znalosti výrobních postupů u zaměstnanců, diskuze se zaměstnanci o možnostech zdokonalení	Sledování inovací	Odebírání odborných tiskovin (ano / ne)

# B Účetní výkazy firmy

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

ke dni 31.12.2014

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	40,56	0,00
+	Obchodní marže	003	40,56	0,00
II.	Výkony	004	1 168,52	0,00
B.	Výkonová spotřeba	008	667,18	0,00
+	Přidaná hodnota	011	541,90	0,00
C.	Osobní náklady	012	233,80	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	030	308,10	0,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	308,10	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	308,10	0,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	308,10	0,00

s. r. o.	výroba kovových konstrukcí a kovových výrobků kromě strojů a zařízení	Pozn.:
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	
18.03.2015	18.03.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

\_\_\_\_\_

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	001	485,72	0,00	485,72	0,00	
C.	Oběžná aktiva	031	485,72	0,00	485,72	0,00	
C. I.	Zásoby	032	21,34	0,00	21,34	0,00	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	169,36	x	169,36	0,00	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	295,02	0,00	295,02	0,00	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	001	485,73	0,00
A.	Vlastní kapitál	002	408,10	0,00
A. I.	Základní kapitál	003	100,00	0,00
A. V. I.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	018	308,10	0,00
B.	Cizí zdroje	019	77,63	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	036	77,63	0,00

s. r. o.	výroba kovových konstrukcí a kovových výrobků kromě strojů a zařízení	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
18.03.2015	18.03.2015	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou