



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – ROZVOJ STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI

BUSINESS PLAN – PROGRESS BUILDING COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

KRISTÝNA TŘÍLETÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Tříletá Kristýna**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr - rozvoj stavební společnosti**

v anglickém jazyce:

**Business Plan - Progress Building Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

Předmětem této bakalářské práce je vytvoření reálného podnikatelského záměru, který bude podkladem pro rozvoj společnosti Jemnická Stavba, a.s. Práce je tvořena ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část pojednává o obecné charakteristice podnikatelského záměru. Praktická část obsahuje zhodnocení vnitřního a vnějšího stavu společnosti a následný návrh řešení. Cílem mé bakalářské práce je zpracování kvalitního podnikatelského záměru a ověření, zda je tento projekt realizovatelný.

## **ABSTRACT**

The subject of this bachelor thesis is to create a real business plan which will be the basis for the development of Jemnická Stavba, a.s. company. The project is made up of two parts, theoretical and practical. The practical part includes evaluation of the internal and external situation of the company and the subsequent proposal for a solution. The aim of my bachelor thesis is processing of the quality business plan and verifies that the project is viable.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnik, podnikatelský záměr, finanční analýza, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model konkurenčních sil, společnost, Jemnická stavba, a.s.

## **KEYWORDS**

Enterprise, business plan, financial analysis, SWOT analysis, SLEPT analysis, Porter's model of competitive forces, company, Jemnická stavba, a.s.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

TŘÍLETÁ, K. *Podnikatelský záměr - rozvoj stavební společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 79 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Rompotl.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2015

.....  
Kristýna Tříletá

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odbornou pomoc a hodnotné rady.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Jemnická stavba, a.s. za vstřícný přístup, cenné informace a poskytnutí nezbytných materiálů.

Zvláštní poděkování patří mé rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	8
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	9
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
1.1 Základní pojmy.....	10
1.1.1 <i>Podnikání</i> .....	10
1.1.2 <i>Podnikatel</i> .....	11
1.1.3 <i>Podnik</i> .....	12
1.2 Podnikatelský plán.....	12
1.2.1 <i>Účel podnikatelského plánu</i> .....	12
1.2.2 <i>Zásady pro zpracování podnikatelského plánu</i> .....	13
1.2.3 <i>Struktura podnikatelského plánu</i> .....	13
1.3 Finanční analýza.....	16
1.3.1 <i>Analýza absolutních ukazatelů</i> .....	16
1.3.2 <i>Analýza rozdílových ukazatelů</i> .....	17
1.3.3 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i> .....	19
1.3.4 <i>Analýza soustav ukazatelů</i> .....	25
1.3.5 <i>Porterův model pěti sil</i> .....	26
1.3.6 <i>SLEPT analýza</i> .....	26
1.3.7 <i>SWOT analýza</i> .....	28
1.3.8 <i>Metody hodnocení investic</i> .....	29
1.3.9 <i>Analýza bodu zvratu</i> .....	29
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>30</b>
2.1 Charakteristika společnosti.....	30
2.1.1 <i>Historie společnosti</i> .....	31



2.1.2	<i>Předmět podnikání</i> .....	32
2.1.3	<i>Organizační struktura</i> .....	33
2.1.4	<i>Personální zázemí</i> .....	35
2.1.5	<i>Financování společnosti</i> .....	35
2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	36
2.2.1	<i>Analýza absolutních ukazatelů</i> .....	36
2.2.2	<i>Analýza rozdílových ukazatelů</i> .....	42
2.2.3	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i> .....	43
2.2.4	<i>Analýza soustav ukazatelů</i> .....	49
2.3	Analýza vnějšího prostředí.....	50
2.3.1	<i>Porterův model pěti sil</i> .....	50
2.3.2	<i>SLEPT analýza</i> .....	52
2.4	SWOT analýza .....	55
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ</b> .....	<b>57</b>
3.1	Hlavní záměr .....	57
3.2	Popis řešení administrativní budovy .....	58
3.2.1	<i>Základní charakteristika</i> .....	58
3.2.2	<i>Architektonické řešení stavby</i> .....	59
3.2.3	<i>Lokalita</i> .....	60
3.2.4	<i>Vliv na životní prostředí a jeho ochrana</i> .....	61
3.2.5	<i>Půdorys administrativní budovy</i> .....	62
3.3	Rizika .....	63
3.4	Ekonomické zhodnocení projektu.....	64
3.4.1	<i>Základní údaje o projektu</i> .....	64
3.4.2	<i>Financování projektu</i> .....	64
3.4.3	<i>Odpisy dlouhodobého majetku</i> .....	64

3.4.4	<i>Vyčíslení nákladů</i> .....	65
3.5	Efektivnost investice .....	66
3.5.1	<i>Doba návratnosti investice</i> .....	67
3.5.2	<i>Bod zvratu</i> .....	68
	<b>ZÁVĚR</b> .....	69
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	70
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	72
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	73
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	74
	<b>SEZNAM VZORCŮ</b> .....	75
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	76

## ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila podnikatelský plán. Jde o rozvoj mně velice blízké stavební společnosti Jemnická Stavba, a.s. V této společnosti jsem absolvovala veškeré školní praxe, letní brigády a v případě potřeby jsem vždy poskytla pomocnou ruku, tím pádem je mi blízká nejen samotná společnost, ale i pracovní kolektiv, který mně po celou dobu tvorby této bakalářské práce podporoval pomocí cenných rad a konstruktivních návrhů.

Společnost Jemnická Stavba, a.s. již dlouhodobě řeší problémy s nevyhovující administrativní budovou. Nevyhovující je z hlediska pracovního prostředí zaměstnanců, umístění mimo hlavní komunikaci ve dvoře a dále pak z pohledu případných zákazníků. Vzhledem k tomu, že nynější budova je situována mezi sklady a dílnami jednotlivých výrobních středisek nedá se ani okolní prostředí označit jako vyhovující. V okolí dílen se nachází četné množství stavebního materiálu, který zabírá prostor pro parkování.

Myšlenka vzniku výstavby nové administrativní budovy pro mne byla inspirací při výběru daného tématu a zaměření mé bakalářské práce. Aktuálně se pozvolna pracuje na projektové dokumentaci a vyřízení všech potřebných dokumentů k vyřízení stavebního povolení.

Celá práce je rozdělena do dvou hlavních celků – teoretické a praktické části. Teoretická část, podložená odbornou literaturou, poslouží jako podklad pro stanovení a výpočet analytické části týkající se prosperity společnosti. Citace, které tedy uvádím převážně v teoretické části práce, dodržují standardy citační normy ISO 690.

V praktické části mé bakalářské práce se zaměřuji na konkrétní řešení daného projektu, kde zpracovávám výsledky analýzy a interní data společnosti Jemnická Stavba, a.s. Výstupem této bakalářské práce by měl být seriózní podnikatelský plán, který zhodnotí současnou situaci a efektivnost výstavby nové administrativní budovy společnosti Jemnická Stavba, a.s.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro rozvoj společnosti **Jemnická Stavba, a.s.**, která na českém trhu působí v oboru pozemního stavitelství, tepelné energetiky a prodeje stavebních hmot.

Předmětem podnikatelského plánu je výstavba nové administrativní budovy. Hlavním cílem je sestavit reálný podnikatelský plán a ověřit možnost realizace tohoto projektu.

Tento projekt bude přínosem pro zaměstnance i zákazníky a to vzhledem k současným nevyhovujícím podmínkám a špatné dostupnosti společnosti.

Přínosy plynoucí z realizace tohoto podnikatelského plánu:

- Dostupnost
- Zlepšení kvality služeb
- Příznivé klima pracovního prostředí
- Zvýšení produktivity práce

Za dílčí cíle považuji zhodnocení ekonomické stránky projektu, ověření jeho náročnosti, zhodnocení efektivnosti vynaložené investice a posouzení rizikových faktorů.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Základní pojmy

### 1.1.1 Podnikání

*„Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ [1]*

Na podnikání lze nahlížet ze tří různých úhlů:

- **Podnikání jako proces (činnost)**

Smyslem tohoto pojetí je tzv. vytvoření něčeho navíc, kdy vytváříme nové hodnoty, které mohou nabývat finančních i nefinančních hodnot.

Tento proces podnikání lze vymezit do šesti základních rolí podnikatele: vlastník, správce (ekonom), manažer (lídr), vůdce, nákupce a prodejce. Každá z těchto rolí má svoji specifickou funkci, dle které lze definovat profesní (kvalifikační) nároky na její výkon.

- **Podnikání jako přístup (metoda)**

Podnikavost má charakter kompetence a lze ho definovat těmito znaky: snaha o vytvoření přidané hodnoty; nalézání příležitostí k realizaci nových cílů; účinné vkládání a využívání vlastních zdrojů, času a jména; přebírání odpovědnosti; sklizení pozitivních a zainteresovaných výsledků.

Subjektu, který zastává podnikavý přístup, přiřazujeme adjektivum „podnikavý“ – podnikavý člověk, podnikavé město, podnikavá organizace atp.

- **Podnikání jako hodnotová orientace**

Toto pojetí lze označit pojmem „podnikatelský duch“, který představuje typickou strukturu hodnot a postojů, která nabývá společenského a individuálního rozměru. Společenský rozměr vyjadřuje postoj k podnikatelům, podnikavým lidem a k podnikání. Individuální rozměr je tzv. podnikavý životní způsob. [2]

### 1.1.2 Podnikatel

**Podnikatelem dle obchodního zákoníku zákona č. 513/1991 Sb. je:**

- „a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,*
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,*
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“ [1]*

Dle nauky o podnikání lze rozlišit primárního a sekundárního podnikatele. Primární podnikatel je fyzická osoba, vlastník podniku, kdy pro vlastníka je podnik nástrojem podnikání. Sekundární podnikatel je podnik, na který jeho vlastník deleguje své podnikatelské role a funkce.

Nutno však podotknout, že ne všichni vlastníci zastupují roli podnikatele, neboť někteří podnik vlastní pouze z důvodu finanční renty. Tito vlastníci se označují jako rentiéři.

Předpoklady úspěšného podnikatele:

- **Podnikavost** – vlastnost vyjadřující předpoklady člověka k podnikání. Člověka který má vyvinutou tuto vlastnost lze označit za podnikavého. Podnikavost je vrozená vlastnost, ale není vyloučeno, že si ji člověk může i osvojit. Tuto vlastnost lze využít ve všech kruzích lidské aktivity.

**Dělení podnikavosti:**

- dispozice – schopnosti, vědomosti, dovednosti;
- osobní vlastnosti – všeobecné (charakter, temperament atp.).
- **Úspěch** – důležitým faktorem podnikání je úspěch. Úspěch lze definovat jak očekávané dosažení plánovaných cílů. Dílčím faktorem úspěchu v podnikání je vnímání žádoucnosti a připuštění si proveditelnosti podnikání v daných podmínkách.

Významným faktorem v podnikání je **motivace, kterou lze všeobecně rozdělit do dvou skupin:**

- tlak – člověk musí řešit svoji situaci;
- tah – příležitosti a jejich využití. [2]

### **1.1.3 Podnik**

*„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*

*Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.“ [1]*

## **1.2 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je písemný dokument, který konkretizuje záměry podnikatele do budoucna. Popisuje veškeré vnější a vnitřní faktory, které by mohly jakkoliv narušit zahájení podnikatelské činnosti či plynulé fungování již existující firmy.

Podnikatelský plán vychází z výsledků technicko-ekonomických studií projektů, investičního programu a finančních plánů, které poskytují základní informační vstupy pro jeho zpracování. [3]

### **1.2.1 Účel podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán má zpravidla dvojí využití. Jednak k interním účelům, dále pak k informování externích subjektů. Jako interní dokument slouží především jako podpora plánování, rozhodování, kontrolu a to obzvláště v případech, kdy podnikatel zakládá novou firmu, nebo kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou z dlouhodobého hlediska ovlivnit její chod.

Jako externí dokument má využití zejména v případě, kdy firma hodlá financovat investiční program z nebo zcela pomocí cizího kapitálu. V případě, že bychom chtěli investiční program financovat pomocí cizího kapitálu, je nutné přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti daného projektu, na jehož financování je tento kapitál určený. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu. [4]

### 1.2.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při zpracovávání podnikatelského plánu je dobré respektovat obecně platné zásady, které jsou:

- **srozumitelnost** – jednoduché vyjadřování, srozumitelnost a přehlednost textu, jednoduché vyjadřování, tvorba tabulek a číselné podklady;
- **logičnost** – myšlenky a závěry obsažené v podnikatelském plánu na sebe musí srozumitelně navazovat a musí být podloženy fakty, jednotlivé části si nesmí navzájem odporovat, využití grafického znázornění;
- **stručnost** – stručnost, ale ne na úkor základních faktů;
- **pravdivost a reálnost** – uváděné údaje musí být pravdivé a reálné;
- **respektování rizik** – identifikace rizik a návrhy k jejich řešení zvyšují důvěryhodnost podnikatelského plánu [4]

### 1.2.3 Struktura podnikatelského plánu

Zde je uvedena obvyklá struktura a členění podnikatelského plánu a pojednání o obsahu jednotlivých částí.

#### **Podnikatelský plán by měl obsahovat tyto části:**

- realizační resumé;
- charakteristiku firmy a jejich cílů;
- organizaci řízení a manažerský tým;
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie;
- shrnutí a závěry
- přílohy.

#### 1.2.3.1 Realizační resumé:

Realizační resumé by mělo obsahovat tyto náležitosti:

- název a adresu firmy, kontaktní údaje (telefonní číslo a fax), kontaktní osoby;
- **charakteristika produktu/služby** která je předmětem projektu – vytyčení specifických vlastností a všech předností, které produkt/služba nabízí a poskytuje oproti konkurenci;



- **popis trhu** na kterém se chce firma uplatnit a **popis distribučních cest**, kterých firma hodlá využít k dosažení zvoleného trhu;
- **stanovení dlouhodobých cílů a strategického zaměření firmy** na období příštích tří až pěti let;
- **zhodnocení manažerských zkušeností kvality pracovníků firmy**;
- **finanční aspekty**, které budou zahrnovat velikost potřebného kapitálu, účel použití, očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu a odhady zisku pro následujících pět let.

#### **1.2.3.2 Charakteristika firmy a jejich cílů:**

- **historie firmy** zachycuje veškerou činnost od jejího založení, výsledky podnikatelské činnosti, dosažené úspěchy a vývoj finanční situace od založení až po současnost;
- **charakteristika produktu/služby**, kdy je nutné specifikovat jeho současnou fázi (výzkum, vývoj, uvedení na trh), dobu životnosti, pro koho je tento produkt/služba určený, jaké výhody plynou z uplatnění tohoto produktu či služby, klíčové faktory rozhodující o úspěchu, jedinečné rysy a srovnání těchto rysů a s konkurencí, ochrany produktu/služby, jedinečné rysy strategie výroby, distribuce a marketingu;
- **sledované cíle**;
- **strategické cíle** – těchto cílů se firma snaží dosáhnout pomocí realizace daného projektu;
- **specifické cíle** – mezi tyto cíle patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a používaných technologií, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace, řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy;
- stavené cíle by měly být **reálné, motivující a vyjádřené v konkrétní formě**, měly by se vztahovat k období příštích dvou let.

#### **1.2.3.3 Organizace řízení a manažerský tým:**

- **organizační schéma** – jasné vymezení pravomocí a odpovědnosti jednotlivých manažerů;
- **charakteristika vedoucích pracovníků** – s přihlédnutím k jejich roli, věku, zkušenostem, dosažených výsledků a současných i budoucích přínosů pro firmu;

- **politika odměňování** zmíněných pracovní včetně uvedení platové úrovně, způsobu hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy;
- **vymezení dlouhodobých záměrů a cílů;**
- **stanovení klíčových řídicích pozicí**, které by měly být obsazeny v následujících dvou až třech letech důrazem na požadované dovednosti a zkušenosti;
- **základní přístup k řízení firmy** – informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj.

#### **1.2.3.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie:**

- tato část je zaměřena na výrobní program, analýzu trhu a tržní konkurence, marketingovou strategii, velikost výrobní jednotky, technologii, výrobní zařízení, umístění výrobní jednotky, pracovní síly, finančně-ekonomické analýzy a finanční plány a analýzy rizika projektu.

#### **1.2.3.5 Shrnutí a závěry:**

Tato část by měla být zaměřena na shrnutí základních aspektů a na časový plán realizace projektu.

#### **V této části bychom měli zaměřit pozornost především na:**

- celkové strategické zaměření projektu tak aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy;
- vytyčení očekávaných úspěchů projektu;
- uvedení jedinečných rysů firmy;
- kapitálového zajištění projektu a jeho stanovení;
- procentní podíly zakladatelů.

#### **Z časového plánu realizace projektu by měl poskytovatel kapitálu získat tyto informace:**

- doba výstavby;
- doba zahájení podnikatelské činnosti;
- termíny, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky.

#### **1.2.3.6 Přílohy:**

Zde uvádíme např.: výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhů, výkazy zisků a ztrát, rozvahy a peněžní toky, propočty kritických bodů aj. [3]

## 1.3 Finanční analýza

Finanční analýza představuje rozbor dat z účetních výkazů za uplynulé období, poskytuje nám tak komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Finanční analýza poskytuje informace o zadluženosti a ziskovosti podniku, o efektivním využívání aktiv a vhodné struktuře kapitálu.

Hlavní smyslem finanční analýzy je plně informovat o finanční situaci podniku, tak aby bylo možné připravit podklady pro kvalitní rozhodování a fungování.

Původ finanční analýzy pravděpodobně koresponduje s obdobím vzniku peněz. V počátcích se jednalo pouze o teoretické práce, avšak postupem času se finanční analýza vyvíjela dle doby, ve které byla využívána. Podstatná změna při formování finanční analýzy nastala v době, kdy se začaly využívat počítače. V tomto období se změnily matematické principy a důvody, které vedly k sestavování finanční analýzy.

Finanční analýza z počátku znázorňovala pouze absolutní změny v účetních výsledcích. Postupem času se však ukázalo, že rozvaha a výkaz zisků a ztrát jsou důležitým zdrojem kvalitních a přesných informací o hospodaření podniku.

V Čechách za zrod finančních analýz lze považovat počátek tohoto století, kdy se v literatuře poprvé objevil pojem „bilanční analýza“.

### **Základní cíle finančního řízení podniku:**

- **schopnost vytvářet zisk** – přírůstek majetku a zhodnocování vloženého kapitálu;
- **zajištění platební schopnosti podniku** – bez platební schopnosti nelze fungovat a ve většině případů předznamenává konec podnikatelské činnosti. [5]

### **1.3.1 Analýza absolutních ukazatelů**

Výchozím bodem analýzy absolutních ukazatelů je vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy nám zobrazují původní absolutní výdaje účetních výkazů v určitých relacích a souvislostech.

V případě horizontální analýzy sledujeme vývoj zkoumané veličiny v čase, obvykle vztah k minulému účetnímu období.

V případě vertikální analýzy sledujeme strukturu finančního výkazu, který je vztahený k určité smysluplné veličině. [6]

- **Horizontální analýza**

Horizontální analýza porovnává změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se dle absolutní výše změn a jejího procentního vyjádření k aktuálnímu roku.

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel běžného období} - \text{ukazatel minulého období}$$

$$\text{Procentní změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel minulého období}$$

**Vzorec 1: Výpočet horizontální analýzy [9]**

- **Vertikální analýza**

Vertikální analýza neboli procentní rozbor vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jediné základně položené jako 100%. Pro rozbor rozvahy je za základnu obvykle stanovena výše aktiv/pasiv a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů/nákladů. [7]

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

**Vzorec 2: Výpočet vertikální analýzy**

$P_i$  = hledaný vztah

$B_i$  = hodnota bilanční položky  $i$

$\sum B_i$  = suma hodnot položek v rámci určitého celku [6]

### 1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů nám poskytuje informace o finanční situaci podniku se zaměřením na její likviditu.

Má-li být podnik dostatečně likvidní, musí mít potřebnou výši volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

K nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelům patří:

- čistý pracovní kapitál;
- čisté pohotové prostředky;
- čistý peněžní majetek. [7]

**a) Čistý pracovní kapitál manažerský**

Čistý pracovní kapitál manažerský vyjadřuje podíl oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Tato tedy kategorie představuje oběžná aktiva očištěná o závazky podniku.

$$\text{Čistý pracovní kapitál manažerský} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

**Vzorec 3: Čistý pracovní kapitál manažerský**

**b) Čistý pracovní kapitál investorský**

Z pohledu investora je výsledná hodnota čistého pracovního kapitálu prakticky běžným dlouhodobým kapitálem. Investor má možnost řízení dlouhodobého financování, jeho zvyšování a snižování a právo nákupu stálých aktiv.

$$\text{Čistý pracovní kapitál investorský} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}) - \text{stálá aktiva}$$

**Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál investorský**

**c) Čisté pohotové prostředky**

Čisté pohotové prostředky nám poskytují informace o okamžitě splatných krátkodobých závazcích. Vyjadřuje tak podíl mezi pohotovými finančními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

**Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky**

**d) Čistý peněžní majetek**

Čistý peněžní majetek představuje určitý kompromis, střední cestu mezi předchozími ukazateli. Vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky. Proto jej lze se nazývá peněžně pohledávkový finanční fond.

$$\text{Čistý peněžní majetek} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}) - \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 6: Čistý peněžní majetek [8;9]**

### 1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

- **Analýza rentability**

Patří mezi nejsledovanější ukazatele, vzhledem k tomu že informace o efektivnosti dosažené vloženým kapitálem. Nejjobecnější tvar ukazatele rentability lze definovat jako výnos / vložený kapitál. [6]

Mezi nejznámější a nejpoužívanější ukazatele patří:

**a) Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Rentabilita celkových aktiv označuje produkční sílu a poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Důležitým faktorem je efektivní využití majetkové báze.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 7: Rentabilita celkových aktiv**

**b) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky. Tento ukazatel poskytuje investorům informaci o reprodukci kapitálu v závislosti na riziku odpovídajícímu dané investici.

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

**Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu**

**c) Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb poměruje zisk podniku k jeho tržbám. Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

### Vzorec 9: Rentabilita tržeb [10]

- **Analýza zadluženosti**

Pojem zadluženost vyjadřuje, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. V reálné ekonomice prakticky není možné financovat veškerá svá aktiva z vlastního, nebo čistě z cizího kapitálu.

Použití výlučně vlastního kapitálu přináší snížení výnosnosti vloženého kapitálu a naopak financování výhradně z cizích zdrojů je spojeno s problémy s jeho získáváním. [10]

**a) Celková zadluženost**

Celková zadluženost patří mezi základní ukazatele zadluženosti a vyjadřuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Doporučená hodnota je udávána mezi 30 – 60%. Z praxe lze konstatovat, že čím větší je podíl vlastního kapitálu, tím bezpečnější jsou finanční rezervy proti ztrátám věřitelů.

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva}$$

### Vzorec 10: Celková zadluženost

**b) Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování poskytuje informace o celkové míře financování celkových aktiv podniku z vlastních zdrojů. Tento ukazatel doplňuje ukazatel celkové zadluženosti, kdy v součtu tvoří 100 %.

$$Koeficient\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

### Vzorec 11: Koeficient samofinancování

### c) Úrokové krytí

Úrokové krytí posuzuje zadluženost z hlediska schopnosti podniku splácet své dluhy. Výsledné hodnoty vyjadřují, kolikrát placené úroky převyšuje vyprodukovaný zisk.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

### Vzorec 12: Úrokové krytí

### d) Doba splácení dluhů

Ukazatel doby splácení dluhů informuje o tom, kolik let potřebuje daný podnik pro splacení všech svých dluhů při stávající výkonnosti. Výsledné hodnoty, které poukazují na to, zda je podnik finančně zdravý, by se měly pohybovat v rozmezí do 4 let.

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

### Vzorec 13: Doba splácení dluhů [7]

- **Analýza likvidity**

Samotný pojem likvidita je používán ve vztahu k určité složce majetku, nebo ve vztahu k likviditě podniku. Likvidita majetku vyjadřuje schopnost dané složky majetku se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita podniku naopak vyjadřuje schopnost hradit své platební závazky.

Likvidita je velmi důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, vzhledem k tomu že pouze likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům.

Z hlediska obratu ukazatelů se používají tyto 3 základní ukazatele:

#### a) Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita tzv. likvidita 1. stupně představuje nejužší vymezení likvidity, jelikož do ní vstupují nejlikvidnější položky rozvahy. Výsledná hodnota



ukazatele by se měla nacházet v rozmezí 0,2 – 0,5, nedodržení těchto hodnot však nemusí znamenat finanční problémy podniku.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

#### **Vzorec 14: Okamžitá likvidita**

##### **b) Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita tzv. likvidita 2 stupně vyjadřuje poměr oběžných aktiv snížených o hodnotu zásob a krátkodobých závazků. Pro pohotovou likviditu platí, že poměr čitatele by měl být stejný jako poměr jmenovatele, tedy 1:1.

Doporučené hodnoty pohotové likvidity jsou 1,0 – 1,5 kdy vyšší hodnoty výsledných ukazatel značí příznivější stav pro věřitele, nikoli však pro akcionáře. Vysoký objem aktiv ve formě pohotových prostředků nenese žádný nebo jen malý úrok.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### **Vzorec 15: Pohotová likvidita**

##### **c) Běžná likvidita**

Běžná likvidita tzv. likvidita 3. stupně, poukazuje na to, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Jinak řečeno běžná likvidita vypovídá o tom, jak by podnik uspokojil své věřitele v případě, že by prodal všechna svá aktiva. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

#### **Vzorec 16: Běžná likvidita [10]**

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat investované prostředky a měří podíl jednotlivých položek kapitálu. Tyto ukazatele nejčastěji měří počet obrátek či dobu obratu aktiv a jednotlivých složek zdrojů. Rozbor těchto ukazatelů odpovídá na otázku, jak hospodaříme s aktivy a složky jednotlivých zdrojů a jaký má toto hospodaření dopad na výnosnost a likviditu.

- a) **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv vyjadřuje poměr tržeb a celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel nám poskytuje informace, kolikrát se obrátí aktiva za daný časový interval. Doporučené hodnoty jsou 1,5 – 3,0.

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

**Vzorec 17: Obrat celkových aktiv**

- b) **Obrat zásob**

Obrat zásob vyjadřuje rychlost obratu zásob daného podniku, neboli jak intenzivně podnik tyto zásoby využívá a kolikrát za dané časové období se je položka zásob prodána a opět naskladněna.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

**Vzorec 18: Obrat zásob**

- c) **Obrat stálých aktiv**

Ukazatel obratu stálých aktiv nám poskytuje informace o to, jak efektivně využívá podnik svého dlouhodobého majetku. Vyjadřuje, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí za jeden rok. V případě že se výsledná hodnota pohybuje pod oborovým průměrem, měl by podnik zvýšit své výrobní kapacity a omezit investice.

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

#### **Vzorec 19: Obrat stálých aktiv**

##### **d) Doba obratu zásob**

Vyjadřuje poměr 365 dní v roce a obratovosti zásob. Tento ukazatel nám poskytuje informaci o tom, jak dlouho byla finanční aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a nižší doba obratu zásob, tím lepší je situace podniku.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

#### **Vzorec 20: Doba obratu zásob**

##### **e) Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, tedy za dlouhou dobu jsou pohledávky splaceny. Doporučovanou hodnotou je samozřejmě stanovená doba splatnosti faktury. Je-li doba obratu pohledávek vyšší než doba splatnosti faktur, značí to nedodržování obchodně úvěrové politiky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

#### **Vzorec 21: Doba obratu pohledávek**

##### **f) Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Čím vyšší obrat zásob tím kratší je doba obratu zásob a lepší je výchozí situace podniku.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{denní tržby}}$$

**Vzorec 22: Doba obratu závazků [10]**

#### 1.3.4 Analýza soustav ukazatelů

- **Index IN05**

Index IN05 vychází z významných bankovních indikátorů, které byly přizpůsobeny a konturovány s ohledem na český trh. Index IN05 slouží jako souhrnný index hodnocení finančního zdraví podniku pomocí jediného čísla.

Výsledné hodnoty mohou s velkou pravděpodobností předpovědět budoucí vývoj daného podniku. Index IN05 se zaměřuje nejen na předpověď možného bankrotu podniku ale i na fakt, zda vytváří pro vlastníky hodnotu.

Rozmezí výsledných hodnot Indexu IN05:

**IN05 > 1,6** ... podnik vytváří hodnotu – jedná se o finančně zdravý podnik

**0,9 < IN05 < 1,6** ... podnik se nachází v tzv. „šedé zóně“

**IN05 < 0,9** ... podnik spěje k bankrotu

$$IN\ 05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

**Vzorec 23: Index IN05**

*A = celková aktiva / cizí zdroje*

*B = EBIT / nákladové úroky*

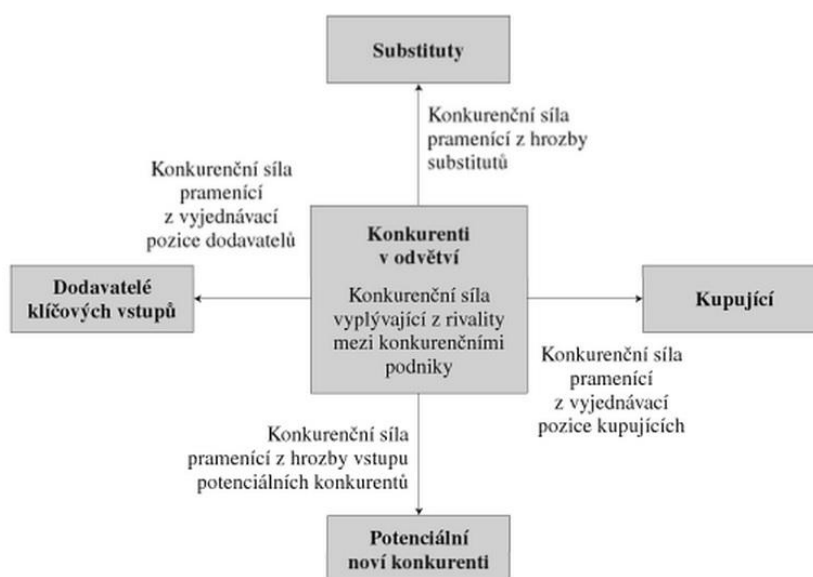
*C = EBIT / celková aktiva*

*D = výnosy celkem / celková aktiva*

*E = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje [11]*

### 1.3.5 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zaměřuje na charakteristiku konkurenčních sil, které působí v nejbližším okolí podniku. Konkurenční prostředí má podstatný vliv na konkurenční pozici a úspěšnost daného podniku. Tento model zastává podstatné místo při analýze mikroekonomického prostředí, které lze zkoumat pomocí těchto faktorů: stávající konkurence, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba vstupu substitučních produktů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů.



Obrázek 1: Porterův model pěti sil [14]

### 1.3.6 SLEPT analýza

SLEPT analýza dělí vlivy makroekonomického okolí do čtyř základních skupin - politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory, technologické faktory. Kdy každá z těchto skupin zahrnuje řadu makroekonomických faktorů, které mohou ovlivňovat podnik a jeho činnost.

#### a) Politické a legislativní faktory

Mezi politické a legislativní faktory patří stabilita zahraničí, národní politická situace, členství země v EU. Tyto faktory vytváří pro podniky výrazné příležitosti a

stejně tak vysokou míru ohrožení. Politická omezení se každého podniku dotýkají skrze daňové zákony, protimonopolní zákony, prostřednictvím regulace exportu a importu, cenové politiky ochrany životního prostředí aj.

Existence zákonů, vyhlášek a právních norem vymezuje určitý prostor pro podnikání a zároveň samo podnikání upravuje.

#### **b) Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vyplývají ze základních ekonomických směrů a ekonomické podstaty jako takové. Podnik je při svém rozhodování a plánování výrazně ovlivněn makroekonomickým prostředím, které má bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jako jsou úroková míra, daňová politika, míra ekonomického růstu, směnný kurz a míra inflace. Míra ekonomického růstu má podstatný podíl na vývoji úspěšnosti podniku na trhu, který ovlivňuje vyvoláváním rozsahu a obsahu příležitostí a současně hrozeb, které jsou s každým podnikáním spojeny.

#### **c) Sociální a demografické faktory**

Odrážejí vlivy spojené s životem, postojem a strukturou obyvatelstva, např. změny v demografické struktuře obyvatelstva otevřely prostor pro výrobce kosmetiky. V nynější době vytváří stárnutí obyvatelstva mnoho nových příležitostí pro rozvoj oblastí spojených se zdravím a péčí o seniory. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života podniky nabízejí svým zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky a delší dovolenou. Zohledňován je stejně tak stále sílící postoj k životnímu prostředí a zdravému životnímu stylu.

#### **d) Technologické faktory**

K udržení silné stabilní pozice na trhu je nutné prokazovat inovační činnost, podnik musí vyhledávat aktuální informace o technických i technologických změnách, které se promítají v okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Schopnost předvídat vývoj směrů technického a technologického rozvoje může podstatně ovlivnit budoucí úspěšnost podniku. [14]

### 1.3.7 SWOT analýza

Součástí podnikatelského plánu je nejen zhodnocení silných a slabých stránek ale i daných příležitostí a hrozeb. K tomuto účelu slouží SWOT analýza, jejíž název je odvozen z počátečních písmen anglických slov:

- **S** – strengths (silné stránky),
- **W** – weaknesses (slabé stránky),
- **O** – opportunities (příležitosti),
- **T** – threats (hrozby). [12]

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <p>Skutečnosti, které přinášejí výhoda jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <p>Věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní vedou lépe.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <p>Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <p>Skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku, nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

**Tabulka 1: Swot analýza [13]**

SWOT analýza je jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Může být využívána k sumarizaci mnoha analýz – analýza strategických skupin, analýza konkurence atp. a jejich kombinování s výsledky analýzy z prostředí podniku.

Cílem podniku by mělo být omezení slabých stránek, podporování silných stránek, využívání příležitostí okolí a snaha předvídat případné hrozby.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku, kdy se zaměřují především na zdroje podniku a jejich efektivní využití. Příležitosti a hrozby se vztahují k vnějšímu prostředí, které souvisí s danou firmou a působí na ni prostřednictvím různých faktorů. [13]

### 1.3.8 Metody hodnocení investic

- **Doba návratnosti investic**

Doba návratnosti investic poskytuje informaci o tom, za dlouhé časové období se podnikateli vrátí veškeré investice vynaložené na daný projekt. Nejpodstatnějším podkladem je očekávaná návratnost a rychlost splacení investovaného kapitálu z finančních prostředků.

V případě že veškerá hodnocení a propočty efektivnosti prokáže, že je projekt schopný návratnosti mohou se jim začít zabývat výzkumná a vývojová oddělení podniku, kdy se pozornost soustřeďuje především na technické parametry projektu. [8]

### 1.3.9 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu zkoumá rovnováhu mezi náklady a výnosy. Tato analýza zjišťuje při jaké minimální produkci, dochází k vyrovnání nákladů na výrobu a příjmů za prodej výrobků. Jedná se tedy o vztah: fixní náklady + variabilní náklady = cena x množství.

Analýza bodu zvratu poskytuje informace, které slouží k lepšímu budoucímu rozhodování. [23]

V případě, že podnik zaměřuje svoji výrobu pouze na jeden produkt, lze bod zvratu vyjádřit tímto vztahem:

$$QBEP = \frac{FN}{P - VaN}$$

#### **Vzorec 24: Bod zvratu**

Pokud podnik vyrábí více produktů než jeden, lze bod zvratu vyjádřit:

$$QBEP = \frac{FN}{tržby - PVN * tržby} = \frac{FN}{PKP * tržby}$$

#### **Vzorec 25: Bod zvratu**

*FN = fixní náklady*

*Tržby = tržby za období*

*PVaN = procentní podíl variabilních nákladů na tržbách*

*PKP = procentní podíl příspěvků ke krytí fixních nákladů a zisku na tržbách (PKP = 1 – PvaN) [23]*



## 2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

### 2.1 Charakteristika společnosti

<b>Obchodní název:</b>	Jemnická Stavba, a. s.
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Sídlo:</b>	U Černého mostu 773 675 31 Jemnice
<b>IČO:</b>	25569554
<b>DIČ:</b>	CZ25569554
<b>Datum zápisu:</b>	14. července 1999
<b>Základní kapitál:</b>	2 000 000,- Kč
<b>Předmět podnikání:</b>	silniční motorová doprava; zámečnictví, nástrojařství; klempířství a oprava karoserií; montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny; montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení; výroba, obchod a služby; výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie; projektová činnost ve výstavbě; opravy silničních vozidel; vodoinstalatérství, topenářství; provádění staveb, jejich změn a odstraňování; izolatérství
<b>Počet zaměstnanců:</b>	58
<b>Internetová adresa:</b>	<a href="http://www.jemnicka-stavba.cz/">http://www.jemnicka-stavba.cz/</a>
<b>Statutární orgán:</b>	předseda představenstva: František Vlaha místopředseda představenstva: Jaroslav Tříletý člen představenstva: Ing. František Vlaha

### **2.1.1 Historie společnosti**

Společnost Jemnická Stavba, a.s. byla založena 2. srpna 1999 jako dceřiná firma společnosti ERDING, a.s., která odkoupila od družstva STAVBA Jemnice, v. d. ucelenou výrobní část slučující střediska HSV, PSV, betonárnu a dopravu. Tímto prodejem vznikl nový právní subjekt, který se stal nástupnickou organizací družstva STAVBA Jemnice, v. d. se všemi právy a povinnostmi vyplývajícími z kupní smlouvy. Výhodou nové společnosti je kompletní materiálové a technické zázemí potřebné pro komplexní realizaci zakázek stavební výroby.

V roce 2000 společnost v rámci své činnosti zahájila prodej stavebních hmot. Tento krok byl veden se záměrem přiblížit činnost společnosti více veřejnosti v regionu a upozornit na služby, které nabízí v rámci svých aktivit.

Jak se ukázalo, tento záměr byl naprosto správný a proto se vedení společnosti v rámci svých cílů a jednotlivých projektů připravovaných na postupnou rekonstrukci celého areálu, rozhodlo vystavět nové prostory objektu Stavebnin, za účelem rozšíření kapacity prodejního materiálu a dále jako jednotný sklad pro všechna pracovní střediska společnosti Jemnické Stavby, a.s.

V této době středisko Stavebnin nabízí veškerý stavební materiál s možností dopravy (Multicar, Liaz) na místo požadované zákazníkem:

- zdicí materiály;
- tepelné izolace;
- střešní krytiny;
- omítkové směsi;
- sádrokarton;
- betonové výrobky;
- hutní materiál.

### 2.1.2 Předmět podnikání

Společnost Jemnická Stavba, a.s. se zaměřuje na dva hlavní směry činnosti:

- A) příprava a realizace investic v oboru pozemního stavitelství a tepelné energetiky
- B) obchodní činnost v oboru prodeje stavebních hmot

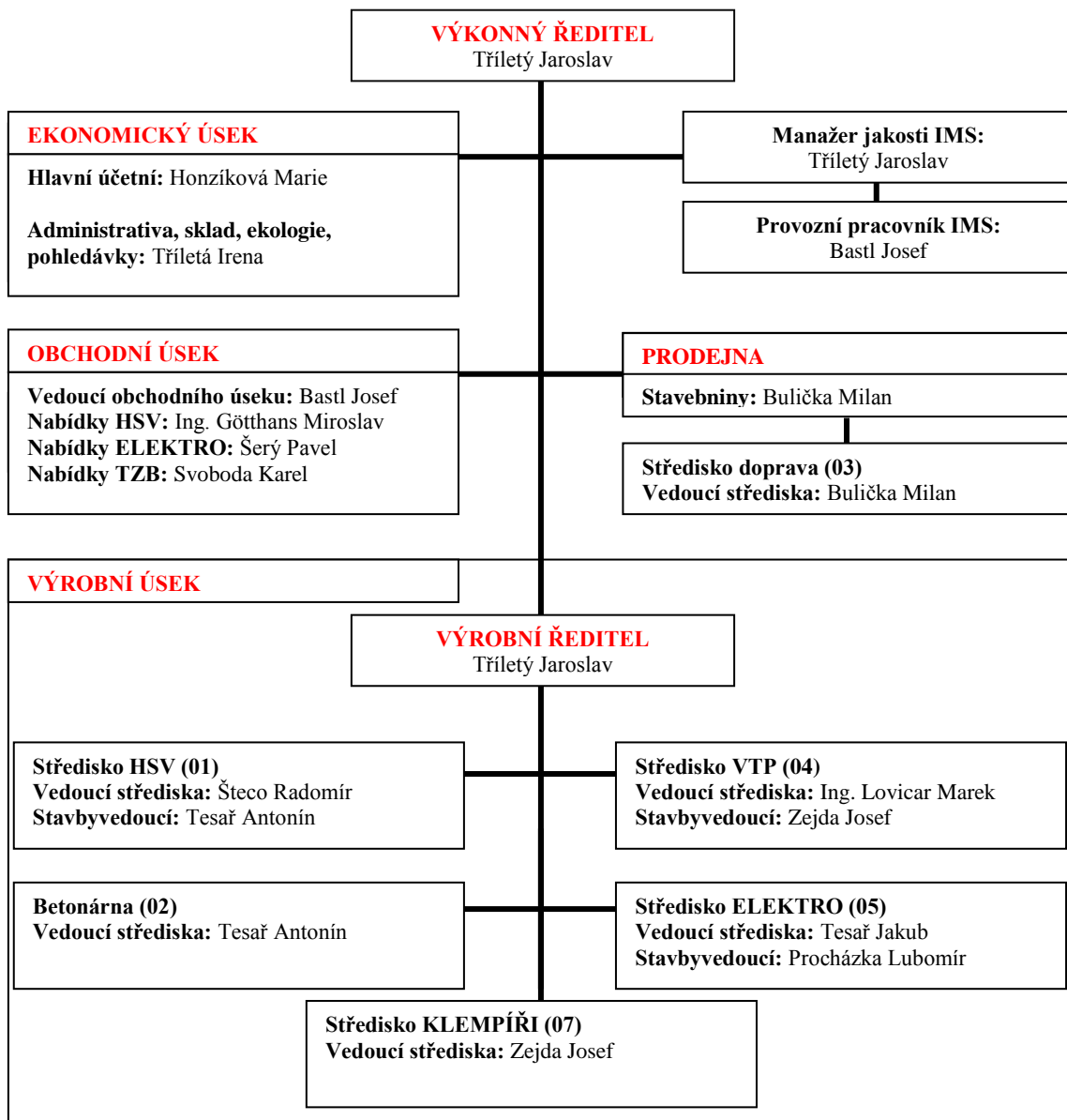
#### V uvedených oborech zajišťuje tyto činnosti:

- dodávky rekonstrukcí a novostaveb formou na klíč;
- poradenská a konzultační činnost při navrhování, organizování a provozování tepelných energetických zařízení pro průmyslové a občanské stavby;
- komplexní zpracování studií a projektové dokumentace pro stavební objekty průmyslové, administrativní i občanské vybavenosti včetně jejich technického vybavení;
- dodávky a montáže elektrických zařízení NN, VN, slaboproudu, měření a regulace;
- dodávky a montáž tepelných zdrojů v občanské, bytové a průmyslové výstavbě
- záruční a pozáruční servis;
- financování staveb;
- kompletní výstavby čistíren komunálních i průmyslových odpadních vod;
- dodávky a montáže fotovoltaických a bioplynových stanic.

#### Jemnická Stavba a.s. dále nabízí:

- **Nabídková činnost** – zpracování nabídek dle zadávacích podmínek zadavatele.
- **Projektční činnost** – v oboru projektových prací společnost zajišťuje zpracování objemových i koncepčních studií a rozvah, dokumentaci pro územní a stavební řízení včetně projednání i realizačních projektových dokumentací.
- **Realizační činnost** – příprava a realizaci staveb. Pro realizační činnost využívá společnost především vlastních kapacit z oboru stavební výroby a technologických montáží.
- **Finanční služby** – pro realizaci svých činností společnost využívá především vlastních disponibilních finančních prostředků. Podle potřeb a podmínek jednotlivých zákazníků nabízí i služby související se zajištěním finančního krytí při realizaci jejich záměrů.

### 2.1.3 Organizační struktura



Obrázek 2: Organizační struktura [15]

Organizační členění středisek, zajišťujících jednotlivé profese:

- středisko hlavní stavební činnost
  - pozemní stavitelství
  - inženýrské sítě
  - rodinné domky

- středisko elektro
  - dodávky a montáž elektrických zařízení nízkého napětí, vysokého napětí a slaboproudů
  - měření a regulace (MaR)
  - výroba rozvaděčů nn; výstavba sítí vn a trafostanic
  - kabelové soubory VN,NN
  - revize elektrického zařízení bez omezení napětí
  - projektová dokumentace
  - elektronické zabezpečovací systémy (EVS), elektronické požární systémy (EPS)
  - kamerové systémy (CCTV)
  - počítačové sítě, telekomunikační technika, automatické dveřní systémy
- středisko klempíři, zámečníci
  - výroba a montáž klempířských prvků a konstrukcí
  - výroba a montáž stavebních zámečnických konstrukcí i atypických
  - výroba a montáž ocelových hal
- středisko voda, plyn, topení
  - vnitřní rozvody vody a kanalizace
  - výstavba vodovodů a kanalizačních sítí
  - montáž plynovodů, domovní plynovody, NTL a STL
  - plynovody a přípojky, průmyslové plynovody do 0,4 Mpa
  - výstavba kotelen, tepláren a rozvod ÚT v občanské a
  - bytové výstavbě
  - projekty a revize
- betonárna
  - výroba a doprava betonových směsí
- doprava a mechanizace
  - doprava stavebních materiálů
  - zemní práce
  - práce autojeřábem (AD 20 na podvozku TATRA)
- prodej stavebních hmot: zdicí materiál, tepelné izolace, střešní krytiny, omítkové směsi, sádkokarton, betonové výrobky, hutní materiál

#### **2.1.4 Personální zázemí**

Společnost Jemnická Stavba a.s. disponuje zkušeným týmem technických a výrobních pracovníků, ve vlastnictví společnosti je celá řada oprávnění a certifikátů nutných pro poskytování kvalitních a odborných služeb široké laické i odborné veřejnosti.

Průměrný roční počet zaměstnanců společnosti činí 58 zaměstnanců. Tento počet je sezóně doplňován stálým okruhem pracovníků všech profesí dle konkrétních požadavků.

Společnost Jemnická Stavba, a.s. disponuje vlastními pozemky a objekty, v nichž jsou umístěny dílny, kanceláře, kryté a venkovní skladovací prostory.

#### **2.1.5 Financování společnosti**

Jemnická Stavba, a.s. je financována ze tří hlavních zdrojů:

**Vlastní zdroje** – v roce 2013 byl roční obrat 130 000 000,- Kč

**Kontokorentní účet** – schválený do výše 10 000 000,- Kč

**Revolvingový úvěr** – schválený do výše 10 000 000,- Kč

Společnost Jemnická Stavba, a.s. na každou větší zakázku a zakázku z veřejné obchodní soutěže, kterou realizuje, sjednává individuální pojištění na škody způsobené vůči třetím osobám u společnosti Česká Pojišťovna. Souběžně s těmito individuálními pojišťovacími případy má sjednáno celoroční pojištění ve výši 100 000 tis. Kč.

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole se zaměřím na finanční analýzu společnosti, díky které budeme moci zhodnotit její aktuální situaci a sledovat silné a slabé stránky.

### 2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

- **Horizontální analýza**

Pomocí horizontální analýzy budeme sledovat vývoj položek finančních výkazů za období 2011 – 2013. Tyto změny jsou vyjádřeny v tabulkách pomocí vyčíslených absolutních a relativních změn položek výkazů.

- **Horizontální analýza aktiv**

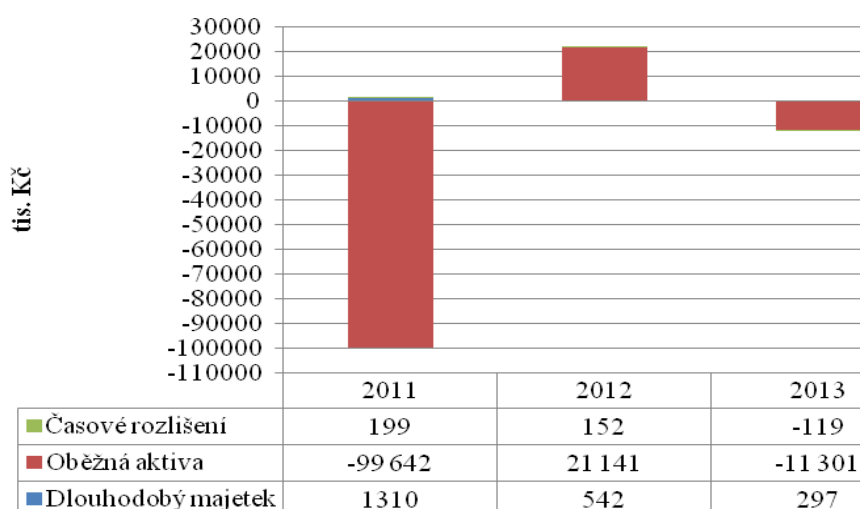
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
	2011		2012		2013	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>- 98 133</b>	<b>- 67,51</b>	<b>21 835</b>	<b>46,23</b>	<b>- 11 123</b>	<b>- 16,10</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1310</b>	<b>46,06</b>	<b>542</b>	<b>13,04</b>	<b>297</b>	<b>6,32</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	1310	46,06	542	13,04	297	6,32
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>- 99 642</b>	<b>- 70,29</b>	<b>21 141</b>	<b>50,20</b>	<b>- 11 301</b>	<b>- 17,87</b>
Zásoby	- 1 305	- 16,76	20 227	312,15	- 17 558	- 65,74
Krátkodobé pohledávky	- 98 141	- 73,96	- 6 557	18,98	10 410	37,19
Krátkodobý finanční majetek	- 196	- 15,28	7 471	687,30	- 4 153	- 48,53
<b>Časové rozlišení</b>	<b>199</b>	<b>25,98</b>	<b>152</b>	<b>15,75</b>	<b>- 119</b>	<b>- 10,65</b>

**Tabulka 2: Vývoj aktiv za období [Zdroj: Vlastní zpracování]**

Celkový vývoj aktiv v průběhu tří sledovaných let byl poměrně kolísavý. V roce 2011 došlo k propadu celkových aktiv o 67,51 %, tento rok nebyl pro společnost Jemnická Stavba, a.s. příliš příznivý což naznačují i záporné hodnoty, které nastaly takřka ve všech případech. V roce 2012 vzrostla celková aktiva o 46,23 % ze 47 235 tis. Kč na 69 070 tis. Kč. Přičemž oproti roku předchozímu došlo k navýšení hodnoty

dlouhodobého majetku, krátkodobého finančního majetku a naopak došlo ke snížení krátkodobých pohledávek. Hlavní příčinou tohoto nárůstu bylo zvýšení položky oběžných aktiv, kdy vzhledem k velkému počtu zakázek byly navýšeny zásoby stavebního materiálu, polotovarů a výrobků. V roce 2013 došlo opět k propadu o 16,10 %, tento propad byl zapříčiněn především díky snížené hodnotě oběžných aktiv a krátkodobého finančního majetku. Naopak nám oproti roku 2012 vzrostly krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů.

Vývoj hodnot jednotlivých skupin aktiv lze sledovat v grafu 1.



**Graf 1: Vývoj hodnot položek aktiv v letech 2011 – 2013 [Zdroj: Vlastní zpracování]**



○ **Horizontální analýza pasiv**

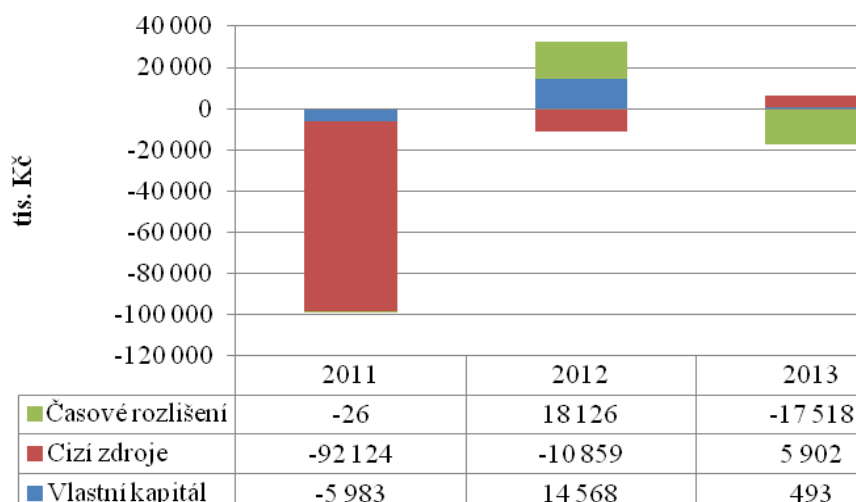
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
	2011		2012		2013	
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>- 98 133</b>	<b>- 67,51</b>	<b>21 835</b>	<b>46,23</b>	<b>- 11 123</b>	<b>- 16,10</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>- 5 983</b>	<b>- 22,06</b>	<b>14 568</b>	<b>68,92</b>	<b>493</b>	<b>1,38</b>
Výsledek hospodaření minulých let	4 325	41,61	4 017	27,29	14 568	77,75
Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 10 308	- 71,96	10 551	262,66	- 14 075	- 96,62
<b>Cizí zdroje</b>	<b>- 92 124</b>	<b>- 78,23</b>	<b>- 10 859</b>	<b>- 42,37</b>	<b>5 902</b>	<b>39,95</b>
Krátkodobé závazky	- 90 498	- 85,04	- 1 166	- 7,33	5 923	40,15
Bankovní úvěry a výpomoci	- 1 626	- 14,34	- 9 693	- 99,78	- 21	- 100
<b>Časové rozlišení</b>	<b>- 26</b>	<b>- 5,28</b>	<b>18 126</b>	<b>3 889,70</b>	<b>- 17 518</b>	<b>- 94,22</b>

**Tabulka 3: Vývoj pasiv za období [Zdroj: Vlastní zpracování]**

Dle bilančního pravidla se suma aktiv musí rovnat sumě pasiv, vzhledem k této skutečnosti můžeme předpokládat, že horizontální analýza pasiv bude kopírovat průběh celkových aktiv.

Horizontální analýza pasiv potvrzuje, že rok 2011 byl pro společnost Jemnická Stavba, a.s. ze tří sledovaných let nejobtížnější, v tomto roce došlo k největšímu výkyvu, kdy se položka pasiv propadla o 67,51 %. V roce 2012 došlo oproti roku předchozímu k navýšení celkových pasiv o 46,23 %. Tento jev byl zapříčiněn nárůstem vlastního kapitálu a zároveň snížením cizích zdrojů, kdy se společnosti podařila splatit podstatná část bankovních úvěrů a výpomocí. Bankovní úvěry a výpomoci činily v roce 2011 9 714 tis. Kč, v roce 2012 činily 21 tis. Kč. V roce 2013 došlo ke snížení celkových pasiv o 16,10 %. Společnost Jemnická Stavba, a.s. v tomto roce sice dorovnala veškeré bankovní úvěry, avšak vznikly krátkodobé závazky z obchodních vztahů, které vzrostly z 13 343 tis. Kč na 18 711 tis. Kč.

Vývoj hodnot jednotlivých skupin pasiv lze sledovat v grafu 2.



**Graf 2: Vývoj hodnot položek pasiv v letech 2011 – 2013 [Zdroj: Vlastní zpracování]**

- **Vertikální analýza**

Pomocí vertikální analýzy vyčíslíme procentní rozbor finančních výkazů za období 2011 – 2013. Analýza zobrazuje procentní podíl jednotlivých položek majetku na celkových aktivech a podíl jednotlivých položek kapitálu na celkových pasivech.

- **Vertikální analýza aktiv**

	%		
	2011	2012	2013
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>8,79</b>	<b>6,80</b>	<b>8,61</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	8,79	6,80	8,62
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>89,16</b>	<b>91,58</b>	<b>89,66</b>
Zásoby	13,71	38,67	15,79
Krátkodobé pohledávky	73,14	40,52	66,27
Krátkodobý finanční majetek	2,30	12,39	7,60
<b>Časové rozlišení</b>	<b>2,05</b>	<b>1,62</b>	<b>1,73</b>

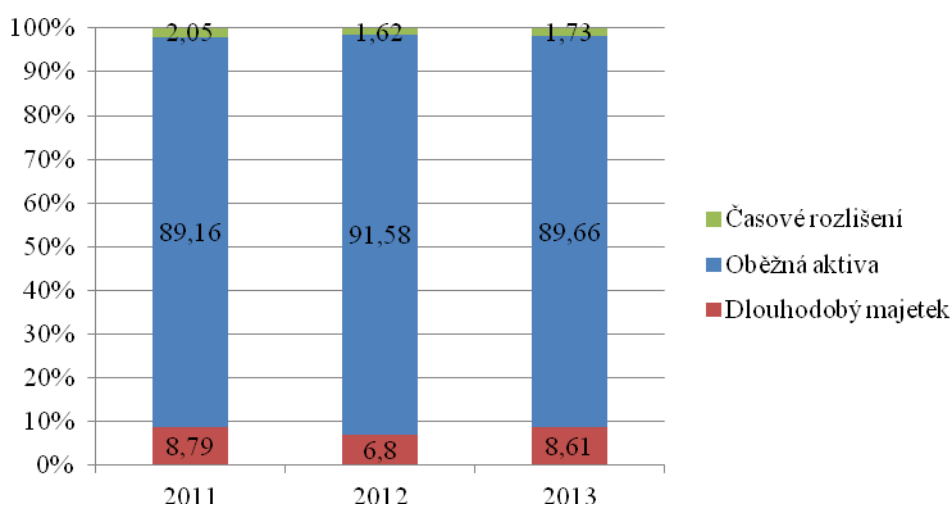
**Tabulka 4: Vývoj struktury aktiv za období [Zdroj: Vlastní zpracování]**

Z tabulky 4 je patrné, že oběžná aktiva zaujímají větší podíl aktiv, než dlouhodobý majetek.

Oběžná aktiva tvoří především zásoby a krátkodobé pohledávky. Stav oběžných aktiv souvisí s charakterem a zaměřením společnosti. Vzhledem k tomu že společnost Jemnická Stavba, a.s. provozuje středisko Stavebniny, které je určeno k prodeji stavebních hmot a materiálů a zároveň slouží jako sklad stavebního materiálu pro vlastní potřeby společnosti, nachází se zde velké množství zásob. Větším problémem jsou však peněžní prostředky v krátkodobých pohledávkách, které zaujímají největší podíl oběžných aktiv.

Stálá aktiva společnosti jsou tvořena především dlouhodobým hmotným majetkem, kde největší podíl zaujímají stavby, dále samostatné movité věci a pozemky.

Zastoupení příslušných skupin aktiv lze sledovat v grafu 3.



**Graf 3: Struktura aktiv v letech 2011 – 2013** [Zdroj: Vlastní zpracování]

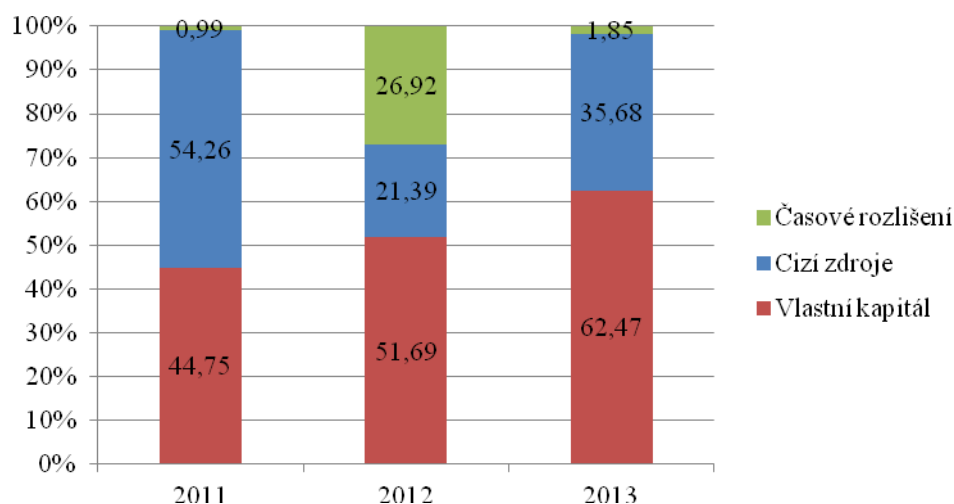
○ Vertikální analýza pasiv

	%		
	2011	2012	2013
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>44,75</b>	<b>51,69</b>	<b>62,47</b>
Základní kapitál	4,23	2,90	3,45
Rezervní fondy ze zisku, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,85	0,57	0,70
Výsledek hospodaření minulých let	31,17	27,13	57,47
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8,50	21,09	0,85
<b>Cizí zdroje</b>	<b>54,26</b>	<b>21,39</b>	<b>35,68</b>
Krátkodobé závazky	33,70	21,36	35,68
Bankovní úvěry a výpomoci	20,56	0,03	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,99</b>	<b>26,92</b>	<b>1,85</b>

**Tabulka 5: Vývoj struktury pasiv za období [Zdroj: Vlastní zpracování]**

Tabulka 5 zobrazuje výsledné hodnoty vertikální analýzy pasiv za sledované období 2011 – 2013. Z výsledných hodnot lze vyčíst z jakých zdrojů společnost Jemnická Stavba, a.s. financuje svá aktiva. Je zřejmé, že kromě roku 2011 společnost financovala svá aktiva z velké části z vlastních zdrojů. Cizí zdroje společnost využívá především v podobě krátkodobých bankovních úvěrů, konkrétně ve formě kontokorentního úvěru, který má společnost sjednaný do výše 10 mil. Kč. Krátkodobé bankovní úvěry využívá především jako úvěr překlenovacího období, v případě financování zakázek, nebo pro nákup a modernizaci strojního vybavení.

Zastoupení příslušných skupin pasiv lze sledovat v grafu 4.



Graf 4: Struktura pasiv v letech 2011 – 2013 [Zdroj: Vlastní zpracování]

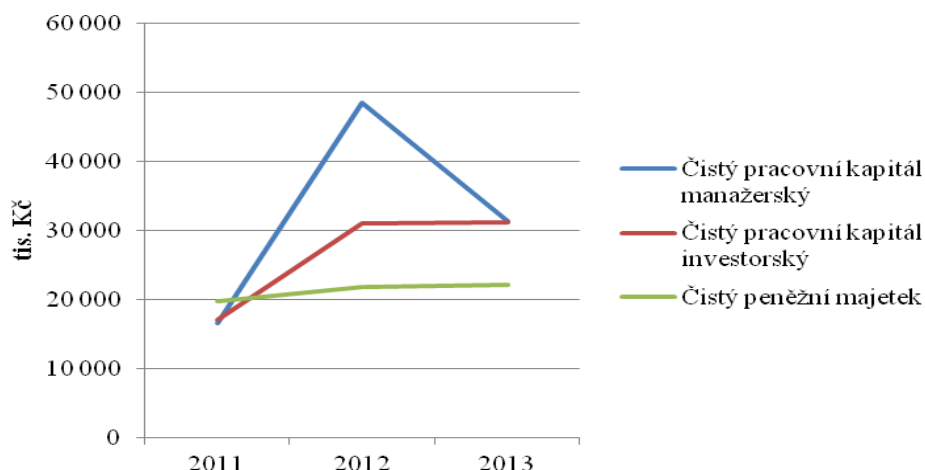
### 2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

	2011	2012	2013
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
Čistý pracovní kapitál manažerský	16 484	48 484	31 281
Čistý pracovní kapitál investorský	16 980	31 009	31 205
Čistý peněžní majetek	19 718	21 798	22 132

Tabulka 6: Vývoj rozdílových ukazatelů [Zdroj: Vlastní zpracování]

Za sledované období se hodnoty čistého pracovního kapitálu a čistého peněžního majetku pohybovaly v rozmezí od 16 000 tis. Kč do 32 000 tis. Kč. Přičemž v případě čistého pracovního kapitálu manažerského nabývala společnost Jemnická Stavba, a.s. nejvyšších hodnot v roce 2012, v případě čistého pracovního kapitálu investorského a čistého peněžního majetku nabyvala nejvyšších hodnot v roce 2013. Z daných výpočtů je patrné, že společnost disponuje částkou volných prostředků, které lze využít k úhradě krátkodobých závazků. Z tohoto hlediska lze podnik prohlásit za stabilní a platebně schopný. Nejnižších hodnot společnost ve všech případech nabývala v roce 2011, což bylo podmíněno čerpáním bankovního úvěru. V tomto roce činily cizí zdroje společnosti 25 632 tis. Kč, z toho 9 714 tis. Kč tvořily bankovní úvěry a výpomoci.

Vývoj jednotlivých ukazatelů lze sledovat v grafu 5.



**Graf 5: Rozdílové ukazatele v letech 2011 – 2013** [Zdroj: Vlastní zpracování]

### 2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

- Analýza rentability

	2011	2012	2013
	%	%	%
<b>Rentabilita celkového kapitálu (ROA)</b>	26	25	1
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	19	41	1
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	3	11	0

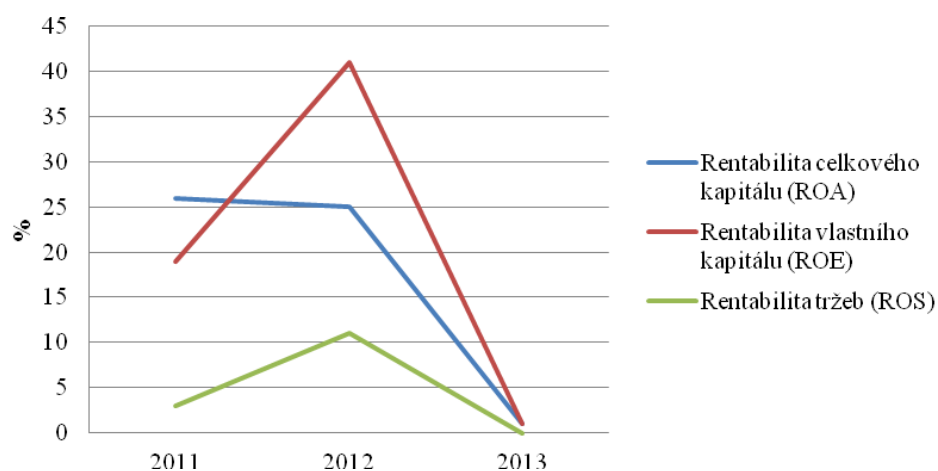
**Tabulka 7: Vývoj ukazatelů rentability** [Zdroj: Vlastní zpracování]

*Rentabilita celkového kapitálu (ROA)* poskytuje společnosti informace o výnosnosti aktiv, neboli jaká část zisku plyne z celkových aktiv. ROA společnosti nabývá v letech 2011 a 2012 takřka stejných hodnot, v roce 2013 dochází z razantního snížení. Tento jev je ovlivněn vývojem výsledku hospodaření, který v roce 2011 činil oproti rokům předchozím pouhých 493 tis. Kč. Ani v jednom ze sledovaných období nedosahuje společnost Jemnická Stavba, a.s. doporučených hodnot ROA.

*Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* má podobný vývoj jako rentabilita celkového kapitálu. Nejvyšších hodnot nabývá v roce 2012, kdy vzrostl nejen vlastní kapitál, ale i výsledek hospodaření, který v roce 2012 činil 14 568 tis. Kč. V letech 2011 a 2012 dosahuje ROE z pohledu akcionářů a potenciálních investorů uspokojivých výsledků.

*Rentabilita tržeb (ROS)* v letech 2011 – 2012 dosahovala hodnot 3 – 11 %, v roce 2013 společnost Jemnická Stavba, a.s. nedosahovala rentability vůbec. Vývoj ukazatele koresponduje s výsledky předešlých ukazatelů ROA a ROE.

Trend ukazatelů rentability za období 2011 – 2013 znázorňuje graf 6.



**Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2011 – 2013** [Zdroj: Vlastní zpracování]

- **Analýza zadluženosti**

	2011	2012	2013
<b>Celková zadluženost [%]</b>	54	21	36
<b>Koeficient samofinancování [%]</b>	45	52	62
<b>Úrokového krytí</b>	31,41	266,63	9,36
<b>Doba splácení dluhů [roky]</b>	1,92	0,80	- 6,39

**Tabulka 8: Vývoj zadluženosti za období** [Zdroj: Vlastní zpracování]

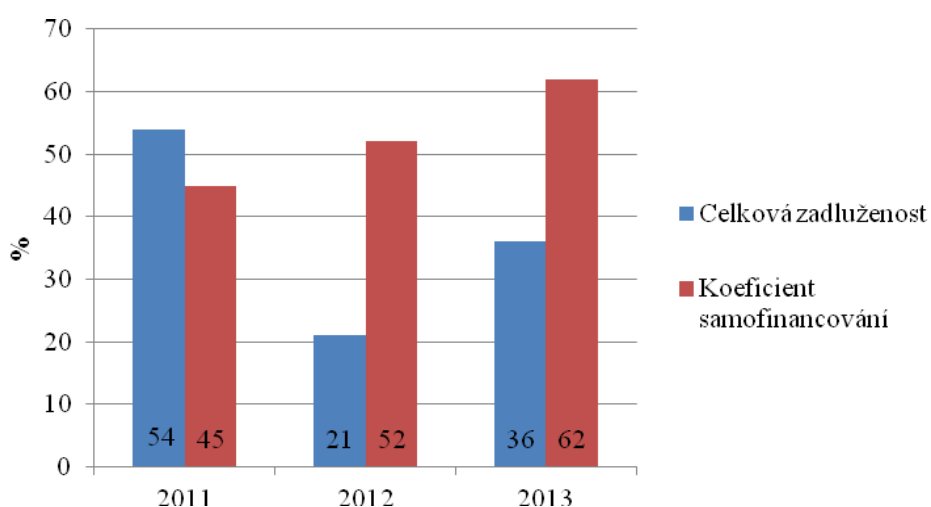
Tato skupina ukazatelů nám udává, jak velké množství majetku společnosti je financováno z vlastních a cizích zdrojů.

*Celková zadluženost* nabývá nejvyšších hodnot v roce 2011, kdy společnost čerpala bankovní úvěr ve výši 9 714 tis. Kč. Nejnižších hodnot společnost nabyla v roce v 2012, kdy se společnosti podařilo splatit podstatnou část tohoto bankovního úvěru.

*Hodnoty úrokového krytí* nám vyjadřují, kolikrát je provozní zisk schopen pokrýt úrokové náklady. Jak je patrné z výpočtů uvedených v tabulce 8, hodnoty úrokového krytí vykazují během sledovaných let 2011 – 2013 velmi rozdílných výsledků.

*Doba splácení dluhu* nám opět vykazuje poměrně rozdílné hodnoty, letech 2011 a 2012 byla společnost schopna splatit své závazky do 2 let, v 2013 vyšla hodnota doby splácení dluhů záporná.

Procentuální vývoj celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování lze sledovat v grafu 7.



**Graf 7: Vývoj zadluženosti společnosti v letech 2011 – 2013**

[Zdroj: Vlastní zpracování]

- **Analýza likvidity**

	Doporučené hodnoty	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,8 – 2,5</b>	1,64	4,28	2,51
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>1 – 1,5</b>	2,24	2,48	2,07
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,2 – 0,5</b>	0,04	0,58	0,21

**Tabulka 9: Hodnoty ukazatelů likvidity** [Zdroj: Vlastní zpracování]

Ukazatele likvidity stanovují míru schopnosti podniku hradit své závazky. Jak je patrné z tabulky 9, hodnoty v mnoha případech nedosahují doporučených hodnot.

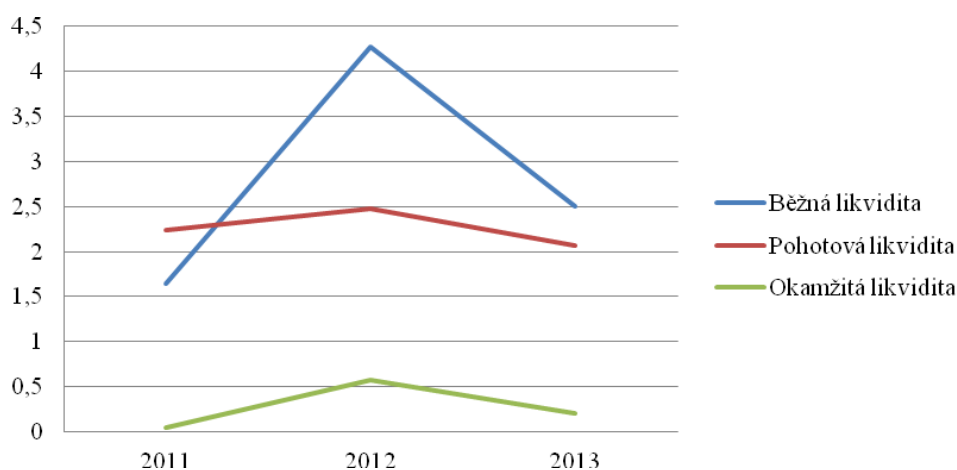


*Běžná likvidita* vyjadřuje poměr celkových běžných aktiv a krátkodobých závazků. V roce 2011 klesla hodnota likvidity pod hranici doporučeného optima, což v tomto roce vyjadřuje velmi vysoké riziko platební neschopnosti. V roce 2012 se hodnota běžné likvidity pohybuje naopak daleko nad doporučeným optimem, což je zapříčiněno zvýšením celkových aktiv a snížením krátkodobých závazků. V roce 2013 se hodnota běžné likvidity pohybuje, na horní hranici doporučeného optima což vyjadřuje nízké riziko platební neschopnosti.

*Pohotová likvidita* se po celou dobu sledovaného období pohybuje nad hranicí doporučeného optima v rozmezí od 2,07 do 2,48. Tyto hodnoty jsou příznivé z pohledu věřitelů, avšak pro společnost je to signální znamení malé výkonnosti podniku. Velká část oběžných aktiv je vázána ve formě pohotových prostředků.

*Okamžitá likvidita* je vyjádřena poměrem finančního majetku a krátkodobých závazků. Jak je patrné z výpočtů v tabulce 9, nejnižších hodnot společnost nabývala v roce 2011, kdy je okamžitá likvidita silně pod hranicí doporučeného optima, což naznačuje, že společnost nebyla schopna v daném okamžiku hradit své krátkodobé závazky. V roce 2012 se okamžitá likvidita pohybuje nad hranicí doporučeného optima, v roce 2013 jsou hodnoty v doporučeném rozmezí, tyto údaje nám vyjadřují schopnost společnosti hradit v letech 2012 a 2013 své krátkodobé závazky.

Vývoj likvidity za sledované období let 2011 – 2013 znázorňuje graf 8.



**Graf 8: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011 – 2013 [Zdroj: Vlastní zpracování]**

- **Ukazatele aktivity**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Obrat celkových aktiv</b>	3,11	1,90	2,89
<b>Obrat zásob</b>	22,66	4,91	18,30
<b>Obrat stálých aktiv</b>	35,35	27,92	33,54
<b>Doba obratu zásob [dní]</b>	16	73	20
<b>Doba obratu pohledávek [dní]</b>	85	77	83
<b>Doba obratu závazků [dní]</b>	39	40	44

**Tabulka 10: Vývoj ukazatelů aktivity** [Zdroj: Vlastní zpracování]

*Obrat celkových aktiv* informuje o tom, jak společnost Jemnická Stavba, a.s. nakládá se svými aktivy. Tato analýza udává, kolikrát se celá aktiva obrátí za jeden rok. Obrat celkových aktiv by měl být minimálně na hranici hodnoty 1, což společnost splňuje ve všech případech.

Výsledné hodnoty *obratu stálých aktiv* vykazují vyšší zastoupení dlouhodobého majetku, přičemž hodnoty obratu stálých aktiv by měly být vyšší než výsledné hodnoty obratu celkových aktiv. V tomto případě to lze z pohledu analyzované společnosti potvrdit.

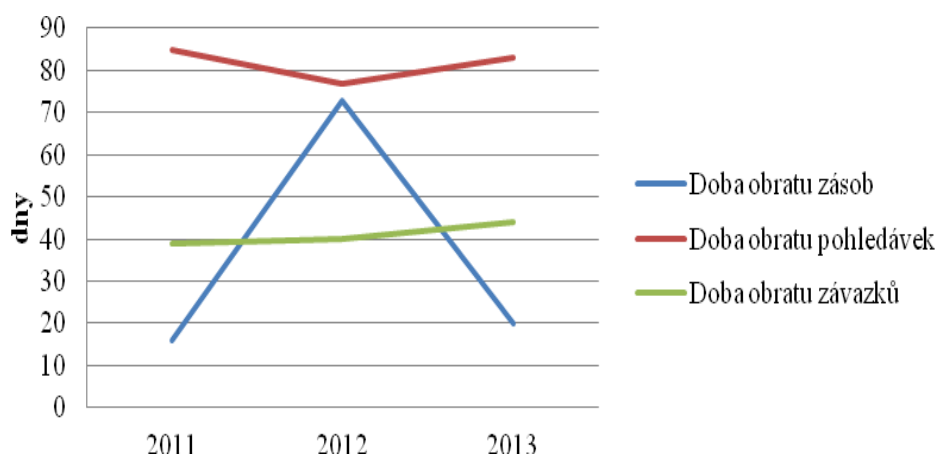
*Obrat zásob* vyjadřuje kolikrát je každá položka zásob během roku prodána a opětovně naskladněna. Ve sledovaném období jsou hodnoty opět poměrně kolísavé. V roce 2011 se položky zásob obrátily až 23 krát a podobný obrat nastává i v roce 2013, kdy se položky zásob obrátily až 18 krát. Nejnižší obrat položek zásob vykazuje rok 2012, kdy hodnota obratu zásob činí 5. Nízká hodnota obratu zásob v roce 2012 značí větší předzásobení společnosti.

Při výpočtech *doby obratu zásob*, sledujeme vázání finančních prostředků v zásobách. Hodnoty doby obratu zásob za sledované období se pohybují v rozmezí od 16 do 73 dní. Doporučená hodnota doby obratu zásob je devětkrát a více za rok. Jak lze vidět z tabulky 10 nejvyšších hodnot společnost nabývala v roce 2012, což bylo podmíněné držením vysokého množství zásob na skladě.

*Doba obratu pohledávek* podává informace o tom, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek respektive kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. V praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepřilíš uspokojivou. Dle výsledků z tabulky 9 můžeme označit dobu obratu pohledávek za neuspokojivou. Problémy se splatností pohledávek řeší společnost Jemnická Stavba, a.s. dlouhodobě, z toho důvodu měla nejednou samotná společnost problémy se splácením svých krátkodobých závazků.

*Doba obratu závazků* nám říká, za kolik dní v průměru hradíme své závazky, neboli kolik dní čerpáme my sami dodavatelský úvěr od našich dodavatelů a zaměstnanců. Obecně platí a je nanejvýš vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než hodnota doby splatnosti pohledávek. Z výsledných hodnot je patrné, že v případě analyzované společnosti je tomu právě naopak. Tento fakt značí, že společnost poskytuje svým odběratelům úvěr bez jakékoliv odměny.

Dobu obratu zásob, pohledávek a závazků lze porovnat v grafu 9.



**Graf 9: Doba obratu zásob, pohledávek a závazků v letech 2011 – 2013**

[Zdroj: Vlastní zpracování]

## 2.2.4 Analýza soustav ukazatelů

- Index IN05

	2011	2012	2013
<b>A</b>	1,842	4,675	2,802
<b>B</b>	31,497	266,630	10,355
<b>C</b>	0,255	0,250	0,009
<b>D</b>	3,124	2,325	2,999
<b>E</b>	2,64	4,288	2,512
<b>Index IN05</b>	<b>3,40</b>	<b>13,13</b>	<b>1,99</b>

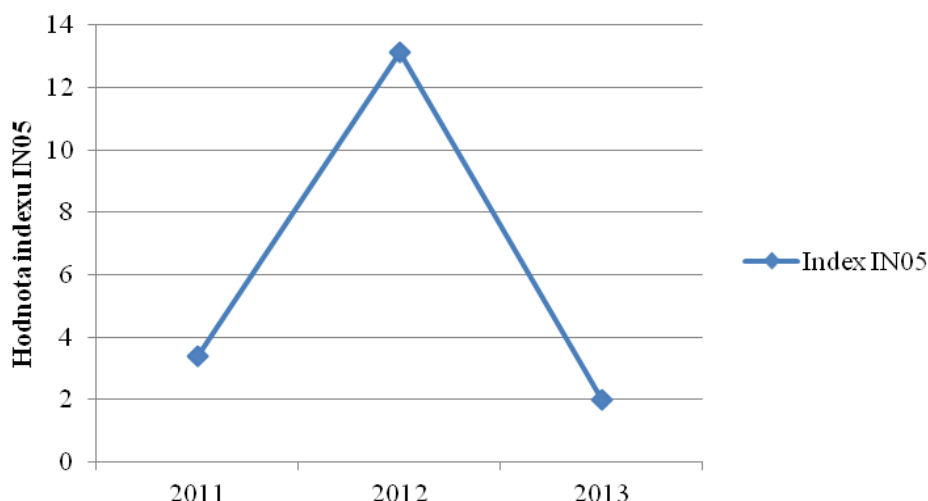
**Tabulka 11: Vývoj indexu IN 05** [Zdroj: Vlastní zpracování]

Dle výsledných hodnot *indexu IN05* znázorněných v tabulce 11 lze společnost Jemnická Stavba, a.s. prohlásit za finančně zdravou, lze tedy konstatovat, že společnosti nehrozí riziko bankrotu.

V roce 2012 hodnota indexu IN05 razantně vzrostla a v roce 2013 opět poklesla a to i oproti roku 2011. Avšak i přesto se výsledná hodnota indexu IN05 pro rok 2013 nachází nad horní hranicí, která činí 1,6.

Celkovou finanční situaci podniku lze označit za pozitivní, i přes kolísavou tendenci některých z ukazatelů je společnost Jemnická Stavba, a.s. finančně zdravá a prosperující.

Přehledný vývoj ukazatele indexu IN05 vyobrazuje graf 10.



**Graf 10: Vývoj indexu IN05 v letech 2011 – 2013** [Zdroj: Vlastní zpracování]

## 2.3 Analýza vnějšího prostředí

V této části bakalářské práce se zaměřím především na Porterův model konkurenčních sil a SLEPT analýzu. Pro management společnosti je důležité znát své okolí, prostředí a faktory které společnost ovlivňují. Díky tomu bude moci vytvořit soulad mezi strategií a okolím podniku a směřovat svou činnost tak, aby společnosti přinášela užitek a konkurenční výhodu.

### 2.3.1 Porterův model pěti sil

- **Stávající konkurence**

Tabulka 12 zobrazuje stávající konkurenci z blízkého okolí společnosti. Přímo v Jemnici sídlí dvě stavební společnosti – Stasman a BaN STAV, s.r.o., avšak průzkum konkurenční nabídky dokazuje, že rozsah poskytovaných služeb není zdaleka takový, jaký nabízí společnost Jemnická Stavba, a.s.

V konečném výsledku lze říci, že konkurenci společnosti Jemnická Stavba, a.s. utváří pouze menší stavební společnosti a živnostníci.

Název	Adresa	Zaměření
<b>STASMAN</b>	Budějovická 751, Jemnice	Stavební, zednické a obkladačské práce; novostavby, modernizace, rodinné domy na klíč; zateplování.
<b>BaN STAV, s.r.o.</b>	V Ráji 175, Jemnice	Zemní práce, výstavby inženýrských sítí; přípravy i realizace staveb.
<b>EuroDejv, s.r.o.</b>	Nové Syrovice 141	Stavební práce, půjčování nářadí; zateplování, půdní vestavby, sádkartonové konstrukce; montáže.
<b>INEX stavební firma</b>	Husova 890, Moravské Budějovice	Výstavby, opravy a rekonstrukce rodinných, bytových domů a průmyslových objektů.
<b>STABO MB s.r.o.</b>	Dopravní 1693, Moravské Budějovice	Stavby; projekční činnost; doprava, přeprava-

**Tabulka 12: Přehled stávající konkurence [Zdroj: Vlastní zpracování]**

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Společnost Jemnická Stavba, a.s. se nemusí obávat vstupu nových konkurentů na trh vzhledem k tomu, že se vstupem na stavební trh jsou spojeny vysoké počáteční výdaje vzhledem k nutnosti pořízení technického vybavení. A v návaznosti na výše zmíněné informace se dá říci, že trh v této lokalitě je již obsazen. Noví konkurenti se vyskytují pouze v oblasti živnostníků, kteří však nemohou společnost ohrozit.

- **Hrozba vstupu substitučních produktů**

Společnost Jemnická Stavba, a.s. podniká na stavebním trhu v mnoha oblastech. Hrozba se vstupem nového substitučního produktu by mohla nastat v případě, kdyby se některý z konkurentů rozhodl rozšířit svoji nabídku o výrobu rozvaděčů nn, výstavbu sítí vn a trafostanic, výrobu a montáž klempířských prvků a konstrukcí, výrobu a montáž stavebních zámečnických konstrukcí nebo o výrobu a montáž ocelových hal. V tomto případě by pro zákazníka hrála hlavní roli kvalita díla, rychlost zpracování zakázky a především pak cena.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

V případě, že na trhu nepůsobíme jako monopolní podnik, je velmi těžké udržet si zákazníka, především pak v oblasti stavebnictví. Zákazník má mnoho možností výběru a tím možnost kdykoliv využít služeb konkurenčního zprostředkovatele. Proto se společnost Jemnická Stavba, a.s. snaží svému zákazníkovi poskytnout plný servis od konzultační činnosti, projekční činnosti až po nákup a dodání materiálu a kompletní vyhotovení stavby.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vzhledem k široké nabídce na trhu je spolupráce a udržení dobrých vztahů s dodavatelskými společnostmi důležitá, ne však nepostradatelná. Do pozice odběratele se nyní staví společnost Jemnická Stavba, a.s. vzhledem k tomu, že je držitelem finančních prostředků, může rozhodovat o tom, jak těmito s finančními prostředky vynaloží. V případě nespokojenosti s obchodními podmínkami určitého dodavatele lze využít konkurenční nabídky, která požadavky společnosti uspokojí ve všech ohledech – požadovaná kvalita, množství, optimální cena.

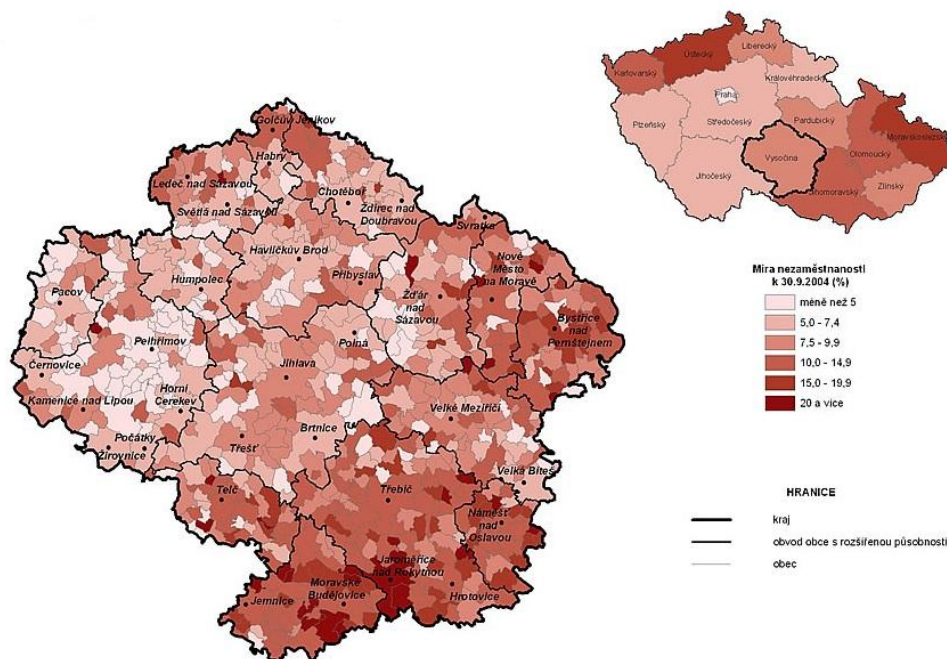
### 2.3.2 SLEPT analýza

- **Sociální a demografické faktory**

Z populačního hlediska není Česká republika příliš rozlehlá, k 31. prosinci 2014 byl počet obyvatel 10 538 275, z toho v kraji Vysočina žije 509 895 obyvatel a konkrétně v městě Jemnice žije 4 133 obyvatel. Průměrná hustota obyvatelstva na 1m<sup>3</sup> je 133 obyvatel. V blízkém okolí města Jemnice se nacházejí pouze malé vesnice a maloměsta, čímž se obyvatelé velmi potýkají s problémem nedostatku pracovních míst. Podstatná většina místních obyvatel jsou dojíždějící, kteří se rozhodli odejít do větších měst za pracovní příležitostí.

K 31. 3. 2015 evidoval Úřad práce ČR celkem 525 315 uchazečů o zaměstnání, což je o 22 802 méně než v únoru. V evropském srovnání má ČR už několik měsíců třetí nejnižší sezónně očištěnou míru nezaměstnanosti. Meziměsíční pokles nezaměstnanosti zaznamenalo všech 77 regionů - největší pak okres Jindřichův Hradec (o 10,3 %), Klatovy (o 10,2 %), Chrudim (o 9,7 %), Písek (o 9,1 %), Strakonice (o 8,2 %) a Svitavy (o 8,1 %).

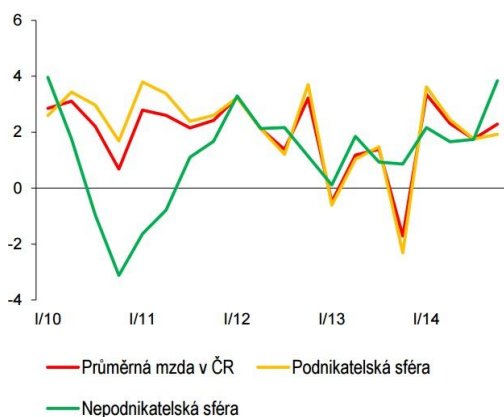
Situaci na trhu práce ovlivňuje začátek sezónních prací především ve stavebnictví a zemědělství, dále pak v lesnictví, těžbě, potravinářství či turistickém ruchu. Pozitivně se na vývoji podepisuje také široká podpora tvorby nových pracovních míst prostřednictvím nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. [20]



Obrázek 3: Nezaměstnanost – kraj Vysočina [21]

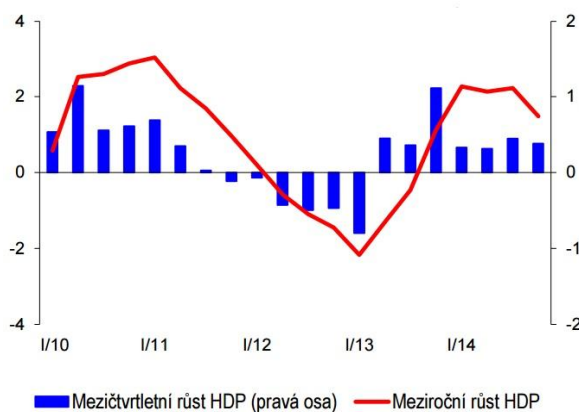
- **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou velmi podstatným jevem, který působí na plynulý chod společnosti. Tento chod může ovlivnit mnoho faktorů, mezi které patří: hrubý domácí produkt, kupní síla, nezaměstnanost, stav směnného kurzu, míra inflace, daňové sazby, příjmy obyvatelstva atp.



**Obrázek 4: Vývoj průměrných nominálních mezd - meziroční změna v %**

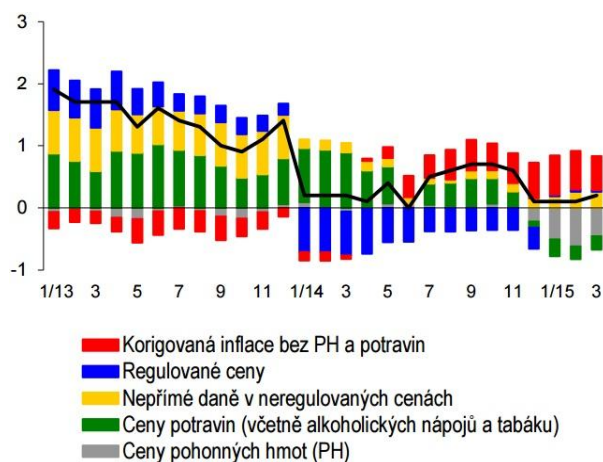
S ohledem na předešlá období průměrná mzda zrychlila svoji dynamiku, k čemuž přispěl především vývoj mezd v nepodnikatelské sféře. V podnikatelské sféře nejvýrazněji rostly mzdy ve zpracovatelském průmyslu. Jinak zůstává vývoj mezd v této v útlumu.



**Obrázek 5: HDP - Meziroční a mezičtvrtletní změny v %**



Z grafu je patrné, že ve třetím čtvrtletí se meziroční růst HDP nepatrně zrychlil, kromě čtvrtého čtvrtletí, kde došlo ke zpomalení. Mezera výstupu v průběhu roku 2014 víceméně stagnovala, avšak oproti roku 2013 je podstatně méně záporná.



**Obrázek 6: Struktura celkové inflace – meziroční změny v %, příspěvky v procentních bodech**

Inflace se od počátku tohoto roku drží na velmi nízkých hodnotách, v březnu činila tato hodnota 0,2 %. Regulované ceny od počátku roku mírně vzrostly a naopak ceny pohonných hmot výrazně klesly. Tento pokles je zapříčiněn vlivem korekce cen ropy směrem nahoru a oslabení eura vůči dolaru. [22]

- **Politické a legislativní faktory**

Mezi vnější vlivy působící na chod společnosti patří bezpochyby i politické faktory. Nestabilní politická situace v České republice představuje nestabilní prostředí i pro společnost. Tyto faktory ovlivňují nejen celkový vývoj ekonomiky, ale i samotnou výrobu a procesy s ní spojené.

- **Technologické faktory**

Pro budoucí rozvoj společnosti je nutné pamatovat a neopomenout inovaci technologií a výrobních procesů, které mohou nejen zrychlit, ale i zkvalitnit poskytované služby.

Pro společnost je samozřejmě stěžejní inovace technologií v oboru její působnosti. V případě společnosti Jemnická Stavba, a.s. se jedná o stavební technologie, stroje a techniku.

## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi důležitým výchozím materiálem při hledání marketingových cílů a odpovídajících strategií pomocí kterých můžeme těchto cílů dosáhnout. SWOT analýza vychází ze silných stránek společnosti, kterých se snaží využít, eliminuje a potlačuje slabé stránky, směřuje k plnému využití veškerých příležitostí a zmírňuje dopad reálných hrozeb.

SWOT analýza		
<b>Interní analýza</b>	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dlouhodobé působení na trhu</li> <li>– znalost trhu a trendů</li> <li>– kvalifikovaní zaměstnanci a vyškolený prodejní personál</li> <li>– zkušení manažeři na vedoucích pozicích</li> <li>– široké portfolio služeb a výrobků</li> <li>– vlastní zařízení a stroje</li> <li>– záruka kvality výroby</li> <li>– spokojenost zákazníků</li> <li>– držitel certifikátů: ČSN EN ISO 9001:2009; ČSN EN ISO 14001:2005; OHSAS 18001:2008</li> <li>– dobré jméno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– finanční stabilita</li> <li>– omezená činnost v zimním období</li> <li>– užší pracovní tým</li> <li>– nedostatečná znalost světových jazyků</li> </ul>
<b>Externí analýza</b>	<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– moderní trendy v technologiích</li> <li>– školení zaměstnanců</li> <li>– získání dalších oprávnění a certifikátů</li> <li>– získání dotací</li> <li>– obnovitelné zdroje – výstavba a instalace bioplynových stanic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zvýšení konkurenčního tlaku</li> <li>– nepříznivá situace na trhu</li> <li>– politické změny</li> <li>– celkový útlum předmětu podnikání – pokles stavební činnosti</li> </ul>

**Tabulka 13: SWOT analýza [Zdroj: Vlastní zpracování]**

- **Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti Jemnická stavba, a.s. patří především znalost daného oboru, kvalifikovaný personál a dobré jméno. Společnost apeluje na vysokou kvalitu výroby, díla a snaží se svým zákazníkům vycházet vstříc. Vzhledem k tomu, že společnost Jemnická Stavba, a.s. sídlí v malém městě, zkušenosti a spojenost s vykonanou prací se šíří mezi lidmi a potenciálními zákazníky především ústně.

Silnou stránkou je bez pochyby také široká nabídka sortimentu prodeje stavebních hmot. V této oblasti nemá Jemnická Stavba, a.s. v blízkém okolí silnější konkurenci.

- **Slabé stránky**

Lokalita je bezesporu z pohledu společnosti nejen silnou, ale i slabou stránkou. Společnost Jemnická Stavba, a.s. nemá tolik příležitostí proniknout na větší trh, což jí brání v růstu a tím pádem se zaměřuje spíše na menší a střední zakázky.

Další významnou slabou stránkou je vzhledem k předmětu podnikání omezení stavební činnosti v zimním období. V letním období kdy je nejvhodnější klima pro stavební práce je pak nutné jednotlivá střediska doplňovat externími pracovníky z oboru.

- **Příležitosti**

V nynější době společnost Jemnická Stavba, a.s. čerpá dotaci Evropské unie pro rozvoj lidských zdrojů. Získání dalších dotací ke zvyšování odbornosti zaměstnanců a modernizaci vybavení by byla rozhodně ku prospěchu a dalšímu rozvoji.

- **Hrozby**

Mezi největší hrozby patří vstup nového konkurenta na trh, či pokles stavební činnosti.

### **3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ**

V poslední části mé bakalářské práce se zaměřím na sestavení návrhu vlastního řešení, který pojednává o výstavbě nové administrativní budovy společnosti Jemnická Stavba, a.s.

Na základě sestavených analýz, které jsou znázorněny v předchozí kapitole, můžeme podnik prohlásit za ekonomicky prosperující. Vzhledem ke skutečnosti, že společnosti Jemnická Stavba, a.s. nehrozí bankrot ani insolvence, má v daném předmětu podnikání předpoklady pro budoucí rozvoj.

V průběhu návrhu vlastního řešení zhodnotím celkový záměr, přínos a rizika, která jsou s připravovanou revitalizací areálu spojena. Dále se zaměřím na ekonomickou stránku, kde vytyčím náklady spojené s touto investicí.

#### **3.1 Hlavní záměr**

V rámci rekonstrukce areálu se společnost Jemnická Stavba, a.s. rozhodla vystavět novou administrativní budovu. Vzhledem ke skutečnosti, že stávající prostory jsou především z kapacitních důvodů nevyhovující, jsou na ni kladeny dva hlavní požadavky – kvalitní a kapacitní zázemí pro administrativní oddělení a reprezentativní vzhled. Nová administrativní budova bude situována na pozemku společnosti Jemnická Stavba, a.s. Předpokládané zahájení stavby je plánováno na březen 2016.

Jelikož společnost Jemnická Stavba, a.s. má vlastní stavební výrobu a projekční středisko, bude realizace projektu zajištěna z vlastních zdrojů společnosti.

## 3.2 Popis řešení administrativní budovy

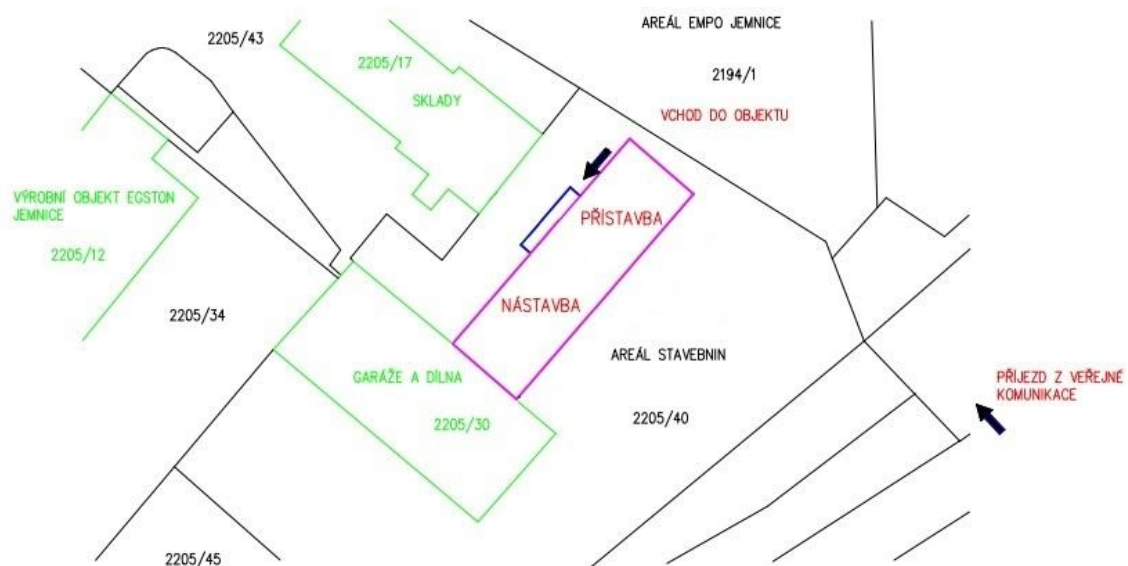
### 3.2.1 Základní charakteristika

Administrativní budova bude tvořit nástavbu a přístavbu stávajícího přízemního objektu Stavebniny. Zmíněný objekt slouží jako prodejna stavebního materiálu, skladovací prostory, kancelář Stavebnin a garáže.

V prostorách nástavby 2. nadzemního podlaží budou zřízeny nové kancelářské prostory společnosti Jemnická Stavba, a.s. Využití stávajících prostor přízemního objektu Stavebnin v 1. nadzemním podlaží zůstane beze změny.

Stavba je navržena v souladu s vyhláškou č. 501/2006 Sb. o obecných požadavcích na využívání území a dále s ohledem na vyhlášku č. 268/2009 Sb. o technických požadavcích na výstavbu.

Stavba nepodléhá režimu vyhlášky č. 398/2009 Sb. o obecných technických požadavcích zabezpečující bezbariérové užívání staveb.



Obrázek 7: Areál společnosti Jemnická stavba, a.s. [Zdroj: Vlastní zpracování]

### 3.2.2 Architektonické řešení stavby

Členění nové administrativní budovy a její vzhled bude přizpůsoben půdorysu členění stávajícího objektu střediska Stavebniny a okolních objektů, které jsou v areálu společnosti Jemnická Stavba, a.s. Orientace nové budovy bude štíty rovnoběžně s hlavní komunikací.

Nová administrativní budova je řešena jako jednopodlažní nástavba obdélníkového půdorysu o rozměrech 32,1m x 9,9m. Stávající nosné konstrukce budou výškově srovnány dobetonováním a dozděním. Na tyto konstrukce je navržen nový strop z betonových panelů a vyztužené mazaniny. Stěny budou zděné z keramických bloků, příčky z pórobetonových příčkovek a strop bude tvořen zavěšeným podhledem ze sádkartonových desek s minerální tepelnou izolací. Střecha bude sedlová s plechovou taškovou krytinou v šedém odstínu. Venkovní zdivo bude opatřeno zateplovacím systémem s minerální omítkou v červeném a šedém odstínu. Výplně otvorů budou plastové v imitaci dřeva.



Obrázek 8: Administrativní budova - průčelí [16]

### 3.2.3 Lokalita



Obrázek 9: Snímek z katastru nemovitostí [17]

Stávající budova Stavebniny a nástavba této budovy je umístěna na parcele 2205/30, přístavba venkovního schodiště bude umístěna na parcele 2205/40.

**Katastrální území, č. KÚ.:** katastrální území Jemnice, 658227

**Umístění stavby:** parcela číslo 2205/30 – zastavěná plocha a nádvoří, výměra 757m<sup>2</sup>, vlastník Jemnická Stavba, a.s.  
parcela číslo 2205/40 – ostatní plocha, výměra 2311 m<sup>2</sup>, vlastník Jemnická Stavba, a.s.

**Sousední pozemky:** 2205/43 – ostatní plocha, vlastník Jemnická Stavba, a.s.  
2205/34 – ostatní plocha, vlastník EGSTON SYSTÉM ELECTRONIC, spol. s r.o.  
2188/2 – ostatní plocha, vlastník Kraj Vysočina  
2188/5 – ostatní plocha, vlastník Jemnická Stavba, a.s.  
2191/1 – ostatní plocha, vlastník EMPO spol. s r.o.  
2191/2 – ostatní plocha, vlastník EMPO spol. s r.o.

2194/1 – ostatní plocha, vlastník EMPO spol. s r.o.  
2205/17 – zastavěná plocha a nádvoří, vlastník Jemnická  
Stavba, a.s.  
2205/36 – ostatní plocha, vlastník EMPO spol. s r.o.  
2205/42 – ostatní plocha, ve vlastnictví stavebníka  
2205/43 – ostatní plocha, ve vlastnictví stavebníka  
2205/45 – ostatní plocha, vlastník EMPO spol. s r.o.

Areál společnosti Jemnická Stavba a.s. sídlí v okrajové zóně města Jemnice, ve které má sídlo i několik dalších firem a čistírna odpadních vod a kanalizace Jemnice. Tato oblast by se dala označit jako malá průmyslová zóna města Jemnice.

Společnost Jemnická Stavba, a.s. se nenachází v žádném ochranném ani bezpečnostním pásmu. V této oblasti se nenachází ani záplavové či poddolované území.

Výstavba nové administrativní budovy nebude mít negativní vliv na okolní stavby ani pozemky a nebude měnit odtokové poměry v území.

#### **3.2.4 Vliv na životní prostředí a jeho ochrana**

Stavba nové administrativní budovy společnosti Jemnická Stavba, a.s. nemá zásadní vliv na životní prostředí. V průběhu výstavby vzniknou pouze běžné stavební odpady, které budou vytříděny a uloženy na řízenou skládku. Jedná se především o stavební suť a papírové nebo igelitové obaly stavebních materiálů. Materiály ani technologie použité v průběhu výstavby tedy nepředstavují riziko z hlediska životního prostředí. Stavba nové administrativní budovy nebude mít negativní vliv na okolí z hlediska vibrací, prašnosti ani hluku.



### 3.2.5 Půdorys administrativní budovy

Číslo	Název	Plocha [m <sup>2</sup> ]
2.01	Schodiště	13,05
2.02	Chodba	38,27
2.03	Sekretariát	25,53
2.04	Printing room	12,80
2.05	Ředitel	24
2.06	Obchodní oddělení	18,33
2.07	Kuchyňka	4,08
2.08	Server	3,44
2.09	Zasedací místnost	27,38
2.10	Kancelář 1	28,20
2.11	Kancelář 2	28,20
2.12	Kancelář 3	28,12
2.13	Kancelář 4	21,31
2.14	Archiv	14,44
2.15	Úklidová místnost	1,79
2.16	WC muži	5,17
2.17	WC ženy	5,82

**Tabulka 14: Tabulka místností** [Zdroj: Vlastní zpracování]

Nástavba a přístavba nové administrativní budovy bude o celkové podlahové ploše 299,93 m<sup>2</sup>, celková zastavěná plocha objektu činí 347 m<sup>2</sup>, obestavěný prostor nástavby a přístavby činí 1490 m<sup>3</sup>.

Prostor administrativní budovy je situovaný do 2. nadzemního podlaží, vstup do tohoto podlaží bude možný po vnějším jednostranném krytém schodišti ze zadní strany budovy. Hlavní vchod otevře pohled do dlouhé vstupní haly, ze které bude možný přímý přístup do recepce, jednacích místností, čtyř kanceláří a na sociální zařízení. Kanceláře budou pro lepší orientaci členěny dle jednotlivých výrobních středisek.

Vstup do kanceláře ředitele a na obchodní oddělení bude možný pouze po předchozím ohlášení na recepci. Recepce bude v levé části budovy tvořit malý rozcestník a to vzhledem ke skutečnosti že poskytuje přístup do místnosti určené pro tisk, do kanceláře ředitele, na obchodní oddělení, do jednacích místností a do kuchyňky, která je dále průchozí do jednacích místností. Mimo jiné bude v nové administrativní budově vybudován archiv, server a úklidová místnost.

Náhled půdorysu administrativní budovy je dostupný v příloze 2.

### 3.3 Rizika

V průběhu realizace podnikatelského plánu mohou nastat mnohá rizika, která zásadním způsobem ovlivňují nejen samotnou realizaci projektu, ale i plynulý chod fungování společnosti. Ke snižování rizik slouží kvalitně sestavený podnikatelský plán, podrobné a aktuální informace o společnosti a zmapování situace na trhu.

Každá riziková situace má své příčiny, z tohoto důvodu v této části vytyčím, zhodnotím a navrhu opatření k eliminaci těchto rizik. Tato část poslouží i jako příprava opatření v případě, že by některá z krizových situací nastala.

Hodnota	1	2	3	4	5
<b>Pravděpodobnost</b>	Velmi malá	Malá	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
<b>Dopad</b>	Nepatrný	Nízký	Střední	Nepříznivý	Kritický

**Tabulka 15: Hodnocení rizik [Zdroj: Vlastní zpracování]**

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Návrh opatření
<b>Nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu</b>	2	4	Důkladná finanční analýza a financování z cizích zdrojů
<b>Navýšení nákladů projektu během realizace</b>	1	3	Důraz na cenu dodavatele
<b>Změna cen materiálu a energií</b>	3	3	Dlouhodobě sjednané kupní podmínky od dodavatele, pravidelní průkaz trhu
<b>Zadlužení společnosti</b>	2	5	Plánování investic, vymáhání pohledávek
<b>Ztráta zákazníků jejich odchod ke konkurenci</b>	2	3	Komunikace se zákazníkem, kvalitní služby
<b>Pokles ziskovosti</b>	3	3	Zaměření na ziskovější projekty
<b>Riziko klimatických změn</b>	1	1	Neovlivnitelný jev
<b>Riziko krádeže materiálu</b>	1	1	Pravidelná kontrola stavebního materiálu – hlídač, kamerový systém

**Tabulka 16: Přehled rizik [Zdroj: Vlastní zpracování]**

### 3.4 Ekonomické zhodnocení projektu

#### 3.4.1 Základní údaje o projektu

**Pořizovací cena:** 5 374 128,92,-Kč bez DPH

**Životnost:** 50 let, 6. odpisová skupina

**Předpokládané datum zahájení stavby:** 1. března 2016

**Předpokládané datum ukončení stavby:** 31. června 2017

#### 3.4.2 Financování projektu

Společnost Jemnická Stavba, a.s. bude tento projekt financovat z vlastních prostředků. Vzhledem k tomu že nová administrativní budova bude tvořit nástavbu a přístavbu stávajícího objektu Stavebniny, odpadají tím pádem náklady spojené s nákupem a přípravou pozemku, stejně tak jako náklady na projektovou dokumentaci, kterou si společnost vyhotoví sama. Stavební práce spojené s výstavbou nové administrativní budovy zajistí společnost Jemnická Stavba, a.s. taktéž z vlastních zdrojů.

#### 3.4.3 Odpisy dlouhodobého majetku

Dle údajů uvedených v tabulce 17 je patrné, že administrativní budova spadá do 6. odpisové skupiny, která je odpisována po dobu 50-ti let. Způsob odepisování jsem zvolila rovnoměrný, kdy na první rok užívání připadá roční odpis 54 817,00,-Kč a v dalších letech užívání 108 558,00,-Kč.

Odpisy dlouhodobého majetku jsou dostupné k nahlédnutí v příloze 2.

<b>Název majetku:</b>	<b>Administrativní budova</b>
<b>Vstupní cena:</b>	5 374 129,00 ,-Kč
<b>Rok pořízení:</b>	2017
<b>Odpisová skupina:</b>	6
<b>Životnost:</b>	50
<b>Způsob odepisování:</b>	Rovnoměrný
<b>Roční odpisové sazby:</b>	první rok: 1.02% / další: 2.02% / zvýšená vstupní cena: 2%

**Tabulka 17: Odpis dlouhodobého majetku – souhrnné informace**

[Zdroj: Vlastní zpracování]

### 3.4.4 Vyčíslení nákladů

Náklady na výstavbu administrativní budovy jsou součtem dílčích nákladů vynaložených na stavební práce, které činí 5 374 128,92,-Kč bez DPH.

Název	Typ dílů	Částka
Zemní práce	Hlavní stavební výroba	2 616,25,-Kč
Základy a zvláštní zakládání	Hlavní stavební výroba	21 983,64,-Kč
Svislé kompletní konstrukce	Hlavní stavební výroba	426 937,26,-Kč
Vodorovné konstrukce	Hlavní stavební výroba	579 223,41,-Kč
Úpravy povrchu vnitřní	Hlavní stavební výroba	178 632,77,-Kč
Úpravy povrchu vnější	Hlavní stavební výroba	395 032,25,-Kč
Podlahy a podlahové konstrukce	Hlavní stavební výroba	119 560,78,-Kč
Výplň otvorů	Hlavní stavební výroba	39 701,36,-Kč
Lešení a stavební výtahy	Hlavní stavební výroba	97 734,96,-Kč
Bourání konstrukcí	Hlavní stavební výroba	114 639,47,-Kč
Staveništní přesun hmot	Hlavní stavební výroba	80 392,37,-Kč
Izolace proti vodě	Pomocná stavební výroba	3 753,76,-Kč
Izolace tepelné	Pomocná stavební výroba	239 028,06,-Kč
Zdravotechnická instalace	Pomocná stavební výroba	115 000,00,-Kč
Ústřední vytápění	Pomocná stavební výroba	350 000,00,-Kč
Konstrukce tesařské	Pomocná stavební výroba	262 578,51,-Kč
Konstrukce sádkartonové	Pomocná stavební výroba	164 983,83,-Kč
Konstrukce klempířské	Pomocná stavební výroba	374 131,18,-Kč
Konstrukce truhlářské	Pomocná stavební výroba	92 052,15,-Kč
Konstrukce zámečnické	Pomocná stavební výroba	209 263,05,-Kč
Otvorové prvky z plastu	Pomocná stavební výroba	152 335,54,-Kč
Podlahy z dlaždic a obklady	Pomocná stavební výroba	64 089,20,-Kč
Podlahy povlakové	Pomocná stavební výroba	131 402,25,-Kč
Obklady keramické	Pomocná stavební výroba	57 340,30,-Kč
Nátěry	Pomocná stavební výroba	4 450,00,-Kč
Malby	Pomocná stavební výroba	47 266,57,-Kč
Elektromontáže	Pomocná stavební výroba	1 050 000,00,-Kč
<b>CELKEM bez DPH</b>		<b>5 374 128,92,-Kč</b>

Tabulka 18: Vyčíslení nákladů stavebních prací [18]

### 3.5 Efektivnost investice

Vzhledem k tomu, že stávající administrativní budova společnosti Jemnická Stavba, a.s. nevyhovuje z pohledu reprezentativního a neodpovídá ani požadovaným kapacitním podmínkám, které brání společnosti v rozšiřování personálních kapacit, rozhodla se společnost pro revitalizaci a obměnu těchto prostor.

V tomto případě vzešly v potaz dva návrhy řešení. Výstavba nové administrativní budovy v areálu společnosti Jemnická Stavba, a.s., nebo přesun sídla společnosti do pronajatých kancelářských prostor.

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, pořizovací náklady na výstavbu nové administrativní budovy činí 5 374 128,92,-Kč. Náklady na pronájem nových administrativních prostor, které by byly odpovídající požadavkům společnosti Jemnická Stavba, a.s. činí 43 000,-Kč/měsíc, tedy 516 000,-Kč/rok bez nákladů na energie. Vzhledem k rozloze města Jemnice, je množství adekvátních kancelářských prostor k pronájmu nízké, na čemž se odvíjí i zmíněná výše pronájmu.

<b>Rok užívání</b>	<b>Náklady spojené s pronájmem [Kč]</b>
<b>1.</b>	516 000
<b>2.</b>	516 000
<b>3.</b>	516 000
<b>4.</b>	516 000
<b>5.</b>	516 000
<b>6.</b>	516 000
<b>7.</b>	516 000
<b>8.</b>	516 000
<b>9.</b>	516 000
<b>10.</b>	516 000
<b>11.</b>	516 000
	<b>Σ 5 676 000,00,- Kč</b>

**Tabulka 19: Náklady spojené s pronájmem prostor [Zdroj: Vlastní zpracování]**

Z tabulky 19 je patrné, že náklady vynaložené na pronájem administrativní budovy by se nákladům na výstavbu nové budovy vyrovnaly přibližně za 10,5 roku. Z tohoto pohledu a za předpokladu, že má společnost Jemnická Stavba a.s. dostatečné množství finančních prostředků je jistě efektivnější zvolit variantu samotné výstavby.

Vzhledem k předpokládané době užívání nově vystavěné administrativní budovy, která dle odepisování dlouhodobého majetku činí 50let lze uvažovat, že celková úspora na pronájmu by činila 20 382 tis. Kč.

### 3.5.1 Doba návratnosti investice

Udává počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované hotovostní toky od roku 1 vyrovnaly investici. Vyjadřuje nám tedy počet let, po které se investice bude vracet.

- **Doba návratnosti pesimistické varianty:**

Investice	Příjem [Kč]	Zůstatek [Kč]	Doba návratnosti
- 5 374 129,-Kč	1 087 000	- 4 287 129	1. rok
–	2 235 000	- 2 052 129	2. rok
–	1 406 000	- 646 129	3. rok
–	1 325 000	648 873	4. rok

**Tabulka 20: Doba návratnosti pesimistické varianty** [Zdroj: Vlastní zpracování]

- **Doba návratnosti realistické varianty:**

Investice	Příjem [Kč]	Zůstatek [Kč]	Doba návratnosti
- 5 374 129,-Kč	4 683 000	- 691 129	1. rok
–	4 046 000	3 354 871	2. rok

**Tabulka 21: Doba návratnosti realistické varianty** [Zdroj: Vlastní zpracování]

- **Doba návratnosti optimistické varianty:**

Investice	Příjem [Kč]	Zůstatek [Kč]	Doba návratnosti
- 5 374 129,-Kč	8 558 000	3 183 871	1. rok

**Tabulka 22: Doba návratnosti optimistické varianty** [Zdroj: Vlastní zpracování]

Dle dosažených výsledků lze konstatovat, že doba splácení investice se pohybuje od 1 roku do 5 let, přičemž ani jedna z těchto variant nelze označit za ekonomicky nevýhodnou vzhledem ke skutečnosti, že investice bude splacena dříve, než uplyne doba životnosti projektu.

### 3.5.2 Bod zvratu

Bod zvratu byl sestaven na základě realistických předpokladů a plánů společnosti Jemnická stavba, a.s. Bod zvratu nás bude informovat, při jakém objemu tržeb nebude vznikat společnosti zisk ani ztráta.

**Celkové měsíční náklady:** 12 059 500,00,-Kč

**Měsíční variabilní náklady:** 7 330 083,00,-Kč

**Měsíční fixní náklady:** 4 727 917,00,-Kč

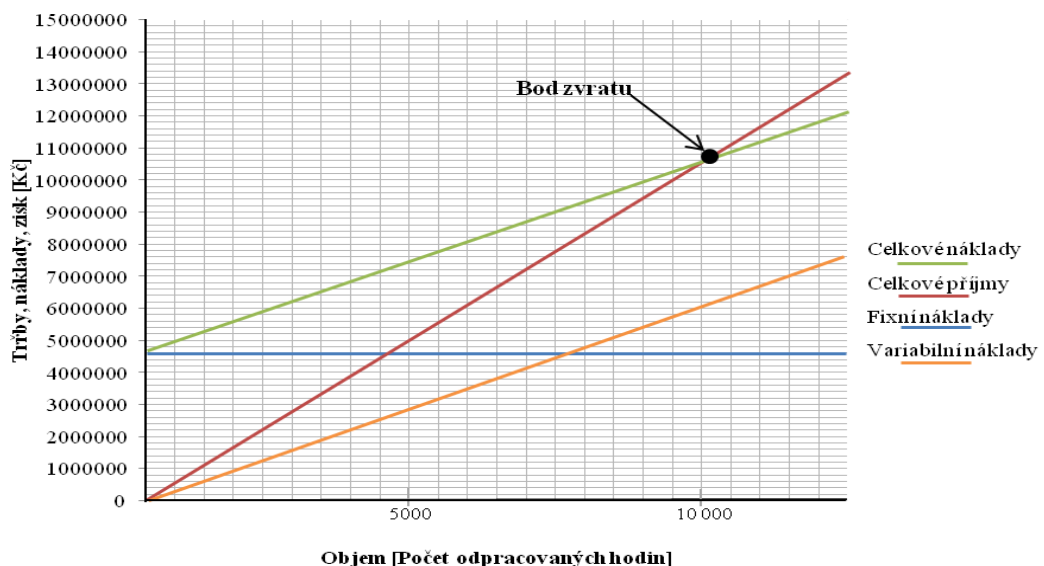
**Příspěvek k tržbám:**

$$PT = \frac{m}{p} = \frac{13\,385\,917 - 7\,330\,083}{13\,385\,917} = 0,452 = 45,2\%$$

**Výpočet v bodě zvratu:**

$$T = \frac{FN}{PT} = \frac{4\,727\,917}{0,452} = 10\,459\,993,00,-Kč$$

Aby společnost Jemnická Stavba, a.s. začala vykazovat profit, musí minimální měsíční tržby dosáhnout hodnoty 10 459 993,00,-Kč, což odpovídá 10 208 odpracovaných hodin za měsíc. Celková částka se zdá na první pohled vysoká, ale vzhledem k počtu výrobních středisek a objemu práce je tato hodnota odpovídající.



**Graf 11: Bod zvratu** [Zdroj: Vlastní zpracování]

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření návrhu podnikatelského plánu na rozvoj společnosti Jemnická Stavba, a.s., který bude využit jako další podkladová dokumentace při realizaci výstavby nové administrativní budovy. Zmíněná společnost na českém trhu působí v oboru pozemního stavitelství, tepelné energetiky a prodeje stavebních hmot.

Záměrem bakalářské práce bylo na základě celkové analýzy společnosti ověřit, zda je tento projekt výstavby uskutečnitelný a pro společnost neohrožující. Pomocí analýz absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů jsem analyzovala vnitřní prostředí společnosti Jemnická Stavba, a.s. a vlivy vnějšího prostředí jsem znázornila skrze Porterův model pěti sil a SLEP analýzu.

Na základě vyhotovených analýz lze společnost Jemnická Stavba, a.s. prohlásit za finančně zdravou, tudíž pro společnost nebude realizace výstavby administrativní budovy ohrožující.

Veškeré analýzy byly vyhotoveny na základě reálných čísel za období tří sledovaných let 2011 – 2013.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991.
- [2] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [3] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- [5] RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [7] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [8] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0515-x.
- [9] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [10] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [11] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [12] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

- [15] Jemnická Stavba, a.s. *Organizační směrnice*. Jemnice: Jemnická stavba, a.s., 2015
- [16] Jemnická Stavba, a.s. *Nástavba a přístavba kanceláře – pohled jihovýchodní*. Jemnice: Jemnická Stavba, a.s., 2014
- [17] STÁTNÍ SPRÁVA ZEMĚMĚŘIČSTVÍ A KATASTRU [online]. 2004 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://nahlizenidokn.cuzk.cz>
- [18] Jemnická Stavba, a.s. *Položkový rozpočet*. Jemnice: Jemnická stavba, a.s., 2014
- [19] Jemnická Stavba, a.s. *Nástavba a přístavba kanceláře – půdorys 2.NP*. Jemnice: Jemnická stavba, a.s., 2014
- [20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Poslední aktualizace: 18. 03. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [21] KRAJ VYSOČINA [online]. 2002 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/>
- [22] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online]. 2003 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/index.html>
- [23] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6724-6.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil .....	26
Obrázek 2: Organizační struktura .....	33
Obrázek 3: Nezaměstnanost – kraj Vysočina .....	52
Obrázek 4: Vývoj průměrných nominálních mezd - meziroční změna v % .....	53
Obrázek 5: HDP - Meziroční a mezičtvrtletní změny v % .....	53
Obrázek 6: Struktura celkové inflace – meziroční změny v %, příspěvky v procentních bodech .....	54
Obrázek 7: Areál společnosti Jemnická stavba, a.s. ....	58
Obrázek 8: Administrativní budova - průčelí .....	59
Obrázek 9: Snímek z katastru nemovitostí .....	60

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Swot analýza.....	28
Tabulka 2: Vývoj aktiv za období.....	36
Tabulka 3: Vývoj pasiv za období.....	38
Tabulka 4: Vývoj struktury aktiv za období.....	39
Tabulka 5: Vývoj struktury pasiv za období.....	41
Tabulka 6: Vývoj rozdílových ukazatelů.....	42
Tabulka 7: Vývoj ukazatelů rentability.....	43
Tabulka 8: Vývoj zadluženosti za období.....	44
Tabulka 9: Hodnoty ukazatelů likvidity.....	45
Tabulka 10: Vývoj ukazatelů aktivity.....	47
Tabulka 11: Vývoj indexu IN 05.....	49
Tabulka 12: Přehled stávající konkurence.....	50
Tabulka 13: SWOT analýza.....	55
Tabulka 14: Tabulka místností.....	62
Tabulka 15: Hodnocení rizik.....	63
Tabulka 16: Přehled rizik.....	63
Tabulka 17: Odpis dlouhodobého majetku – souhrnné informace.....	64
Tabulka 18: Vyčíslení nákladů stavebních prací.....	65
Tabulka 19: Náklady spojené s pronájmem prostor.....	66
Tabulka 20: Doba návratnosti pesimistické varianty.....	67
Tabulka 21: Doba návratnosti realistické varianty.....	67
Tabulka 22: Doba návratnosti optimistické varianty.....	67

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj hodnot položek aktiv v letech 2011 – 2013.....	37
Graf 2: Vývoj hodnot položek pasiv v letech 2011 – 2013 .....	39
Graf 3: Struktura aktiv v letech 2011 – 2013.....	40
Graf 4: Struktura pasiv v letech 2011 – 2013 .....	42
Graf 5: Rozdílové ukazatele v letech 2011 – 2013 .....	43
Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2011 – 2013.....	44
Graf 7: Vývoj zadluženosti společnosti v letech 2011 – 2013 .....	45
Graf 8: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011 – 2013.....	46
Graf 9: Doba obratu zásob, pohledávek a závazků v letech 2011 – 2013 .....	48
Graf 10: Vývoj indexu IN05 v letech 2011 – 2013 .....	49
Graf 11: Bod zvratu .....	68

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Výpočet horizontální analýzy .....	17
Vzorec 2: Výpočet vertikální analýzy .....	17
Vzorec 3: Čistý pracovní kapitál manažerský .....	18
Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál investorský .....	18
Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky.....	18
Vzorec 6: Čistý peněžní majetek .....	19
Vzorec 7: Rentabilita celkových aktiv .....	19
Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu.....	19
Vzorec 9: Rentabilita tržeb .....	20
Vzorec 10: Celková zadluženost.....	20
Vzorec 11: Koeficient samofinancování.....	20
Vzorec 12: Úrokové krytí .....	21
Vzorec 13: Doba splácení dluhů .....	21
Vzorec 14: Okamžitá likvidita.....	22
Vzorec 15: Pohotová likvidita .....	22
Vzorec 16: Běžná likvidita .....	22
Vzorec 17: Obrat celkových aktiv .....	23
Vzorec 18: Obrat zásob.....	23
Vzorec 19: Obrat stálých aktiv .....	24
Vzorec 20: Doba obratu zásob.....	24
Vzorec 21: Doba obratu pohledávek .....	24
Vzorec 22: Doba obratu závazků.....	25
Vzorec 23: Index IN05 .....	25
Vzorec 24: Bod zvratu .....	29
Vzorec 25: Bod zvratu .....	29

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Odpisy dlouhodobého majetku .....	I
Příloha 2: Půdorys 2. nadzemního podlaží .....	III
Příloha 3: Rozvaha aktiv 2011 – 2013 v tis. Kč .....	IV
Příloha 4: Rozvaha pasiv 2011 – 2013 v tis. Kč .....	V
Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty 2011 – 2013 v tis. Kč.....	VI

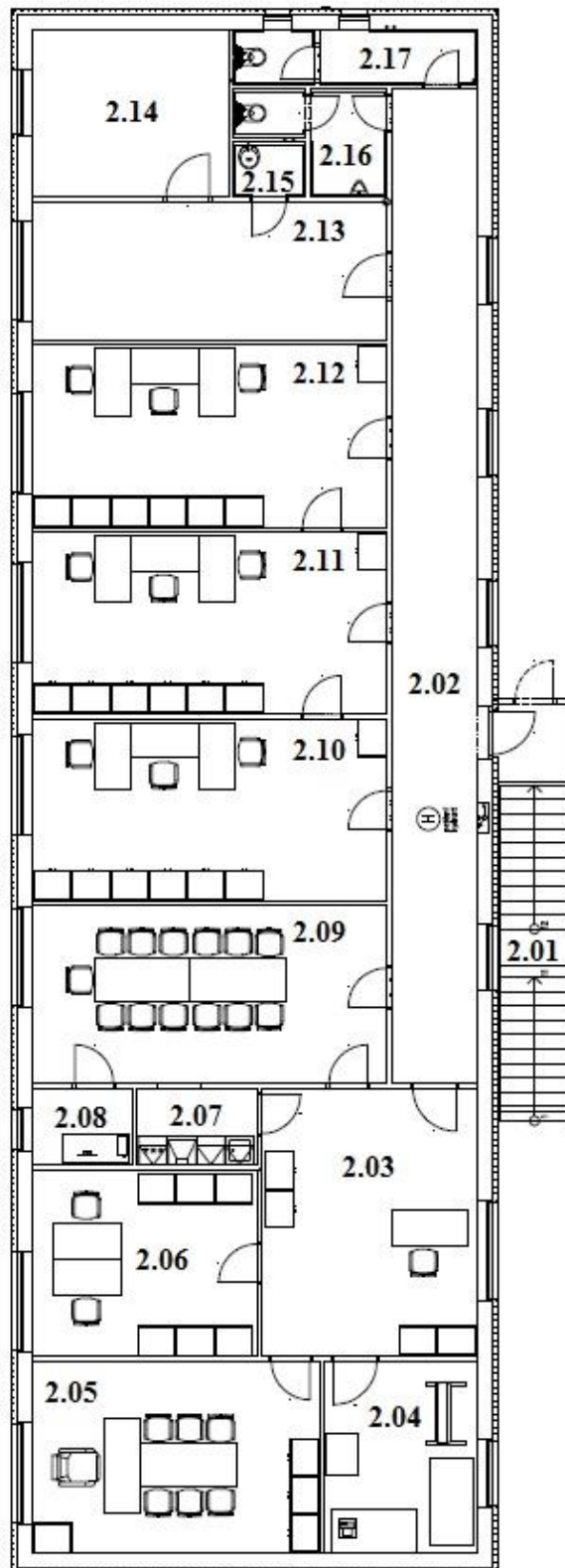
**Příloha 1: Odpisy dlouhodobého majetku [Zdroj: Vlastní zpracování]**

Poř.	Rok-plán	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
1	2017	5.374.129,00	54.817,00	54.817,00	5.319.312,00
2	2018	5.374.129,00	108.558,00	163.375,00	5.210.754,00
3	2019	5.374.129,00	108.558,00	271.933,00	5.102.196,00
4	2020	5.374.129,00	108.558,00	380.491,00	4.993.638,00
5	2021	5.374.129,00	108.558,00	489.049,00	4.885.080,00
6	2022	5.374.129,00	108.558,00	597.607,00	4.776.522,00
7	2023	5.374.129,00	108.558,00	706.165,00	4.667.964,00
8	2024	5.374.129,00	108.558,00	814.723,00	4.559.406,00
9	2025	5.374.129,00	108.558,00	923.281,00	4.450.848,00
10	2026	5.374.129,00	108.558,00	1.031.839,00	4.342.290,00
11	2027	5.374.129,00	108.558,00	1.140.397,00	4.233.732,00
12	2028	5.374.129,00	108.558,00	1.248.955,00	4.125.174,00
13	2029	5.374.129,00	108.558,00	1.357.513,00	4.016.616,00
14	2030	5.374.129,00	108.558,00	1.466.071,00	3.908.058,00
15	2031	5.374.129,00	108.558,00	1.574.629,00	3.799.500,00
16	2032	5.374.129,00	108.558,00	1.683.187,00	3.690.942,00
17	2033	5.374.129,00	108.558,00	1.791.745,00	3.582.384,00
18	2034	5.374.129,00	108.558,00	1.900.303,00	3.473.826,00
19	2035	5.374.129,00	108.558,00	2.008.861,00	3.365.268,00
20	2036	5.374.129,00	108.558,00	2.117.419,00	3.256.710,00
21	2037	5.374.129,00	108.558,00	2.225.977,00	3.148.152,00
22	2038	5.374.129,00	108.558,00	2.334.535,00	3.039.594,00
23	2039	5.374.129,00	108.558,00	2.443.093,00	2.931.036,00
24	2040	5.374.129,00	108.558,00	2.551.651,00	2.822.478,00
25	2041	5.374.129,00	108.558,00	2.660.209,00	2.713.920,00
26	2042	5.374.129,00	108.558,00	2.768.767,00	2.605.362,00
27	2043	5.374.129,00	108.558,00	2.877.325,00	2.496.804,00
28	2044	5.374.129,00	108.558,00	2.985.883,00	2.388.246,00
29	2045	5.374.129,00	108.558,00	3.094.441,00	2.279.688,00
30	2046	5.374.129,00	108.558,00	3.202.999,00	2.171.130,00
31	2047	5.374.129,00	108.558,00	3.311.557,00	2.062.572,00
32	2048	5.374.129,00	108.558,00	3.420.115,00	1.954.014,00
33	2049	5.374.129,00	108.558,00	3.528.673,00	1.845.456,00
34	2050	5.374.129,00	108.558,00	3.637.231,00	1.736.898,00
35	2051	5.374.129,00	108.558,00	3.745.789,00	1.628.340,00
36	2052	5.374.129,00	108.558,00	3.854.347,00	1.519.782,00
37	2053	5.374.129,00	108.558,00	3.962.905,00	1.411.224,00
38	2054	5.374.129,00	108.558,00	4.071.463,00	1.302.666,00
39	2055	5.374.129,00	108.558,00	4.180.021,00	1.194.108,00
40	2056	5.374.129,00	108.558,00	4.288.579,00	1.085.550,00



<b>41</b>	2057	5.374.129,00	108.558,00	4.397.137,00	976.992,00
<b>42</b>	2058	5.374.129,00	108.558,00	4.505.695,00	868.434,00
<b>43</b>	2059	5.374.129,00	108.558,00	4.614.253,00	759.876,00
<b>44</b>	2060	5.374.129,00	108.558,00	4.722.811,00	651.318,00
<b>45</b>	2061	5.374.129,00	108.558,00	4.831.369,00	542.760,00
<b>46</b>	2062	5.374.129,00	108.558,00	4.939.927,00	434.202,00
<b>47</b>	2063	5.374.129,00	108.558,00	5.048.485,00	325.644,00
<b>48</b>	2064	5.374.129,00	108.558,00	5.157.043,00	217.086,00
<b>49</b>	2065	5.374.129,00	108.558,00	5.265.601,00	108.528,00
<b>50</b>	2066	5.374.129,00	108.528,00	5.374.129,00	0,00

**Příloha 2: Půdorys 2. nadzemního podlaží [19]**



**Příloha 3: Rozvaha aktiv 2011 – 2013 v tis. Kč**

Označení	AKTIVA	Účetní období		
		2011	2012	2013
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>47 235</b>	<b>69 070</b>	<b>57 947</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>4 154</b>	<b>4 696</b>	<b>4 993</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I. 1.	Software	0	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>4 154</b>	<b>4 696</b>	<b>4 993</b>
B. II. 1	Pozemky	176	176	176
B. II. 2.	Stavby	4 621	4 387	4 387
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	875	1 064	1 064
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabitému majetku	- 1 518	- 931	- 931
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>42 116</b>	<b>63 257</b>	<b>51 956</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>6 480</b>	<b>26 707</b>	<b>9 149</b>
C. I. 1.	Materiál	117	338	649
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 718	22 817	4 336
C. I. 5.	Zboží	2 645	3 552	4 164
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>34 549</b>	<b>27 992</b>	<b>38 402</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	34 237	23 949	32 564
C. III. 2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	25	25	0
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	0	3 374	5 545
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	287	394	184
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	0	0	9
C. III. 9.	Jiné pohledávky	0	0	100
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1 087</b>	<b>8 558</b>	<b>4 405</b>
C. IV. 1.	Peníze	557	357	568
C. IV. 2.	Účty v bankách	530	8 201	3 837
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>965</b>	<b>1 117</b>	<b>998</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	965	1 117	998

Příloha 4: **Rozvaha pasiv 2011 – 2013 v tis. Kč**

Označení	PASIVA	Účetní období		
		2011	2012	2013
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>47 235</b>	<b>69 070</b>	<b>57 947</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>21 137</b>	<b>35 705</b>	<b>36 198</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	400	400	400
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>0</b>	<b>18 737</b>	<b>33 305</b>
<b>A. IV. 1.</b>	Nerozdělený zisk minulých let	0	18 737	33 305
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>0</b>	<b>14 568</b>	<b>493</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>25 632</b>	<b>14 773</b>	<b>20 675</b>
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>15 918</b>	<b>14 752</b>	<b>20 675</b>
<b>B. III. 1.</b>	Závazky z obchodních vztahů	13 106	13 343	18 711
<b>B. III. 5.</b>	Závazky k zaměstnancům	1 004	785	931
<b>B. III. 6.</b>	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	547	406	486
<b>B. III. 7.</b>	Stát – daňové závazky a dotace	1 081	72	409
<b>B. III. 8.</b>	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
<b>B. III. 10.</b>	Dohadné účty pasivní	180	146	138
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>9 714</b>	<b>21</b>	<b>0</b>
<b>B. IV. 2.</b>	Krátkodobé bankovní úvěry	9 714	21	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>466</b>	<b>18 592</b>	<b>1 074</b>
<b>C. I. 1.</b>	Výdaje příštích období	466	18 592	1 074

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty 2011 – 2013 v tis. Kč

Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Účetní období		
		2011	2012	2013
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>11 710</b>	<b>12 497</b>	<b>10 688</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	10 510	11 373	9 225
+	Obchodní marže	1 200	1 124	1 463
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>132 922</b>	<b>137 752</b>	<b>136 811</b>
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků	135 149	118 653	156 755
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 2 227	19 099	- 19 944
B.	Výkonová spotřeba	96 582	114 744	120 799
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	55 173	75 324	76 004
B. 2.	Služby	41 409	39 420	44 795
+	Přidaná hodnota	37 540	24 132	17 475
C.	Osobní náklady	16 200	16 353	17 286
C. 1.	Mzdové náklady	11 924	12 103	12 684
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	45	0	90
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 030	4 088	4 315
C. 4.	Sociální náklady	201	162	197
D.	Daně a poplatky	221	246	322
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	21	147	11
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
G.	Změna stav rezerv a opravných položek z provozní oblasti a komplexních nákladů	12 047	- 9 216	425
<b>IV.</b>	<b>Osobní provozní výnosy</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>404</b>
H.	Ostatní provozní náklady	672	905	425
<b>V.</b>	<b>Převod provozních výnosů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	8 413	15 699	- 590
<b>VI.</b>	<b>Tržby z prodeje cenných papírů a podílů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
<b>VII.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII.</b>	<b>Výnosy z krátkodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0

<b>IX.</b>	<b>Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
<b>X.</b>	<b>Výnosové úroky</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
N.	Nákladové úroky	385	65	59
<b>XI.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>28</b>	<b>576</b>	<b>73</b>
O.	Ostatní finanční náklady	219	<b>294</b>	<b>405</b>
<b>XII.</b>	<b>Převod finančních výnosů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
P.	Převod finančních nákladů	219	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	- 551	218	- 387
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 845	1 349	0
Q. 1.	- splatná	3 845	1 349	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4 017	14 568	- 977
<b>XIII.</b>	<b>Mimořádné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1470</b>
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	1470
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 017	14 568	493
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	7 862	15 917	493