

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Pracoviště: Katedra řízení

Diplomová práce

Projektový management podniku služeb

Autor: Kateřina Ježková

Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

2012

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma Projektový management podniku služeb vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury a na základě vlastních zjištění. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou, ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 31. 3. 2012

.....
Kateřina Ježková

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za cenné připomínky, odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	6
2.1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	6
2.2 PROJEKT	10
2.3 ZÁKLADNÝ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	12
2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU	12
2.5 MANAŽER PROJEKTU	14
2.6 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU A FÁZE PROJEKTU	16
2.7 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	18
2.8 SOFTWAREVÁ PODPORA PRO ŘÍZENÍ PROJEKTU	22
2.9 PROCESY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	23
2.10 RIZIKA PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	28
2.11 ŘÍZENÍ PROJEKTOVÝCH PRACÍ	31
2.12 PROJEKTOVÁ KONTROLA	33
2.13 UZAVŘENÍ PROJEKTU	35
3 METODIKA	37
3.1 CÍL PRÁCE:	37
3.2 METODICKÝ POSTUP:	37
3.3 POSTUP PRÁCE:	37
4 PRAKTICKÁ ČÁST	39
4.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU:	39
4.2 PŘEHLED O HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI PODNIKU:	41
4.2.1 Vstupní data.....	41
4.2.2 <i>Vyhodnocení finančních ukazatelů</i>	46
4.2.3 <i>Vyhodnocení vybraných položek Výsledovky</i>	50
5 ZÁVĚR	54
7 ANOTACE	58
8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	60

1 ÚVOD

Cílem diplomové práce bylo navrhnout náplně činnosti projektového managementu při zabezpečování služeb pro zákazníky a současném vytváření podmínek pro kontinuitu a prosperitu podnikání ve vybraném podniku. Na základě získaných informací provést průzkum oblasti malého podnikání v rámci Jihočeského kraje a to s ohledem na aktuální hospodářskou situaci v zemi a aktuální tržní situaci v rámci celé Evropské unie. V návaznosti na to byla stanovena všechna potenciální rizika, která podstatným způsobem ovlivňují ekonomickou situaci podniku a jeho existenci vůbec.

Byly navrženy změny ve strategii podniku pro zabezpečení krátkodobé i dlouhodobé prosperity a kontinuity podnikání s ohledem na měnící se podmínky a potřeby zákazníků tak, aby nebyl narušen či podstatným způsobem negativně ovlivněn chod podniku. Byly navrženy způsoby, které by minimalizovaly případná rizika, jejich působení a ovlivňování hospodářské situace podniku. Zároveň byly hledány postupy řešení situace a pravděpodobnostní odhady důsledků na hospodářskou činnost daného podniku.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Projektový management

Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Je aplikací znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu. Podstata: projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených dílů. Vynaložené úsilí spolu s aplikací znalostí a metod je představováno organizovaným působením základních pěti elementů projektového managementu, kterými podle Mooze, Forsteberga a Cottermana jsou:

- **projektová komunikace** – prostředí, které slouží efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu,
- **týmová spolupráce** – principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů,
- **životní cyklus projektu**, který představuje logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu včetně definovaných stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé.
- vlastní **součásti projektového managementu** – 10 kategorií technika nástrojů řízení projektů aplikovaných v průběhu jeho životního cyklu, kterými jsou:
 - požadavky projektu, koncepty, předpisy a omezení zadání,
 - varianty organizační struktury – kombinace, možnosti soužití organizačních struktur,
 - projektový tým – komunikace a spolupráce členů projektového týmu,
 - metodiky pro plánování projektu a jejich aplikace,
 - příležitosti a rizika, statistiky a hodnocení vlivů a dopadů, podklady pro preventivní opatření,
 - projektová kontrola – proaktivní a reaktivní kontrolní systémy, metody řízení změn, aplikace opravných opatření,
 - projektová přehlednost – průběžná kontrola a informovanost, včasná iniciace jednání o potřebě nasazení opatření,

- okamžitý stav projektu – komplex metod a postupů pro měření a kontrolu stavu projektu, hodnocení odchylek, měření stavu rozpracovanosti projektu,
 - opravná opatření, která systémově upravují zjištěné odchylky spolu s odstraněním možnosti jejich opětného výskytu,
 - manažerské styly řízení projektu a motivace členů projektového týmu.
- organizační závazek,
 - náklady,
 - předmět projektu,
 - míra neurčitosti a rizika,
 - čas,
 - kvalita realizovaných výstupů [1].

Projektový management je použití znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové činnosti s cílem dosáhnout požadavků projektu. Aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu [3].

Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení v liniově řízené společnosti zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu. Pokud je dosaženo cílů u projektu, projekt končí, pokud je dosaženo cílů u operativního řízení, jsou nastaveny nové cíle a práce jednotky pokračuje. Pro projekt jsou plánovány a přiděleny pracovní, finanční nebo technologické zdroje podle jeho plánovaných potřeb a po jeho skončení jsou tyto zdroje spotřebovány nebo převedeny do jiných projektů. Zdroje pracovních jednotek podléhajících operativnímu řízení jsou kontinuálně plánovány a doplňovány, po ukončení potřeby jejich užívání mohou být uvolněny pro skladování, likvidaci nebo převod mimo společnost jiným způsobem, který však vždy nemusí znamenat jejich efektivní využití, neboť tyto zdroje nemusí patřit k primárním prvkům řízení a náklady na jejich neúčinnost nejsou průběžně sledovány [1].

Zatímco existují rozdíly mezi organizacemi poskytujícími služby a organizacemi nabízejícími produkty, je zde také zvyšující se počet podobností. Konkurenční strategie pro firmu poskytující služby se méně zabývá produktem samotným a více širšími aspekty organizací, které provádějí tyto služby. Pro firmu, jejímž konkurenčním základem jsou poskytované služby neexistuje fyzický produkt. Konkurenční zvýhodnění se zde vztahuje spíše k míře ocenění méně hmatatelných aspektů firmy ze strany zákazníka. Vyšší

manažeři ve výrobních organizacích budou tedy věřit tomu, že mají nad konkurenční strategií firmy daleko vyšší kontrolu než manažeři ve firmě poskytující služby [2].

Úspěšný projektový management může být definován jako dosažení plánovaného cíle projektu, a to při dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů, s dosažením požadovaného cílového výkonu nebo úrovně technologie a s akceptací zákazníka projektu [1].

Potenciální výhody projektového managementu můžeme vymezit následujícím výčtem:

- ke všem aktivitám, které jsou součástí projektu, je přiřazena odpovědnost bez ohledu na případné změny realizačního personálu,
- je jasně identifikován časový a nákladový rámeček realizace,
- realizační zdroje projektu jsou přiděleny na dobu trvání projektu a poté jsou uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů,
- jsou vytvořeny podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu, v průběhu realizace je možno definovat odchylky oproti plánu a efektivně směřovat korektivní akce,
- systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka/sponzora projektu,
- principy řízení přispívají k získání souhlasu o naplnění nebo překročení plánovaného cíle projektu,
- systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací s výhodou použitelných pro realizaci dalších projektů [1].

K nejuznávanějším organizacím, které se snaží standardizovat souhrn znalostí potřebných pro projektový management je Project Management Institute (PMI) založený v roce 1969 v USA. Kromě tvorby standardů v projektovém managementu zajišťuje certifikace projektových manažerů, školení, konference a platformu pro výměnu zkušeností mezi profesionály v oblasti managementu projektů. K dalším významným organizacím podporujícím rozvoj projektového managementu patří IPMA, která vznikla v Evropě a reprezentuje více než 40 nadnárodních organizací po celém světě, dále britská APM, která vydává jako bázi znalosti projektového managementu tak i metodiku managementu rizik [3].

Znalosti v projektovém managementu je možné rozdělit do devíti oblastí:

- management projektové integrace,
- management lidských zdrojů projektu,
- management rozsahu projektu,
- management projektové komunikace,
- časový management projektu,
- management rizik projektu
- management nákladů projektu,
- management nákupu projektu [3].
- management kvality projektu,

Samozřejmě, že projektové řízení má i své problematické stránky, které vytvářejí celou řadu situací, často obtížně předvídatelných, které jsou pro každého projektového manažera výzvou. Jejich úspěšné řešení pak záleží na jeho zkušenosti, připravenosti a talentu. Za mnohé zmiňme alespoň:

- komplexní rozsah projektů a zařazení projektu do hierarchie projektů, které jsou součástí komplexního programu,
- specifické požadavky zákazníka projektu, často se objevující až v průběhu realizace,
- organizační změny ve společnosti, které nastávají v průběhu projektu,
- rizika projektu a obtížně předvídatelné vnější vlivy,
- změny v technologii,
- plánování a oceňování v předstihu před vlastní realizací [1].

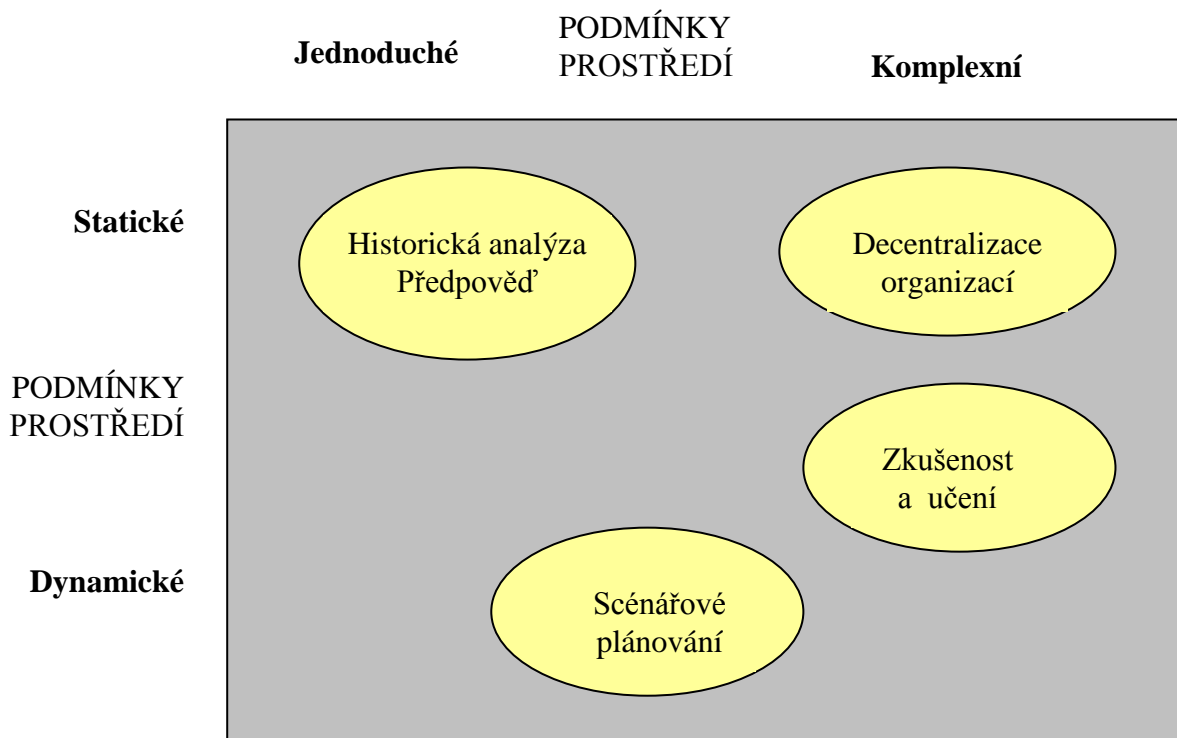
Podnik fungující v otevřené ekonomice musí z dlouhodobého hlediska dosáhnout ekonomických parametrů rentability, efektivity a likvidity, jakých průměrně dosahují ostatní podniky téhož odvětví ve vyspělých státech. Strategie, která slouží jako základ řízení, musí být komplexní a obsahovat všechny základní podnikové aktivity. Jejich propojení musí být zpětnovazebně zajištěno [5].

Management nefunguje ve vakuu či ve skleníkových podmínkách, ale vždy v reálném prostředí a podmínky tohoto prostředí musí management respektovat, to platí pro konkrétní situaci na trhu stejně jako pro respektování legislativních předpisů. Všechny činnosti by měly směřovat k naplnění základního úkolu, který před managementem každé organizace stojí – zabezpečení její dlouhodobé prosperity [6].

Jelikož jedním z hlavních problémů managementu je vyrovnání se s neurčitostí, je užitečné začít úvahou nad tím, jak neurčité může okolí být a proč tomu tak je. Neurčitostí okolí se zvyšuje s počtem dynamických podmínek prostředí nebo se stupněm jejich

komplexnosti; a přístup k smysluplnému uspořádání se může lišit jak rozsahem, do kterého je prostředí stabilní nebo dynamické, a také rozsahem, do kterého je jednoduché nebo komplexní, jak je naznačeno ve schématu [2].

Obrázek č. 1: Přístupy k pochopení vlivu prostředí



Zdroj: [2]

2.2 Projekt

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Definice projektu podle předních světových teoretiků nebo jejich sdružení se mohou v konkrétních formulacích lišit [1].

Projekt je jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci [1].

Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku. Dočasnost zde znamená, že každý projekt má určitý časový rámec – má určen začátek a konec, a to formou:

- data zahájení a data ukončení,
- data zahájení a stavem naplnění cílů projektu,

- data zahájení a konstatováním, že z nějakých důvodů cílů nelze dosáhnout, neboť došlo ke změně podmínek nebo potřeb realizace projektu [1].

Projekt je také definován jako dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku. Jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky [3].

Na cíle projektu působí v první řadě nejistota vcházející z vlastního projektu, kde se jedná zejména o:

- Způsob řešení výsledného produktu, kde může být potřeba prověřit různé alternativní varianty řešení.
- Vytvoření produktu, zejména z hlediska kvality a doby trvání.
- Ověření produktu s riziky nesplnění cílových vlastností, která obvykle rostou se stupněm novosti produktu.
- Organizaci projektu a práci členů týmu [3].

Další nejistota vzniká působením mezi prováděnými projekty v podniku, příkladem může být konflikt přetížených zdrojů potřebných pro více projektů, kde projekt s nejnižším významem může být časově opožděn. Nejistota vychází i z neprojektových aktivit, které mohou ovlivnit například financování projektu. Poslední, a ale často nejvyšší nejistoty vycházejí z okolního podnikatelského prostředí, kde působí například měnící se požadavky zákazníka a jeho platební schopnost, kvalita a termíny plnění dodavatelů, celková ekonomická situace na trhu, měnící se legislativa a regulace v jednotlivých zemích. Nejistoty mohou, ale nemusí ovlivnit cíle projektu a ovlivnění může probíhat v negativním i pozitivním smyslu [3].

Projektový management představuje přístup řízení uplatňovaný při prosazování závažné změny – projektu, který představuje s ohledem na jedinečnost, různorodost aktivit, délku trvání, složitost i nákladnost, obtížný realizační úkol. Obvykle se předpokládá řízení z jednoho místa projektovým manažerem, který zabezpečuje přípravu projektu, plán realizace, provádí vlastní koordinaci realizace projektu a činí nezbytné kroky pro jeho úspěšné ukončení, popř. předání [6].

2.3 Základny projektového managementu

Definice projektu obsahuje tři hlavní charakteristiky – tři základny projektového managementu, které definují prostor, v němž se podle vytyčených cílů vytváří určitá nová hodnota – produkt projektu definovaný jako výstup nebo výsledek projektu jsou :

- čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu,
- dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užíván a čerpány,
- náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozlišení [1].

Obrázek č. 2: Základny projektového managementu



Zdroj: [1]

Za ideálních okolností by s dobře připraveným plánem měly být šance na úspěšném dokončení projektu velmi vysoké. V reálném světě však na projekt působí vlivy vyvolávající změny a rizikové situace, které jsou příčinou výkyvů systému z jeho rovnovážného stavu [1].

Organizace může v některých oblastech trhu působit jako konkurent a v druhých navazovat spolupráci nebo dokonce konkurovat a spolupracovat zároveň. Identifikace možností spolupráce ovšem vyžaduje porozumění struktuře oboru [2].

2.4 Organizační struktura projektu

Projektový management stejně jako jiné druhy řízení je postaven na uplatňování vlivů řídicích subjektů na řízené. Základní a nedílné principy řídicích vlivů jsou:

- autorita – moc, která je přidělena jednotlivci tak, aby tento mohl uskutečňovat určitá rozhodnutí, která jsou respektována ostatními jedinci,

- zodpovědnost – morální povinnost přijatá jednotlivcem spočívající v efektivním splnění uloženého úkolu,
- odpovědnost – schopnost plnění pověření – stav, kdy jednatel dokáže naplnit očekávání a uspokojujícím způsobem završit určité pověření tím, že má současně dostatek autority i schopností a zodpovědnosti ke splnění tohoto očekávání [1].

Externí projekty prováděné podnikem zahrnutí zejména dodávky produktu ve větší nebo menší míře odlišného do produktů již dříve dodávaných. Externí dodávky mohou u podniku představovat různě vysoký podíl na celkových tržbách. Pokud podíl projektově řízených zakázek převažuje, tedy při započtení externích i interních projektů převažují projektové aktivity nad aktivitami ostatními, je možné podnik označit jako podnik řízený projekty. U takového podniku je management projektů klíčovou aktivitou, která rozhoduje o úspěšném rozvoji podniku [3].

Interní projekty mají proti externím projektům pro podnik tu výhodu, že rozsah i termíny projektu si určuje podnik a je možné projekt snáze rozdělit na fáze a upřesňovat cíle a termíny projektu podle výsledku fází. Tím je možné pracovat lépe i s riziky. Jednotlivé typy interních projektů však mají svá specifika [3].

Při měření finanční výkonnosti se často standardně používá poměrová analýza, která umožňuje sledovat, měřit a hodnotit interní i externí hodnoty finanční výkonnosti firmy pomocí klíčových finančních poměrových ukazatelů a na jejich základě pak přijímat efektivní manažerská rozhodnutí. Tyto finanční ukazatele standardně mapují hlavní aktivity dané firmy především v oblastech generace zisku, solventnosti a oblasti investiční, tedy ve smyslu hodnoty firmy pro investory [4].

Podle toho, do jaké míry jsou projekty vzájemně závislé, lze rozlišovat:

- vzájemně se vylučující projekty,
- plně závislé projekty
- komplementární projekty
- ekonomicky závislé projekty [8].

Klasifikačním hlediskem velikosti projektů je obvykle velikost investičních nákladů (kapitálových výdajů) potřebných k realizaci projektů. Podle těchto nákladů lze rozlišovat velké projekty, projekty středního rozsahu a malé projekty. Toto rozlišení je ovšem relativní a závisí na velikosti firmy, resp. velikosti jejího kapitálového rozpočtu [8].

2.5 Manažer projektu

Je klíčovou osobou projektového managementu, pod jehož přímým vlivem je veškeré projektové dění od tvorby projektového plánu, přes obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů projektu zákazníkovi, až po administrativní uzavření projektu [1].

Je osobou odpovědnou za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu. Jeho odpovědnosti:

- Řízení zdrojů projektu.
- Plánování a kontrola.
- Řízení ostatních subjektů a procesů [1].

Jaká je odpovědnost jednotlivce, který věří, že strategie používaná jeho společností např. obchodní praktiky, je neetická nebo neadekvátně reprezentuje legitimní zájmy jedné nebo více skupin investorů? Měl by dát najevo svůj nesouhlas? Nebo by měl ze společnosti kvůli rozdílnému žebříčku hodnot odejít? Manažeři mají obvykle dost vlivu na to, aby ovlivňovali očekávání investorů. Mají přístup k informacím a zdrojům vlivu, které jsou mnoha dalším investorům nepřístupné. Díky tomu jsou zodpovědní za své bezúhonné chování [2].

Manažerská rozhodnutí jsou přítomna na všech úrovních firmy a jejich rozsah je značný. Z obvyklého časového hlediska je lze podobně jako plánování dělit:

- strategická či dlouhodobá rozhodnutí,
- taktická či střednědobá rozhodnutí,
- operativní či krátkodobá rozhodnutí [4].

Samotnou tvorbu rozhodnutí lze definovat jako výběr nejvhodnějšího rozhodnutí z mnoha nabízených a zkoumaných alternativ, které se týkají nejisté budoucnosti a sledují efektivní naplnění firemních cílů [4].

Manažer projektu je v centru veškerého dění a spojuje se u něj výkon řízení činností i vztahů uvnitř projektu, odborný výkon prací na projektu, dennodenní řízení procesů, schopnost motivovat a vést členy projektového týmu, analytické a syntetické schopnosti porovnání skutečného stavu projektu proti plánu a tvorba závěrů s ohledem na potenciální účinek rizikových faktorů. Ve správné volbě manažera projektu proto může hrát důležitou roli:

- **vhodnost pro konkrétní práci** – ne každý projektový manažer je vhodný pro jakýkoliv projekt a obsazení role by nemělo podléhat okamžité dostupnosti jedince bez ohledu na jeho dosavadní zkušenosti a schopnosti,
- **zkušenost** – vhodní adepti pro řízení kritických projektů nebo rozsáhlých programů jsou zpravidla jedinci s osvědčenou schopností prioritizace a s vyspělými manažerskými taktikami a postupy ověřenými v předchozích projektech,
- **technická zdatnost** v oblasti předmětu projektu – u některých typů projektů je nevhodné, je-li projekt pouze „administrován“; manažer projektu zpravidla nebývá technickým expertem, určitá znalost technologie je však u některých projektů nezastupitelná,
- **vztah k zákazníkům** – některý zákazník vyžaduje více pozornosti a sdílení informací v detailu, jiný má pragmatickou orientaci na výsledek, další klade velký důraz na formální stránku řídicích postupů; pokud je osobnost a styl manažera projektu ve větším rozporu s očekáváním a potřebami zákazníka, může to rovněž přinést zdroj konfliktu [1].

Manažer projektu není jediným účastníkem projektu, který disponuje autoritou a odpovědností a má schopnost tyto faktory naplnit. Jednotlivci na nižších stupních organizační struktury projektu mohou získat určitou dílčí autoritu a odpovědnost vzhledem ke konkrétnímu úkolu na základě delegování manažerem projektu. Ve své podstatě je i autorita, kterou disponuje manažer projektu, výsledkem delegování iniciátorem projektu prostřednictvím jmenování osoby do této role a implicitním a explicitním výčtem pravomocí a odpovědností [1].

Za dosažení cílů projektu zodpovídá manažer projektu za podpory projektového týmu. Pro projekt se často používá tzv. trojité omezení nebo také vzájemně závislé cíle projektu definované jako:

- rozsah projektu,
- čas,
- náklady [3].

Nejnovější studie ukazují, že nejdůležitější podmínkou úspěšnosti manažera bude jeho schopnost zpracovat strategii podniku a prosadit ji do života. Jde ovšem o strategii

v nejmodernějším pojetí, tedy chápanou především jako připravenost podniku na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat [5].

V podmínkách tržní ekonomiky nelze podnik řídit pouze z hlediska výnosů, nákladů a zisku (to je podmínka nutná, nikoliv však dostačující). Existence podniku je též závislá na schopnosti řídit peněžní toky a hradit v termínech závazky. Pokud podnik vykazuje zisk, ale dlouhodobě neplatí své závazky, může se dostat do vážné finanční krize [6].

Řízení podniku je velmi složitý a mnohostranný proces. Je to dáno především tím, že podnik sám je velmi složitý organismus, jehož jednotlivé články, zabývající se různými činnostmi, nemohou fungovat bez určité koordinace, motivace a kontroly. Pro úspěšnost podniku je nezbytně nutné, aby všechny činnosti podniku a všechna rozhodnutí, která jsou v podniku prováděna, byla realizována ve vzájemné návaznosti a propojenosti tj. systémově [7].

2.6 Životní cyklus projektu a fáze projektu

1) Konceptuální návrh – formulace základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, odhady nákladů a času potřebného na vlastní realizaci, předběžná analýza rizik.

2) Definice projektu – v podstatě se jedná o zpřesnění výstupů první fáze – diversifikace cílů, výčet subsystémů a jejich vnitřních rozhraní, příprava metodik a disponibilních znalostí a dovedností, identifikace zdrojů, nastavení realistického časového rámce a propočet nákladů, definice rizik a předpokladů omezení jejich dopadů, příprava detailních plánů na realizaci projektu.

3) Produkce – vlastní realizace neboli pořízení projektu – řízení prací a subdodávek, kontrola postupu podle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace a nezbytné projektové dokumentace, kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů, testování výstupů, pořízení dokumentace jako podklad pro užívání předmětu projektu a tvorby a plánu podpory v operačním období.

4) Operační období – vlastní užívání předmětu projektu – integrace předmětu projektu do existujících organizačních systémů společnosti uživatele, hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu v rámci předpokladů daných

v konceptuálním období, zpětná vazba pro plánování dalších projektů a hodnocení úrovně spolupracujících systémů.

5) Vyřazení projektu – převedení předmětu projektu do stadia podpory a do případné odpovědnosti organizace, která podporu poskytuje, převedení zdrojů na jiné projekty, zpracování poučení a získaných zkušeností z řízení daného projektu [1].

Zjištění vhodnosti jednotlivých možností firmy je užitečným výchozím bodem při hodnocení, jelikož určuje základní princip nebo strategickou logiku podpírající určitou strategii. Ovšem strategie by měly být také přijatelné pro větší množství různých investorů. Přijatelnost může být hodnocena několika možnými způsoby, jež se řadí do tří hlavních skupin: pravděpodobná návratnost, stanovení rizika a pravděpodobná reakce investorů [2].

Při hodnocení vybraných variant je velmi důležité mít ve správný čas k dispozici jejich správný a úplný přehled. V praxi je v ideálním případě vybrána varianta, která byla součástí užšího výběru. Nemusí to být ovšem pravidlem a je nutno již jednou odmítnuté varianty neustále přezkoumávat v souvislosti se změnami vnitřních i vnějších podmínek a případně je i použít. Při tvorbě a hodnocení vybraných variant spočívá činnost manažera především v poskytování informací na kvantitativně finanční bázi. Z těchto důvodů je jeho pozice velmi náročná z hlediska rozsahu znalostí v souvisejících oblastech jako jsou zejména znalosti finančního účetnictví, bankovníctví, národohospodářství, daní, statistiky, legislativy a matematických optimalizačních metod [4].

Investiční rozhodnutí firmy, tj. rozhodnutí o tom, které projekty by měla realizovat, představují klíčová rozhodnutí z hlediska její podnikatelské úspěšnosti nebo dokonce i pouhého přežití v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Význam těchto rozhodnutí je dán i tím, že vážou dlouhodobě značné objemy prostředků. Základními prvky strategie projektu jsou:

- geografická strategie,
- strategie z hlediska tržního podílu,
- strategie z hlediska vazby produkt – trh,
- marketingová strategie [8].

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace určité základní myšlenky projektu až po ukončení jeho provozu a likvidaci lze chápat jako určitý sled čtyř fází:

- předinvestiční - této fázi bychom měli věnovat zvýšenou pozornost, neboť úspěch či neúspěch daného projektu bude ve značné míře záviset na informacích a poznatcích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy, získaných v rámci předprojektových analýz;
- investiční - obsahuje zpravidla dvě základní etapy a to etapu projekční a etapu realizační tj. etapu výstavby;
- provozní - začíná zkušebním provozem s realizací postupného náběhu instalované jednotky na projektovou kapacitu;
- ukončení provozu a likvidace - na konci životnosti projektu je nutné obvykle vybudované zařízení odstranit. Zde nesmíme zapomenout na jedné straně na náklady související s likvidací zařízení, sanací původně zastavěných ploch apod., na druhé straně můžeme počítat s možným výnosem z prodeje likvidovaného zařízení [8].

2.7 Projektové řízení

V mnoha hospodářských oblastech stále ještě převažují tradiční formy řízení, dnes však často v kombinaci s projektovým managementem. Tyto formy soužití dvou zásadně odlišných řídicích systémů pomáhají překonat bývalou pomalost v reakcích na změny prostředí, z pohledu vlastních metod a postupů řízení se však situace komplikuje [1].

Projektově řízené společnosti jsou ty, pro jejichž aktivity je typické, že jsou řízeny formou procesů s omezenou dobou trvání a dočasným přidělením zdrojů – formou projektů.

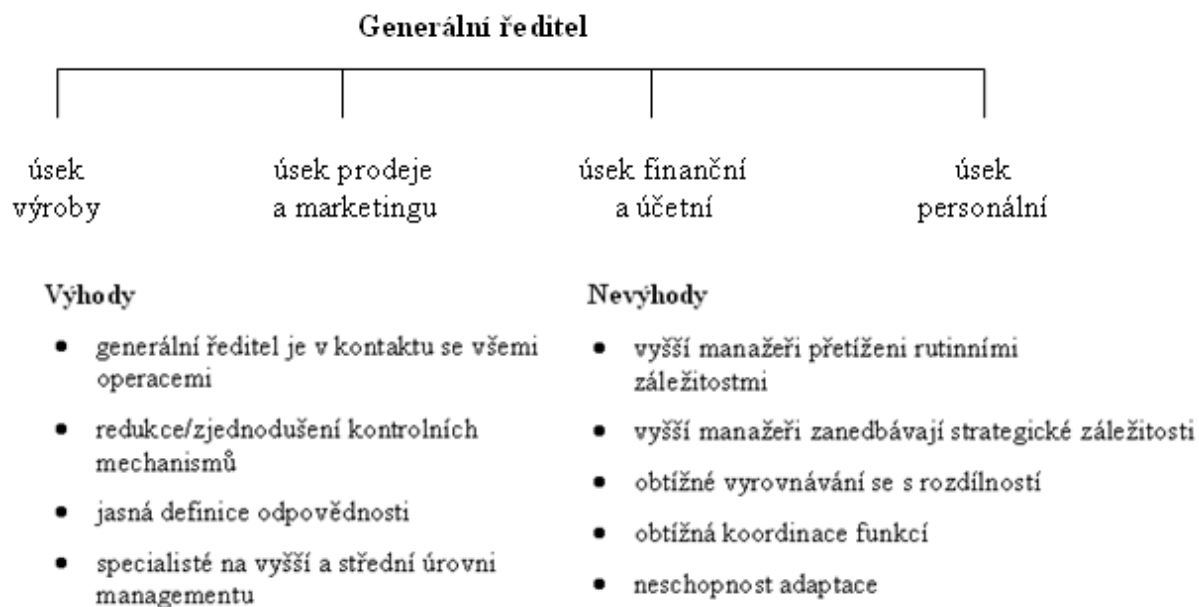
- Generují své výkony formou projektů realizovaných pro jiné společnosti na bázi kontraktu.
- Aplikují projektové řízení jako metodu řízení vnitřních operací – běžně se vyskytuje pro řízení vývoje nových produktů, produktový marketing, investiční činnost, zavádění změn a inovací [1].

Funkční struktura je založena na primárních úkolech, které je třeba provést. Schéma představuje typické schéma organizace pro podnik [2].

Je nesporné, že těžiště činnosti manažera projektu spočívá zejména v koordinaci projektu. Čím pečlivěji je zpracován projekt v etapě plánování, tím méně bude třeba koordinačních aktivit. K náplni manažera projektu patří též operativní řešení vzniklých problémů, konfliktů mezi útvary apod. Neméně časté jsou různé změny, které se mohou vyskytnout

v průběhu realizační etapy a které se dokonce mohou týkat až změn výsledných atributů – zejména technických parametrů konečného řešení [6].

Obrázek č. 3: Funkční struktura



Zdroj: [2]

Obratnost spočívá v organickém spojení struktury a podmínek organizace. Existuje celá škála „odstínů šedé“ mezi těmito čistými typy strategie, jejichž podobu mohou organizační struktury nabývat a v průběhu času měnit v závislosti na měnících se podmínkách. Úspěšná implementace strategie bude silně ovlivněna způsobem, kterým je „maso“ připevněno ke „kostře“. Toto je místo, ve kterém se projevuje podoba modelu organizace a skládá se ze tří prvků:

- *Centralizace/postoupení pravomocí* – rozhodování, kde bude v rámci struktury ležet zodpovědnost za operační a strategická rozhodnutí. Často se hovoří také o stylu managementu.
- *Uspořádání organizace* – potřeba porovnat detailní strukturu s kontextem, ve kterém organizace pracuje.
- *Procesy rozmístění a kontroly zdrojů* a způsob, jakým budou ovlivňovat chování lidí a pomáhat nebo bránit strategickému vývoji [2].

Většina projektů je realizována v prostředí tradičních liniově řízených nebo maticových společnostech. Z hlediska zapojení realizačních zdrojů – lidí – do projektu můžeme projekty rozdělit na:

- individuální projekty, jejichž jediný realizátor je zároveň sám sobě manažerem,
- týmové projekty v rámci jedné funkční organizační jednotky, kde je na relativně krátkou dobu realizace projektu ustaven tým s vlastním manažerem,
- speciální projekty, kde je autorita k realizaci projektu přidělena krátkodobě jiné organizační jednotce,
- agregované nebo maticové projekty, u nichž jednotlivé organizační složky pocházejí z různých organizačních jednotek a nároky na jejich řízení a kontrolu jsou značné [1].

Z hlediska delegování pravomocí na nižší úroveň řízení se nejedná o absolutní a automatické delegování všech zásadních pravomocí středním a nižším firemním článkům. Jde o částečné přenesení těch pravomocí a odpovědností, u nichž se dá v nevyšší míře předpokládat jejich vliv na efektivitu a výkonnost jednotlivých divizí i nižších složek, které mají současně i hlavní vliv na celkovou výkonnost organizace. Celkové zvýšení efektivnosti a výkonnosti firmy se obvykle dosahuje tak, že po delegování rozhodujících pravomocí se jednotliví relevantní manažeři stávají přímo odpovědní za hospodářské výsledky svěřených organizačních jednotek, zejména pak za jejich ziskovost [4].

Projektový management je systémová metodologie, ve které je řízení určitého projektu součástí rozsáhlého systémového prostředí, v němž současně existují:

- systémy,
- programy,
- projekty,
- produkty [1].

Systém představuje určité uskupení lidských, věcných a jiných materiálních prostředků, které ve svém organizovaném úsilí představuje soubor schopností, techniky a technologického vybavení k provedení nebo podpoře určité operační role. Z hlediska projektového managementu existuje systém poměrně dlouhou dobu. Jde o skupinu elementů lidských nebo věcných, které jsou uzpůsobeny a organizovány tak, aby jejich společné činnosti dosáhlo ve svém důsledku určitého cíle [1].

Program je skupina příbuzných projektů koordinovaná tak, aby bylo dosaženo výhody oproti samostatně řízeným projektům. Program může obsahovat části, které by nebyly obsaženy v předmětu samostatných projektů. Je to soubor projektů podléhajících koordinovanému řízení a kontrole, a to zpravidla v různých fázích jejich životního cyklu. Trvání programů je stejně jako u projektů časově omezeno, ale zpravidla pokrývá životní cykly několika souběžných, částečně se překrývajících nebo návazných projektů [1].

Skupina souvisejících projektů řízená koordinovaným způsobem za účelem dosažení přínosů a kontroly nedosažitelných řízením těchto projektů samostatně. Programy mohou zahrnovat prvky souvisejících prací mimo rozsah jednotlivých projektů v programu. Skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spouštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, jež nejsou přímou součástí jednotlivých projektů, které jsou do programu zahrnuty. Přínosy programu lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu [3].

Produkt je předmět nebo služba nebo jejich kombinace, která je vytvořena za účelem pokrytí určité potřeby zákazníka a je předmětem nabídky na trhu [1].

Jde o konkrétně pojmenovaný výsledek činnosti, etapy projektu. Produktem může být i provedení služby [3].

Předpokladem dosažení vysokých ekonomických efektů je dokonalý produkt. Dosažení evropských parametrů kvality, charakterizovaných získáním certifikací podle ISO řady 9000 musí být jedním ze strategických cílů českých podniků. Velká část podniků zakomponovala tento cíl do svých strategií [5].

Řízení představuje složitý a mnohostranný proces vyplývající ze skutečnosti, že podnik sám je velmi složitý organismus, jehož jednotlivé články, zabývající se různými činnostmi, nemohou efektivně fungovat bez určité koordinace a vzájemné propojenosti. Všechny činnosti musí být vzájemně propojeny jak věcně, tak finančně [7].

Rozhodování o projektu či struktuře portfolia projektů patří k nejvýznamnějším firemním rozhodnutím strategické povahy, neboť ovlivňuje dlouhodobě budoucí výkonnost firmy. Upozornit je však třeba na to, že nejde pouze o jednorázový výběr projektů pro určité plánovací období, ale spíše o proces opakující se v určitých cyklech, kdy dochází k aktualizaci portfolia na základě nových informací. Cílem tvorby a řízení portfolia je

dospět k optimálnímu (správnému, nejvýhodnějšímu) firemnímu portfoliu z hlediska více kritérií při respektování omezených zdrojů, a to na základě transparentního procesu vycházejícího z pokud možno spolehlivých dat a využívajícího v závislosti na konkrétních podmínkách vhodné podpůrné modely [8].

2.8 Softwarová podpora pro řízení projektu

Pro řízení projektu se používají obecné matematické a statistické nástroje a grafické metody a techniky. Jejich použití, a to zejména u složitých a komplexních projektů, by mohlo být značnou administrativní zátěží řídicího aparátu projektu. Většina takových programů poskytuje asistenci v oblastech:

- plánování, koordinace a monitorování dílčích úseků projektu,
- grafické reprezentace, přehledné dokumentace podkladů a relativně jednoduché údržby i u obsáhlých a složitých diagramů,
- vyladění potřeb personálního pokrytí jednotlivých úkolů a balancování pracovních kapacit specialistů,
- podpory analýz a optimalizace časových i nákladových aspektů projektu,
- jednoznačných a přehledných podkladů pro reporting – některé programy nabízí možnosti tvorby specializovaných sestav, které mohou přiblížit standardně nabízené sestavy metodikám společnosti,
- možnosti vzájemné koordinace projektů a programů [1].

Je třeba si uvědomit, že jakákoliv finanční informace získaná na základě finanční analýzy má nízkou vypovídací schopnost zejména pro tvorbu taktických a strategických manažerských rozhodnutí, jsou-li její výsledky posuzovány izolovaně! Je potřeba vždy pokud možno analyzovat více období, ve kterých byly dosaženy, aby bylo možné analyzovat případné převládající minulé trendy i jejich případný budoucí vývoj. Jestliže bude položena otázka, které druhy analýzy mají být konstruovány, odpověď obecně bude taková, že je vhodné konstruovat jakékoliv, které umožní odpovědným manažerům přijímat správná a včasná řídicí rozhodnutí, kontrolovat a plánovat firemní aktivity. Z logiky tohoto pohledu vyplývá skutečnost, že firma bude pracovat jak se speciálními typy, které budou odpovídat jejím specifickým požadavkům, tak se standardizovanými, které budou sloužit především k měření celkové firemní výkonnosti a jejímu následnému externímu porovnání [4].

V dnešním světě je vše vzájemně propojeno. Vývojem telekomunikací a nových dopravních prostředků přestaly vzdálenosti hrát významnou roli. Každý podnik je proto ovlivňován děním v prakticky všech ostatních částech světa. Správná strategie se proto musí opírat o informace o politickém, ekonomickém, vědecko-technickém, právním, demografickém, ekologickém, sociálním vývoji celého světa. Získat tyto informace není obtížné. Současné databáze a informační sítě poskytují informace prakticky o všem, co potřebujeme znát. Úkolem managementu proto je usilovat o získání těchto informací a systematicky využívat všech informačních zdrojů, které jsou k dispozici. Informace mají význam jen tehdy, kdouli využity pro rozhodování [5].

Je zřejmé, že informační a komunikační strategie nebude obsáhlý dokument, který by byl každoročně sestavován, stejně tak obvykle není požadován jako obligatorní součást podnikatelského plánu. Stejně jako v jiných případech je třeba při koncipování informační a komunikační strategie, s ohledem na zvolený časový horizont, uvážit vnější a vnitřní determinující faktory. Předmětem informačních komunikačních analýz by měly být zejména následující tématické okruhy:

- dosud používané/potřebné informace, jejich vymezení a kvantifikace,
- dosavadní/budoucí způsoby získávání a komunikování informací,
- zmapování objemu a frekvence zpracování informací,
- kvantifikování rozsahu přenosů a výstupů informací,
- dosavadní/budoucí informační a komunikační prostředky (hardware, software),
- dosavadní/budoucí stav personálního zabezpečení informačních systémů firmy,
- odpovědnost za informační systém [6].

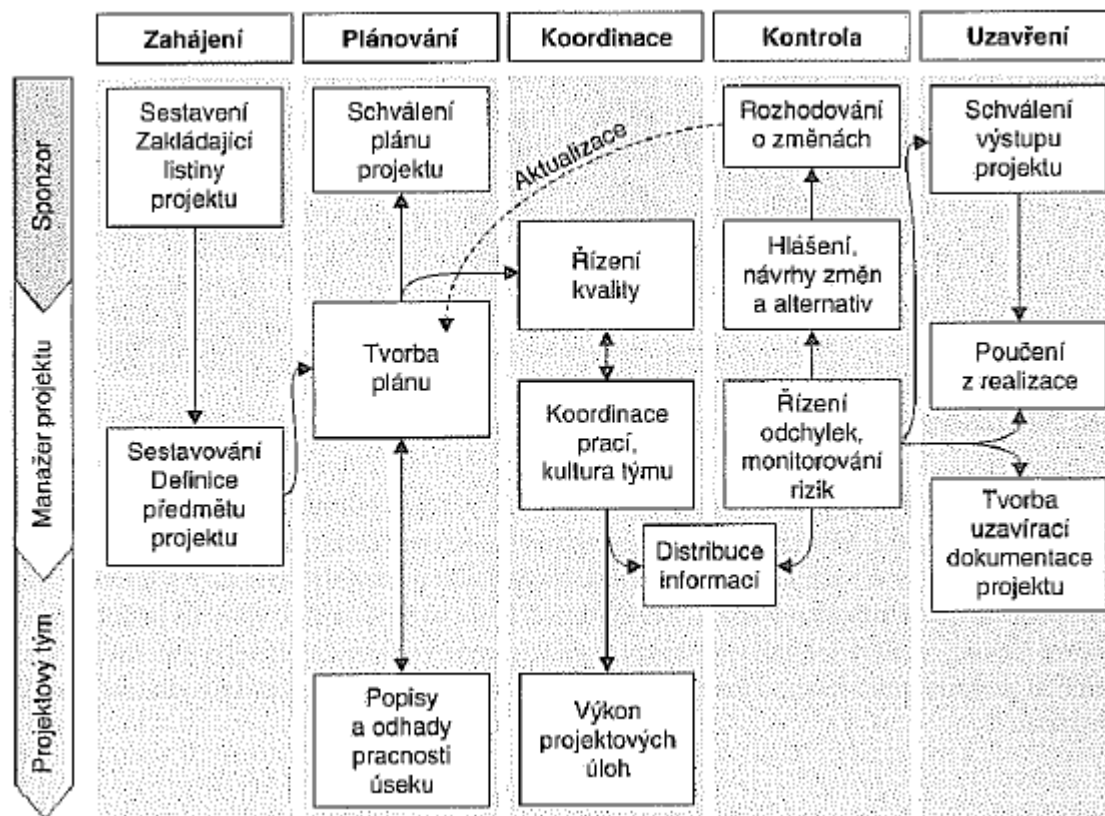
2.9 Procesy projektového managementu

Průběh projektu nelze popsat jako jediný procesní tok – charakteristickým znakem pro něj je, že v jeho průběhu souběžně působí, vzájemně spolupracuje nebo navazuje celá řada procesů. Pro usnadnění orientace a přehlednost popisu je vhodné tyto procesy seskupit podle jejich povahy, vývojového stupně projektu a způsobu ovlivňování celkového procesního toku [1].

Projekty lze klasifikovat podle více hledisek. Mezi základní třídící hlediska patří vztah k rozvoji podniku, věcná náplň, míra závislosti projektů, forma realizace, charakter peněžních toků a velikost. Podle tohoto hlediska lze rozlišovat projekty:

- rozvojové, orientované na expanzi,
- obnovovací,
- mandatorní (regulatorní) [8].

Obrázek č. 4: Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu



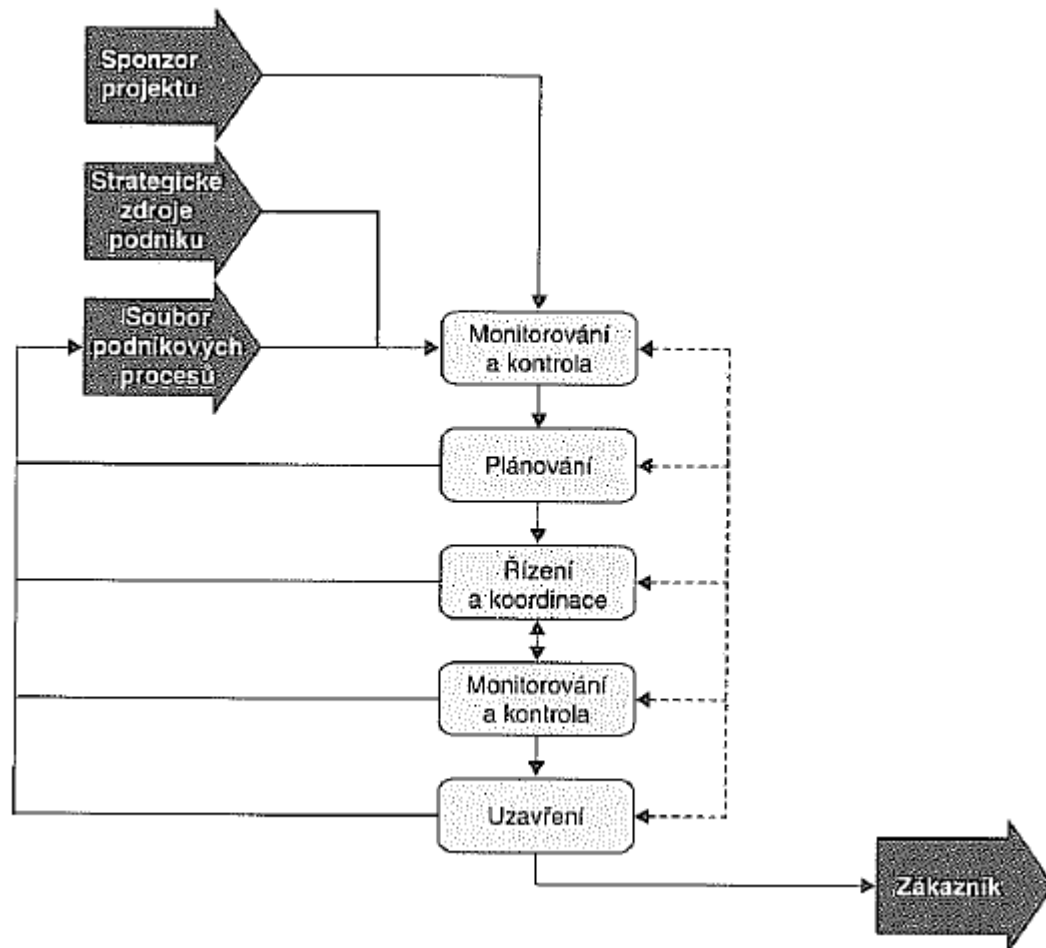
Zdroj: [1]

Z hlediska výkonu řízení projektu můžeme hlavní skupiny procesů projektového managementu, někdy též označované jako domény, charakterizovat takto:

- **Iniciace a zahájení projektu** – hlavním účelem tohoto procesu je vytvoření základní definice projektu obsažené v Zakládající listině projektu a získání autorizace pro jeho realizaci.
- **Plánování projektu** – tento proces užívá strategických výsledků předchozí domény a přetváří je do formy taktického plánu pro realizaci projektu. Vychází ze Zakládající listiny projektu. Ve fázi plánování dojde k jejímu zpřesnění do Definice předmětu projektu, která je podrobena detailnímu rozboru z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. Výstupem je podrobný a závazný projektový plán.

- **Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace** – je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny výkon a koordinaci dříve naplánovaných prací projektu. Jeho součástí je projektová komunikace, motivace členů týmu a řízení kvality.
- **Monitorování a kontrola** – je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na soulad výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem, a to z pohledu cílů projektu, času a nákladů, působících rizik a úrovně dosažené kvality.
- **Uzavření projektu** – je vyvrcholením všeho projektového snažení a jako takové má rovněž své náležitosti, přičemž akceptace výsledků projektu zákazníkem a závěrečná fakturace jsou jen jednou jeho částí [1].

Obrázek č. 5: Zjednodušený procesní model projektového managementu



Zdroj: [1]

V praxi se zejména ve velkých a strukturovaných firmách používá finanční řízení a kontrola jednotlivých organizačních složek firmy pomocí koncepce, která se nazývá vnitrofiremní obchodování. Při použití této koncepce se jednotlivé organizační složky

firmy stávají samostatnými obchodními jednotkami uvnitř firmy jako celku a vykazují samostatné hospodářské výsledky, jejichž složením se pak dostává celkový hospodářský výsledek, tedy zisk nebo ztráta firmy v posuzovaném období [4].

Pro řízení projektu je typické, že komunikace, spolupráce a informační toky mezi jednotlivými skupinami procesů je soustředěna do dokumentů nebo jejich částí. Detailní informace o obsahu a způsobu vytvoření jednotlivých položek těchto dokumentů jsou obsahem oblastní specializovaných podle jednotlivých procesních skupin. Nejdůležitější vstupy a výstupy procesního modelu projektového managementu, dokumentované a schválené popisy stavů nebo záměrů nebo jiné výsledky, které jednotlivé procesní skupiny provádějí můžeme ukázat na následujícím obrázku [1].

Obrázek č. 6: Vstupy a výstupy procesního modelu projektového managementu

Externí objekty	Vstupy procesního modelu	Výstupy procesního modelu
Strategické zdroje	<ul style="list-style-type: none"> - strategické cíle podniku - hlavní faktory podnikatelského prostředí - lidské zdroje podniku - finanční a materiální zdroje podniku - podniková kultura - podnikové systémy 	
Procesní model podniku	<ul style="list-style-type: none"> - soubor podnikových procesů - podniková pravidla a metodiky - historické informace - souhrn znalostí a zkušeností podniku 	<ul style="list-style-type: none"> - aktualizovaný soubor podnikových procesů - aktualizovaná podniková pravidla a metodiky - rozšířené historické informace - rozšířený soubor znalostí a zkušeností podniku
Sponzor projektu	<ul style="list-style-type: none"> - popis práce, která má být provedena - rozsah pověření 	
Zákazník projektu		<ul style="list-style-type: none"> - produkt, služba nebo jiný výsledek projektu

Zdroj: [1]

Několikrát jsme konstatovali, že procesní model projektového managementu obsahuje celou řadu souběžně působících, vzájemně navazujících nebo podmiňujících se procesů. Úspěšná realizace projektu, která je hlavním cílem ucelené metodologie projektového managementu, zdůrazňuje systémový přístup k řízení jako zásadní a velmi důležitou podmínku dosažení tohoto úspěchu. Systémový přístup vychází z předpokladu, že

- každý systém může být rozdělen do logických součástí – subsystémů,
- jednotlivé subsystémy mají svá rozhraní a je možno definovat vztahy mezi takto vzniklými elementy,
- činnosti, které probíhají v jednotlivých subsystémech, je nutno posuzovat s ohledem na jejich dynamiku jako součást smysluplného celku,
- pro případné problémy, které mohou v systému nastat, lze najít několik alternativ řešení a zároveň lze zvolit optimální variantu tohoto řešení [1].

Není mnoho projektů, které by skončily zásadním neúspěchem vinou špatného řízení nebo kontroly. Většina skutečně katastrofálních konců je výsledkem špatných předpokladů, učiněných ve fázi iniciace, ale zdaleka nejvíce potíží a problémů má své kořeny ve špatném plánu. Obvyklé příčiny jsou:

■ **Iniciace:**

- špatná cenová strategie,
- nesprávné stanovení cílů, a to jak po věcné, tak po formální stránce,
- špatné odhady spotřeby zdrojů,
- celkové podcenění náročnosti a rizikovosti projekt,

■ **Plánování:**

- nedostatky, nejednoznačnost a nejasnosti formulování cílů,
- chyby ve zpracování podrobného rozpisu prací,
- podcenění pracnosti s dopadem do harmonogramu i rozpočtu,
- opomenutí některých oblastí a jejich odrazů v plánovacích dokumentech nebo vynechání některé ze součástí plánu projektu,

■ **Koordinace a řízení prací:**

- chyby v komunikačním plánu, nedostatečná nebo naopak nezvládnutelně objemná komunikace,
- nedostupnost některých komunikačních kanálů pro část projektového týmu,
- špatně rozdělné odpovědnosti a schopnosti rozhodování,

- nedostatečný rozsah autority manažera projektu,
- formální nedostatky řízení a podcenění potřeb formalizace rozhodovacích úkonů,
- problémy mezilidských vztahů, osobní rozpory,

■ **Monitorování a kontrola:**

- nedostatky plánovaných kontrolních metod,
- nedůslednost a nepravidelnost provádění kontrol, špatně navržená korekční opatření nebo chybné nastavení limitů přijatelnosti zjištěných výsledků kontroly,
- nevhodně volená korekční opatření, pomalé rozhodování o jejich aplikaci,
- opomenutí kontroly v oblastech řízení rizik a řízení kvality projektu,

■ **Uzavření projektu:**

- podcenění rozsahu a náročnosti dokončovacích prací a administrativních úkonů,
- předčasné převedení pracovních zdrojů na jiné projekty,
- nedostatky ve formulacích akceptačních kritérií, přílišná volnost ve výkladu naplnění cílů projektu,
- špatně navržené akceptační procedury [1].

Poslední etapa spočívá ve vyhodnocení produktu a ve vyhodnocení projektu. Jak z názvu vyplývá, jde o dva okruhy činností. V prvním případě by měl výstup řešení – nový či zlepšený produkt, podrobený různým prověřeními či zkouškám, které by prokázaly, že bylo dosaženo zamýšlených výsledků. V druhém případě se hodnocení zaměřuje na manažerské postupy užité při realizaci úkolu. Předmětem zájmu může být řešitelský tým, jeho vhodnost, metody, které manažer projektu použil při plánování nebo při koordinaci, příčiny konfliktů, ke kterým došlo, jak řízení ovlivnily externí změny, kde by do budoucna bylo možné hledat rezervy apod. [6].

2.10 Rizika projektového managementu

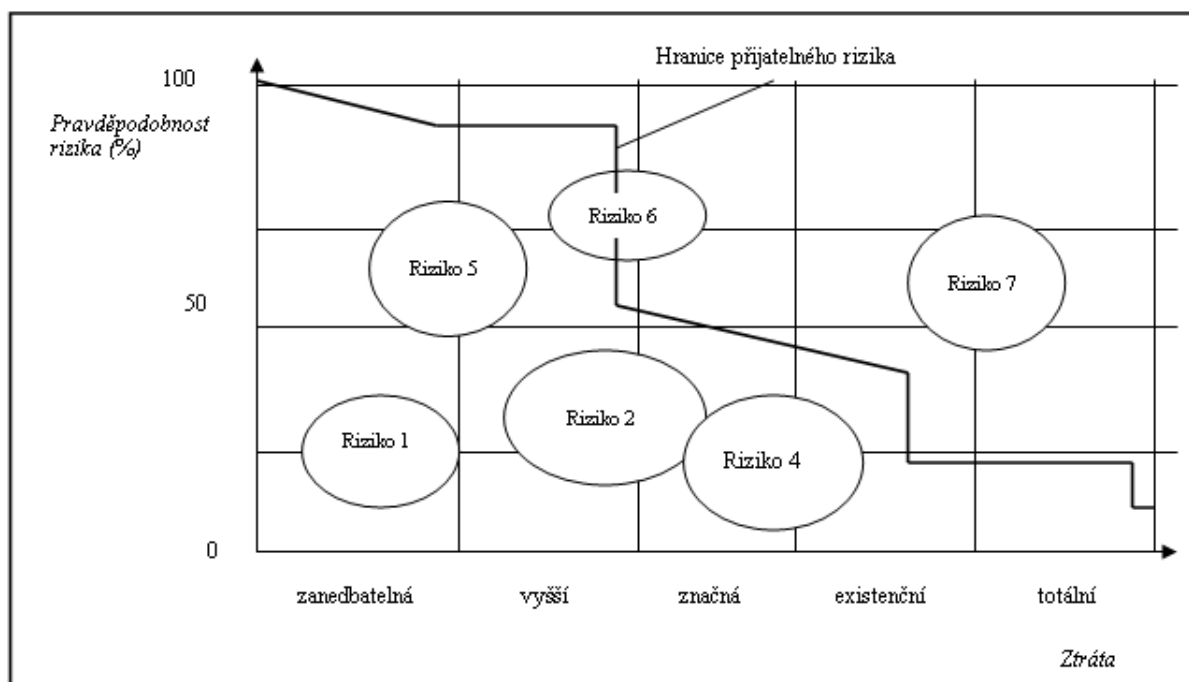
Každý projekt s sebou nese určitou míru rizik. Jejich celkový potenciální „objem“ je při realizaci zpravidla rozdělen v určitém poměru mezi zákazníka a dodavatele projektu, a to na základě podmínek kontraktu. To znamená, že již při jednání o kontraktu a ceně projektu je potřeba mít alespoň rámcovou představu o rizikovosti projektu [1].

V oblasti praktického řízení rizika v podnikání existují tři základní pravidla, jejichž respektování nám umožňuje řadu rizik odstranit, popřípadě jejich vliv eliminovat na únosnou míru. Tato pravidla, která si dále blíže rozebereme doporučují:

- Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit;
- Uvažuj o pravděpodobnostech;
- Neriskuj mnoho pro málo [2].

Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských. Je tedy zřejmé, že se při přípravě a hodnocení projektů nelze omezit na propočty kritérií jež vycházejí z nejpravděpodobnějších odhadů veličin ovlivňujících peněžní toky projektů, kdy tyto odhady jsou často dosti optimistické. Z hlediska rizika a nejistoty je proto podstatné to, že tyto faktory je třeba zvažovat a integrovat do přípravy projektů, jejich hodnocení, rozhodování a přijetí či zamítnutí [8].

Obrázek č. 7 Rizikové pozice



Zdroj [2]

Koncentrace obchodu v oblasti maloobchodu je vysoce dynamická – zajišťuje široké spektrum potřeb obyvatel. Specifikou obchodu je vysoká pohotovost služeb, přímý kontakt pracovníků se zákazníky. Zdrojem zisku je obchodní rozpětí formované nejen nákladovostí, ale především konkurenčním prostředím [7].

Je zřejmé, že nejistotu odhadu vývoje faktorů rizika a nejistoty lze snížit (např. lepším poznáním procesů generujících tyto faktory, lepším informačním vybavením, užitím variantních a spolehlivějších zdrojů dat, uplatněním vhodnějších metod prognózování aj.), ale nelze ji zcela odstranit vzhledem k náhodné povaze procesů generující rizikové faktory. Chápání rizika prošlo určitým historickým vývojem, v kterém převažovalo chápání rizika jako určitého nebezpečí – v tomto smyslu mluvíme i dnes o riziku onemocnění, havárie výrobního zařízení aj., tj. zaměřujeme se na negativní stránku rizika. Z tohoto hlediska se riziko chápe jako:

- možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty,
- možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce, investičního projektu či organizace,
- nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce, investičního projektu či organizace [8].

Nejpočetnější skupinu podnikatelských subjektů v ekonomice představují malé a střední podniky, které vytvářejí značnou část pracovních příležitostí, podílejí se na tvorbě hrubého domácího produktu i na exportu průmyslové produkce. Vzhledem k významu malých a středních podniků je jim ze strany státu poskytována pomoc různými formami, která má zejména regulativní a finanční charakter [7].

Největší chybou, která se může stát při sestavování rozpočtu, která však leží mimo rozhodnutí manažera projektu, je podcenění projektu ve snaze obdržet zakázku s plánem na zhojení se v dalších kolech nebo rozšíření rozpočtu. Základny projektového managementu – produkt projektu, jeho náklady a harmonogram – definují prostor, ve kterém se podle vytyčených cílů vytváří určitá nová hodnota. Protože se v tomto prostoru musíme pohybovat i v případě působících rizik, je pochopitelné, že všechny tři parametry musí s riziky počítat [1].

Známý je vztah mezi rizikem a výnosností. Čím větší je riziko určité aktivity či projektu, tím vyšší hodnocení investor požaduje. Základním cílem projektového managementu je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěšnosti a minimalizovat nebezpečí takového jejich neúspěchu (včetně odmítnutí příliš rizikového projektu), který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu úpadku [8].

Existují metody, které dovolují zpřesnit odhady a z nich sestavené rozpočty u vysokorizikových nebo obtížně plánovatelných projektů, ovšem jenom tehdy, dovoluje-li to typ a podmínky kontraktu a jsou-li všichni manažeři účastníci se nějakým způsobem projektu připraveni tyto metody s uvážením aplikovat. Ani sebezkušenější a superkvalifikovaný manažer projektu nemá tolik moci a schopností, aby eliminoval všechna ohrožení na nulové hodnoty jejich finančního vyjádření – tedy, aby jejich eliminace projekt „nic nestála“, proto každý správně naplánovaný rozpočet obsahuje náklady na alespoň částečné krytí takových stavů [1].

Vzhledem k tomu, že realizace protirizikových opatření neodstraňuje všechna rizika, resp. některá rizika zůstávají neošetřena, pak velikost dopadů těchto rizik na projekt bude do značné míry záviset na pohotovosti a kvalitě reakce firmy na aktuální rizikovou situaci [8].

Existuje nicméně jedna oblast rizik, kde těžiště obrany leží převážně v prevenci. To jsou rizika, která nazýváme právní, neboť jejich kořeny jsou ve vzniku, změnách nebo zániku určitých právních vztahů, a to na základě výskytu určité právní skutečnosti [9].

2.11 Řízení projektových prací

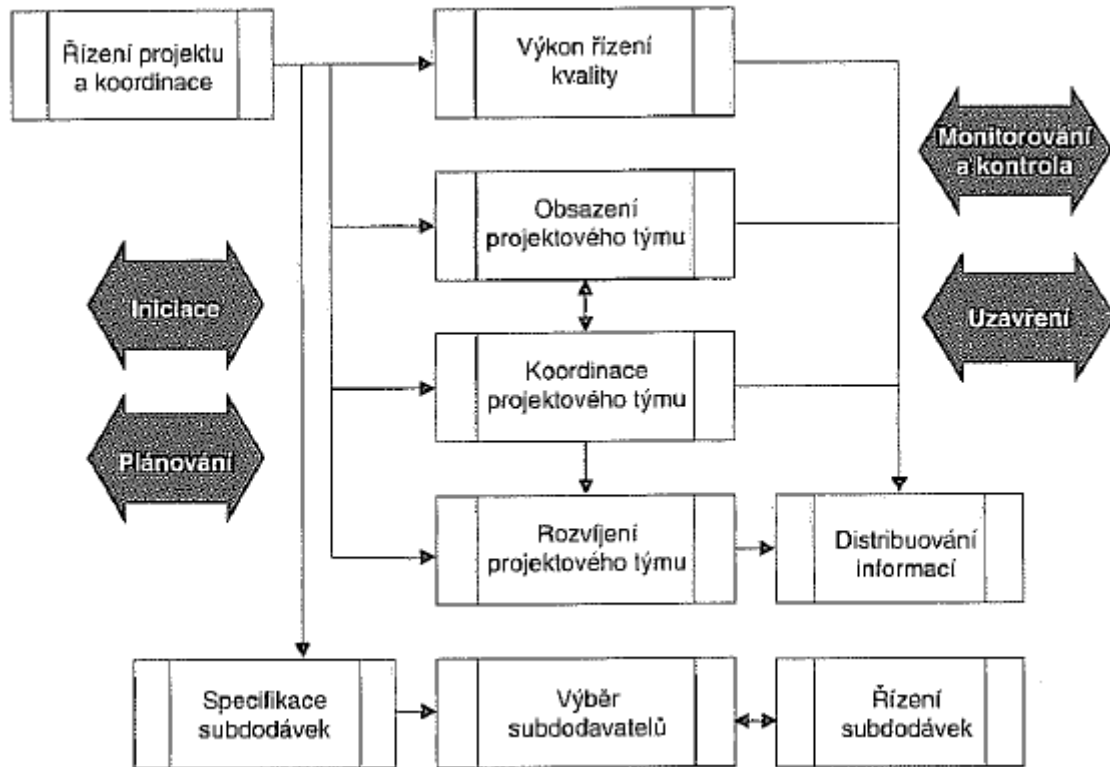
Řízení projektových aktivit je činnost, která se soustředí na dosahování plánovaných cílů, a to prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí jiných osob. Je to část projektu, v níž je vytvářen jeho produkt. Řízení se obecně sestává z:

- obsazování – vyhledávání pracovníků vhodných pro splnění specifického úkolu nebo profese,
- delegování – přidělení specifického úkolu, přiměřené autority k rozhodování a současně odpovědnosti za splnění tohoto úkolu,
- koordinace – zajištění plynulosti pracovního procesu a návaznosti plněných úkolů,
- motivování – vzbuzení zájmu splnit určitý úkol v souladu s hodnotovým žebříčkem jedince, např. povzbuzením, pochvalou, udělením příslibu odměny nebo poskytnutím jiné pracovní výhody v souvislosti se splněním přiděleného úkolu,
- dohledu – poskytování průběžné pozornosti výkonu jedinců a průběhu plnění zadaných úkolů,
- školení – rozvíjení kvalifikace a znalostí jedinců,

- poskytování rad – sdílení znalostí a zkušeností [1].

Vlastní řízení v průběhu projektu a koordinace je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny nadvýkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací v projektu a jejich integraci do podoby předepsané v Definicí předmětu projektu.

Obrázek č. 8 Diagram procesu řízení projektu a koordinace



Zdroj [1]

Efektivní týmová komunikace je jedním z hlavních elementů projektového managementu – představuje kritické pojitko mezi lidmi, myšlenkami a informacemi a je klíčovou podmínkou týmové spolupráce a hybnou silou postupu každého projektu [1].

Stejně jako je hlavní podmínkou zahájení realizačních prací projektu existence co nejlepšího plánu, který stanoví, v jakých postupných krocích, v jakých termínech a s jakými mezivýsledky má být práce udělána, hlavním předpokladem možnosti koordinace dílčích úseků prací podle tohoto plánu a kontroly postupu vzhledem k plánu je existence systémového prostředí, ve kterém probíhá projektová komunikace. Úspěch projektu pak závisí nejen na efektivním návrhu struktur systému – technického a organizačního prostředí pro komunikaci, ale také na kvalitě jeho použití [1].

Expertní systémy, popřípadě též konzultační systémy, jsou počítačové programy pro řešení složitých úloh, jejichž řešení je schopen provádět pouze specialista v daném oboru. Tyto programy umožňují řešit odborné problémy, které často vyžadují velmi úzce specializované znalosti. Úlohy obvykle nejsou algoritmizovatelné a tudíž nelze při jejich řešení aplikovat klasické programové prostředky. Expertní systémy jsou založeny na myšlence převzetí znalostí od experta a jejich uložení do paměti tak, aby je mohl využívat program s podobným výsledkem, jakého by dosáhl „živý“ expert [9].

Má-li být komunikace v rámci projektu efektivní a pozitivně přispívající k dosažení úspěchu projektu, je zapotřebí vytvoření konzistentního a vstřícného komunikačního prostředí. Od manažera projektu se očekává, že pod jeho řídicím vlivem bude komunikační síť projektu efektivním a výkonným systémem, který významně přispěje k dosažení předpokládaných cílů projektu [1].

Kvalitativní úroveň projektového managementu je i při užití rozsáhlých sofistikovaných metodologií a pravidel plně závislá na lidech, kteří tvoří organizační strukturu konkrétního projektu. Přestože každý detailní úkol a výkon každého jednotlivce je velmi důležitý, zásadní nutnost celkového úspěchu projektu a dosažení vytyčeného cíle spočívá ve spolupráci celého projektového týmu [1].

V průběhu každého projektu probíhá celá řada diskusí, ve kterých jsou hledány alternativy řešení, váženy jejich výhody či nevýhody, nastavovány priority nebo připravovány podklady pro rozhodnutí. Jedním z hlavních pramenů projektové komunikace a potřeby spolupráce je existence projektových témat – skrytých i otevřených problémů, situací, potřeb výměny informací, koordinace nebo jiných důvodů komunikaci dvou nebo více osob [1].

2.12 Projektová kontrola

Monitorování a kontrola je činnost, která se soustředí na zjišťování a ověřování skutečného postupu projektu vůči jeho plánu, a to formou porovnávání kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřících bodech nebo porovnáním jiných ukazatelů s jejich předpokládaným stavem. Je to část projektového úsilí, která zajišťuje efektivitu projektu a směřování ke splnění jeho stanoveného cíle – vytvoření požadovaného produktu [1].

Monitorování a kontrola je třístupňový proces, který se sestává z:

- měření – zjištění specifických stavových hodnot projektu,
- hodnocení – stanovení, jakou měrou tyto hodnoty naplňují předpoklady stanovené plánem projektu nebo definicí předmětu projektu,
- korekce – spuštění akcí, které budou korigovat nežádoucí odchylky [1].

Kontrola může být prováděna několika způsoby, závisí na modelu organizace a situaci, ve které se nachází. Může to být například důraz na systémy plánování a koordinace, dále výkonností cíle a odměny, až na druhém konci volnější „tržní“ síly, kulturní kontrola a osobní motivace. Identifikace odpovídajících zdrojů a kvalifikací na podporu strategie je velmi důležité, úspěšné implementace však může být dosaženo pouze v případě, že organizace je schopna rozvrhnout a kontrolovat zdroje a kontrolovat výkon v souladu se strategií [2].

Kontrola skutečných nákladů s důrazem na hospodárnost jejich vynakládání je oblast informačních úkolů manažera, vymezována mnohem širěji: jako systém, který poskytuje všechny relevantní údaje pro manažerská rozhodnutí, tedy i informace o předpokládaném průběhu procesů a transakcí, které je doprovázejí, o alternativních možnostech jejich ekonomických charakteristikách [7].

Z hlediska předmětného zaměření je pro kontrolu typická především orientace na řízení zisku. Pokud je však kontrola aplikována na úrovni jednotlivých útvarů podniku, nemusí jít o řízení zisku v pravém slova smyslu, neboť jen pro některé útvary lze vyjádřit jejich výnosy. Bez důsledného plánování, rozpočtování a vyhodnocování nákladů by došlo k jejich nekontrolovatelnému nárůstu, což nutně negativně ovlivní hodnotu podnikového zisku. Z hlediska hospodárnosti se však neprovádí kontrola všech plánovaných veličin, ale pouze těch, které jsou významné pro dosažení podnikových cílů a které se nacházejí mimo předem stanovené meze tolerance [10]

Proces monitorování a kontroly je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na zjištění souladu výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem, a to z pohledu času, nákladů, kvality a rizik projektu. Efektivní komplexní kontrolní systémy by měly vycházet z plánů, faktů, limitů a měřítek, které jsou obsaženy v zadání a formulovaných cílech projektu a v definici předmětu projektu. Tato měřítka jsou potom promítnuta do podrobného rozpisu prací, které mají být v rámci projektu vykonány a převedena do:

- časového rozvrhu, prostřednictvím dobře provedených odhadů pracnosti a nákladů,
- zadání přidělených úkolů, jejichž formulace má přispět jasnému porozumění ze strany členů projektového týmu pověřených jejich výkonem,
- rozpočtu projektu a vhodně přidělené autoritě nutné k řízení jeho čerpání,
- systému průběžného účtování skutečného postupu a čerpání nákladů,
- podkladů pro hodnocení periodicky aktualizovaných výhledů na dokončení projektu, odhadů času a nákladů potřebných pro krytí zbývajících úseků práce [1].

Existuje mnoho různých procesů, kterými je možno řídit rozmístění a kontrolu zdrojů. Informační způsobilost organizace má důležitý vliv na její kvalifikace v oblasti zdrojů a procesy kontroly. Vzhledem k náhlým změnám, které mnohé organizace v současnosti prodělávají v oblasti informační způsobilosti, je třeba očekávat, že mnozí budou od základů přehodnocovat přístup k rozmístění a kontrole zdrojů [2].

Je-li kontrolou zjištěna odchylka, je vypracována analýza odchylek. Její výsledky jsou pak předávány jak vedení podniku, tak příslušným oddělením, kterých se odchylky týkají. Mohou mít řadu příčin, mezi které patří např. chyby ve výběru plánovacích metod a postupů, nereálné stanovení cílů, existence informačních bariér zejména o konkurenci, jejich nákladech a ziscích, chyby v analýze trhu, nepředvídatelné změny cen atd. Zjištěné odchylky tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku i jeho útvarů [10].

Kontrola předmětu projektu je nesmírně důležitou aktivitou z pohledu postupného plnění dílčích cílů projektu. Kvalitní kontrolní systémy poskytují rovněž informace o variantách a výhledech způsobených zjištěnými odchylkami oproti plánovaným předpokladům. Monitorování a kontrola rizik projektu probíhá obvyklými postupy, s tím, že je zaměřena na stavy a jevy, které jsou pro projekt nežádoucí [1].

2.13 Uzavření projektu

Každý manažer projektu může ze svých zkušeností potvrdit, že ač jsou počáteční fáze nesmírně komplikované a často dokáží důkladně prověřit schopnosti všech účastníků, projít jimi je většinou snadnější v porovnání s výkonem povinností, které jsou spjaty s ukončením projektu a uzavřením všech jeho rozpracovaných témat. Proces uzavření

projektu začíná v okamžiku, kdy jsou dokončeny a připraveny k závěrečnému schválení poslední plánované výstupy projektu. Tento proces se sestává z částí:

- uzavření kontraktu, které obsahuje vypořádání a akceptaci výstupů projektu, závěrečnou fakturaci projektu a přípravu pro převedení produktu projektu do jeho další životní fáze,
- uzavření projektu jež zahrnuje vytvoření závěrečných a hodnotících interních dokumentů o průběhu projektu, uvolnění členů projektového týmu a hodnocení jejich individuálních výkonů, administrativní uzavření projektu, vypořádání všech majetkových a provozních záležitostí a uzavření účetních agend [1].

Tato fáze je spojena s příjmy z likvidovaného majetku, tak i s náklady spojenými s jeho likvidací. Je zřejmé, že při hodnocení ekonomické výhodnosti projektu je nezbytné brát na zřetel také náklady spojené s ukončením jeho provozu [8].

V závěru realizační etapy procesu zhodnotíme dosažené výsledky a porovnáme je se stanovenými cílovými ukazateli. Pokud jsme se od požadovaných ukazatelů výrazně odklonili, celý proces není ukončen a je třeba provést další opatření. Dlouhodobé cíle firmy byly promítnuty do množiny cílů oddělení, týmů a jednotlivců. Je nutné orientovat firmu na dosažení ideálního stavu, kdy jsou sladěny strategické cíle jednotlivců, týmů a oddělení firemními strategickými cíly [9].

Kvalitní projektový management předpokládá, že poctivá a důsledná práce provází projekt od jeho začátku až do úplného konce. Ukončený projekt se pro projektově orientovanou organizaci, která nabízí své služby na trhu, stává dalším stavebním kamenem jejího know-how. Metodologie projektového managementu přinášejí spoustu pravidel a doporučení, v praktickém životě však obvykle nestačí jen správně a rychle reagovat na vzniklou situaci a vybrat tu nejlepší možnou variantu dalšího postupu. Úspěšný manažer projektu je proaktivní a nastavuje preventivní opatření a vytváří příznivé prostředí, ve kterém je většina negativních vlivů pod kontrolou [1].

3 METODIKA

3.1 Cíl práce:

Cílem diplomové práce je navrhnout náplně činnosti projektového managementu při zabezpečování služeb pro zákazníky a současné vytváření podmínek pro kontinuitu a prosperitu podnikání ve vybraném podniku.

3.2 Metodický postup:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Situační analýza rizikových jevů a jejich vyhodnocení. Návrh východisek jak nepříznivé rizikové jevy řešit včetně minimalizace dopadu na hospodaření v podniku.

Pro vypracování diplomové práce byly použity ekonomické informace (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) daného podniku a informace z prvotních dokladů o účetnictví, které jsou součástí informačních výstupů podniku (přílohy k účetním závěrkám) poskytnuté podnikem za období 2008 až 2010. Kriteriaálními (srovnávacími) informacemi byly statistické údaje zveřejňované Ministerstvem průmyslu a obchodu. Všechny z podniku shromážděné, zpracované a vyhodnocené informace byly konzultovány s vedením podniku, který je zde prezentován jako podnik XY CZ. Informace byly doplněny o poznatky zjišťované z řízených rozhovorů s managementem podniku.

3.3 Postup práce:

Prvním krokem je převzít výchozí informace a náměty o postupu řešení z odborné literatury.

Druhým krokem je získání účetních podkladů a informací o hospodářské situaci od sledované společnosti, nutné pro konkrétní rozbor tématu tj. uspořádání těchto účetních informací.

Třetím krokem je zpracování finanční analýzy, konkrétní vyhodnocení získaných účetní informací pomocí poměrových ukazatelů.

Čtvrtým krokem je porovnání výsledků analýz se situací v odvětví ve sledovaných letech.

Pátým krokem je hodnocení vnitřního prostředí společnosti, její hospodářské situace a zhodnocení v návaznosti na vnější prostředí společnosti. Posouzení výsledků s výsledky udávanými jako doporučené hodnoty.

Šestým krokem je návrh opatření ke stávajícím dosahovaným hodnotám společnosti, komentáře a odhady dalšího vývoje ekonomiky společnosti.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Obecná charakteristika podniku:

Sledovaný podnik XY CZ se nachází v Jihočeském kraji, fungující již od roku 1991. Jedná se o podnik působící v oborech výstavby a údržby telekomunikačních sítí, slaboproudých a silnoproudých technologií (obchod, služby, výroba). Za dobu své existence si dokázal vybudovat důstojné postavení a dobrou obchodní pozici v jihočeském regionu. Hlavním cílem je nabídnout zákazníkovi kompletní, plně funkční dílo. Ušetřit mu eventuální problémy při koordinaci více subdodavatelů a následné spory co bylo důvodem nedokonalé funkce namontovaného zařízení. Díky znalostem technologií umí navrhnout řešení „na míru“ jejich vhodnou kombinací.

Podnik působí po celé České republice a se svou obchodní nabídkou a službami by se dalo říci, že má ve stejné oblasti poměrně velkou konkurenci. V portfoliu námi nabízených technologií nalezneme:

- Systém VISO (Varovný a Informační Systém Obyvatelstva);
- VO (Veřejné Osvětlení) – kompletní výstavba, rekonstrukce sítě veřejného osvětlení;
- CCTV - kamerové systémy;
- STA – rozvod televizního signálu;
- EZS – elektrické zabezpečovací systém;
- EPS – elektrická požární signalizace;
- ACS – kontrola a evidence docházky;
- ERO – systémy ozvučení včetně evakuačního rozhlasu;
- Rozvody strukturované kabeláže;
- Pobočkové ústředny;
- Překládky kabelových tras;

Po dlouholetých zkušenostech však lze konstatovat, že za dobu působení podnik poměrně rozšířil a dál rozšiřuje nabídku svých služeb a přizpůsobuje ji aktuálním trendům a potřebám svých zákazníků. V nabídce můžeme objednat např.:

Pro vaše nemovitosti:

- Zabezpečovací signalizace EZS;

- Požární signalizace EPS;
- Kamerové systémy;
- Satelitní a pozemní příjem TV;
- Domácí a video telefony;
- Přístupové a docházkové systémy;
- Telefonní ústředny;
- Telefonní, datové a optické sítě;
- Rozhlasové a evakuační audio systémy;
- Elektroinstalace 220V, 380V;

Pro vaše pozemky:

- Výkopové práce včetně podvrstů;
- Přípojky a překládky kabelů;
- Telekomunikační sítě;
- Optické sítě;
- Bezpečnostní kabeláže;
- Rozhlasové kabeláže;
- Veřejné osvětlení;
- Areálové rozvody nn;

Pro vaše zajištění staveb:

- Poradenství;
- Akviziční činnost;
- Geodetické vytýčení;
- Vytyčování sítí O2;
- Projekce;
- Revize elektro;
- Pravidelné kontroly EZS, EPS;
- Montáž servis a údržba systémů;

Postupem času během fungování firmy došlo k jejímu velkému rozvoji firmy. V současnosti má své místo na trhu.

Působí v oblasti především ve stavebnictví, kde služby, potenciál podniku XY CZ je plně využíván. Podnik je po celou dobu své životnosti ziskový.

Jednou z mnoha výhod fungování podniku je, že sídlí ve vlastních prostorách, které se jí v prvních letech svého fungování podařilo zakoupit a zrekonstruovat. Celé své zázemí, výrobní činnost je situována v místě sídla podniku krajského města. Stejně tak není problém s pracovními silami, kdy zaměstnanci podniku nemusejí za práci daleko dojíždět.

4.2 Přehled o hospodářské činnosti podniku:

Pro porovnání obchodní činnosti podniku použijeme výkazy z účetnictví za poslední tři roky.

4.2.1 Vstupní data

Tabulka č. 1 Rozvaha

R O Z V A H A - firmy XY CZ				
Rozvaha v plném rozsahu		2010	2009	2008
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	34 736	52 111	41 119
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL			
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	6 952	5 562	3 651
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
1.	Zřizovací výdaje			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3.	Software	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0
5.	Goodwill			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	6 854	5 464	3 553
1.	Pozemky	3 090	3 090	3 090
2.	Stavby	2 205	2 322	2 439
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	2 712	2 587	1 942
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
5.	Základní stádo a tažná zvířata			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-1 153	-2 535	-3 918

pokračování rozvahy ze strany 43

B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	98	98	98
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	98	98	98
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	27 691	46 343	37 040
C.I.	Zásoby	2 343	2 408	4 302
1.	Materiál	335	547	807
2.	Nedokončená výroba a polotovary	290	0	290
3.	Výrobky			
4.	Zvířata			
5.	Zboží	1 718	1 861	3 205
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	7 238	7 238
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		7 238	7 238
5.	Dohadné účty aktivní			
6.	Jiné pohledávky	0	0	
7.	Odložená daňová pohledávka			
C.III.	Krátkodobé pohledávky	13 022	21 999	15 452
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	12 290	17 084	15 086
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
6.	Stát - daňové pohledávky	380	1 606	0
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	312	259	315
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	40	3 050	51
C.IV.	Finanční majetek	12 326	14 698	10 048
1.	Peníze	249	128	439
2.	Účty v bankách	12 077	14 570	9 609
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý majetek			
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	93	206	428
D.I.	Časové rozlišení	93	206	428
1.	Náklady příštích období	83	183	428
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období	10	23	0

	PASIVA	2010	2009	2008
	PASIVA CELKEM	34 736	52 111	41 119
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	31 469	31 452	35 483
A.I.	Základní kapitál	1 500	1 500	1 500
1.	Základní kapitál	1 500	1 500	1 500
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3.	Změny vlastního kapitálu			
A.II.	Kapitálové fondy	1 787	1 787	1 787
1.	Emisní ážio			
2.	Ostatní kapitálové fondy	1 787	1 787	1 787
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	7 222	7 234	7 203
1.	Zákonný rezervní fond	400	400	400
2.	Statutární a ostatní fondy	6 822	6 834	6 803
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	17 431	19 463	15 914
1.	Nerozdělený zisk minulých let	17 431	19 463	15 914
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	3 529	1 468	9 079
B.	CIZÍ ZDROJE	3 267	20 659	5 636
B.I.	Rezervy	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy	0	0	
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
1.	Závazky z obchodních vztahů			
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Přijaté zálohy	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy			
7.	Směnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	3 267	20 659	5 636
1.	Závazky z obchodních vztahů	846	8 742	3 443
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	98	82	89
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	497	1 089	737
7.	Stát - daňové závazky a dotace	761	1 971	1 072
8.	Přijaté zálohy	49	49	56
9.	Vydané dluhopisy			
10.	Dohadné účty pasivní	225	119	239
11.	Jiné závazky	791	8 607	0

pokračování rozvahy ze strany 45

B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci			
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0
1.	Výdaje příštích období	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0

Zdroj: podnik XY CZ

Tabulka č. 2 Výkaz zisku a ztráty

V Ý S L E D O V K A - firma XY CZ

Položka		č.ř.	2010	2009	2008
I.	Tržby za prodej zboží	01	9 233	12 773	22 902
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	7 874	11 842	19 619
+	OBCHODNÍ MARŽE	03	1 359	931	3 283
II.	Výkony	04	37 848	58 872	42 867
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	37 558	59 161	42 578
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	290	-289	289
3.	Aktivace	07	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	08	23 780	37 941	24 387
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	18 126	26 654	14 822
2.	Služby	10	5 654	11 287	9 565
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	15 427	21 862	21 763
C.	Osobní náklady	12	13 445	24 428	14 711
1.	Mzdové náklady	13	9 845	20 183	10 669
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 288	3 917	3 726
4.	Sociální náklady	16	312	328	316
D.	Daně a poplatky	17	110	104	113
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	1 133	1 081	961
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	293	419	291
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	1	11
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	293	418	280
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	2	9	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	9	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	43	0	-1 636
		26			
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	33	3	43
H.	Ostatní provozní náklady	28	526	510	741
V.	Převod provozních výnosů	29			

pokračování výsledovky ze strany 46

I.	Převod provoz. nákladů	30			
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	494	-3 848	7 207
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		0	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		0	
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	3 185
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36			
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37		0	3 185
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	39			
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40			
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42	0	0	0
X.	Výnosové úroky	43	175	247	164
N.	Nákladové úroky	44	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	2 853	4 813	2
O.	Ostatní finanční náklady	46	39	51	33
XII.	Převod finančních výnosů	47			
P.	Převod finančních nákladů	48			
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	2 989	5 009	3 318
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	0	0	1 520
1.	splatná	51	0	0	1 520
2.	odložená	52	0	0	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	3 483	1 161	9 005
XIII.	Mimořádné výnosy	54	46	360	74
R.	Mimořádné náklady	55	0	53	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56			
1.	splatná	57			
2.	odložená	58			
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	46	307	74
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	3 529	1 468	9 079
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	3 529	1 468	10 599

Zdroj: podnik XY CZ

4.2.2 Vyhodnocení finančních ukazatelů

Tabulka č. 3 Rentabilita

Ukazatele rentability (výnosnosti)		2008	2009	2010
1	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT) (VH před zdaň. + N.) / aktiva celkem	25,78%	2,82%	10,16%
	Rentabilita tržeb (EBIT/T) (VH před zdaň. + N.) / (I. + II.1.)	16,19%	2,04%	7,54%
	Obrat celk. aktiv (T/AKT) (I. + II.1.) / aktiva celkem	1,59	1,38	1,35
2	ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+DI.K)) (VH před zdaň. + N.) / (A. + B.I. + B.II. + B.IV.1.)	29,87%	4,67%	11,21%
3	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK) VH za úč. období / A.	29,87%	4,67%	11,21%
	Obrat celk. aktiv (T/AKT) (I. + II.1.) / aktiva celkem	1,59	1,38	1,35
	Finanční páka (AKT/VK) aktiva celkem / A.	1,16	1,66	1,10
4	Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF / VK) (VH za úč. období + E.) / A.	28,30%	8,10%	14,81%
5	Rentabilita tržeb (ČZ / T) VH za úč. období / (I. + II.1.)	13,87%	2,04%	7,54%
6	Mzdová náročnost tržeb C.1. / (I. + II.1.)	16,29%	28,06%	21,04%

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy ukazatelů rentability (výnosnosti) je patrné, že se jejich hodnoty v průběhu analyzovaného období zhoršovaly. Zatímco v roce 2008 vykazují hodnoty ukazatelů vyšší výsledky, v roce 2010 už dochází k poměrně výraznému zhoršení situace. Zjevné je to například u ukazatele ROA, který v roce 2008 dosahoval téměř 26 %, o dva roky později klesl na hodnotu přibližně 11 %. Ale i přesto rentabilita celkových vložených prostředků se udržuje nad doporučenou hodnotou, která je uváděna kolem 9 %. Naproti tomu ROE rentabilita vlastního kapitálu je v roce 2009 a v roce 2010 pod doporučenou standardní hodnotou tj. pod 15 %. Důvodem je výrazný pokles Výsledku hospodaření po zdanění, který v roce 2008 byl 9 079 tis Kč, v roce 2009 byl více jak šestkrát menší tj. ve výši 1 468 tis Kč a v roce 2010 byl 3 529 tis Kč. Naproti tomu aktiva tak velké kolísání neměla viz rozvaha. I přesto je dobré, že hodnoty ukazatele ROE jsou ve sledovaném období vždy vyšší než hodnoty ROA.

Tabulka č. 4 Aktivita

Ukazatele aktivity (doby obratu)		2008	2009	2010
1	Obrat aktiv (T / AKT) (I. + II.1.) / aktiva celkem	1,59	1,38	1,35
2	Obrat zásob (T / zásoby) (I. + II.1.) / C.I.	15,22	29,87	19,97
3	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360)) aktiva celkem / [(I. + II.1.) / 360]	226,07	260,79	267,25
4	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360)) C.I. / [(I. + II.1.) / 360]	23,65	12,05	18,03
5	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360)) (C.II. + C.III.) / [(I. + II.1.) / 360]	124,75	146,32	100,19
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) (B.III.) / [(I. + II.1.) / 360]	30,99	103,39	25,14

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zpracovaných poměrových ukazatelů aktivity je vidět, že podnik překračuje minimální doporučené hodnoty týkající se obratu aktiv, kde hraniční hodnota je rovna 1. Pravděpodobně je to způsobeno především tím, že podnik se pohybuje v odvětví, které je spojeno s nižší vybaveností stálými aktivy, která jsou poměrně finančně náročná. Další možnou příčinou může být i investiční politika podniku. S ohledem na výsledky ukazatelů rentability společnost potvrzuje schopnost dosahovat vysokého zhodnocení při stávajícím stavu aktiv.

Zásoby se přeměnily v ostatní formy oběžného majetku v roce 2008 15,22krát, v roce 2009 výš 29,87krát a v roce 2010 byl počet obrátek 19,97. Obratovost zásob má relativně vzrůstající trend, což není vhodný směr, kterým by se měl ukazatel dále vyvíjet. Příčinou je výraznější pokles tržeb za zboží, pokles tržeb za výrobky a služby. Naproti tomu doba obratu zásob má opačný směr, jejím poklesem sledovaný podnik zkrátil dobu, po kterou je kapitál vázán v určité formě zásob. Projdeme-li údaje v rozvaze zjistíme, že došlo k poklesu stavu zásob přibližně o polovinu. Ukazatel doba obratu zásob poukazuje svými téměř vyrovnanými hodnotami v rámci sledovaného období schopnost podniku stabilně řídit nákup zásob, respektive materiálu.

Doba obratu pohledávek má ve sledovaném období rovněž klesající trend a stanovuje tak průměrný počet dní, po něž odběratelé zůstávají dlužní. Protože poskytováním obchodního úvěru se podnik připravuje o finanční prostředky, musí se v této oblasti provádět běžná kontrola, aby se podnik nedostal do krajní situace. Standardní udávaná hodnota tohoto ukazatele je 36 dní – v porovnání s ní však bohužel musíme uvést, že sledovaná společnost poskytuje téměř čtyřikrát delší lhůtu. S ohledem na aktuální situaci na trhu a uplynulé hospodářské události posledních čtyř let se společnost přizpůsobila podmínkám a okolnostem svých obchodních partnerů. Stěžejní obchody jsou realizovány s velkými společnostmi na trhu, které zajišťují především státní zakázky a tudíž pak i lhůta splatnosti pohledávek odpovídá jejich povaze (povaze objednatele). S tím souvisí i nový trend dodavatelsko-odběratelských vztahů v oboru, kterým jsou smluvní pozastávky např. v hodnotě 10 % z celkové ceny, kdy společnost bude mít zcela dopláceno až po uplynutí záruční lhůty díla.

Jako negativní se jeví pouze dlouhodobě kratší doby obratu závazků oproti pohledávkám, kdy společnost finanční prostředky rychleji ztrácí, než získává.

Tabulka č. 5 Zadluženost

Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)			2008	2009	2010
1	Equity Ratio (VK / AKT)	A. / aktiva celkem	86,29%	60,36%	90,59%
2	Debt Ratio I. (CZ / AKT)	B. / aktiva celkem	13,71%	39,64%	9,41%
3	Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)	(B. + C.) / aktiva celkem	13,71%	39,64%	9,41%
4	Debt Equity Ratio (CZ / VK)	B. / A.	0,16	0,66	0,10
5	Cash Flow / ((Cizí zdroje-Rezervy)/360)	(VH za úč. období + E.) / ((B. - B.I.)/360)	641,31	44,42	513,72

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza poměrových ukazatelů zadluženosti ukazuje, že se u sledovaného podniku od roku 2008 do roku 2010 postupně snižuje s výjimkou hodnoty finanční samostatnosti tj. poměru vlastního kapitálu a aktiv. Hodnota tohoto ukazatele se zvýšila o přibližně 4 %. Jeho postupné zvyšování znamená, že firma je teoreticky stabilnější. Představuje míru, do jaké je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji – jak vysoká je jeho samostatnost. Otázkou je, jaká je vhodná výše tohoto poměru? Optimální míra zadluženosti je velmi diskutabilní. Je třeba vzít v úvahu, že neúměrně vysoký ukazatel může vést k poklesu výnosnosti volně vložených prostředků. Je nezbytné sledovat výši krátkodobých závazků především těch, které plynou z obchodních vztahů.

Samotný ukazatel je navíc třeba srovnat s ukazateli rentability. V tomto případě lze dojít k závěru, že zadluženost nepřináší velké riziko díky velmi vysoké schopnosti zhodnocovat vložené prostředky.

Tabulka č. 6 Likvidita

Ukazatele platební schopnosti (likvidity)			2008	2009	2010
1	Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD)	C. - C.II. - (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)	24 166	18 446	24 424
2	Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD) / AKT)	[C. - (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)] / aktiva celkem	58,77%	35,40%	70,31%
3	Ukazatel kapitalizace (DM / DI.K)	B. / (A. + B.I. + B.II. + B.IV.1.)	0,10	0,18	0,22
4	Celková likvidita (OAKT / KD)	C. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)	6,57	2,24	8,48
5	Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD)	(C.III. + C.IV.) / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)	4,52	1,78	7,76
6	Peněžní likvidita (FM / KD)	C.IV. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)	1,78	0,71	3,77
7	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	B.III. / ((I. + II.1.) / 360)	30,99	103,39	25,14

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity nám říkají, že v průběhu sledovaných let dochází k relativně stabilnímu pohybu pracovního kapitálu i s ohledem na nepatrné snížení této hodnoty v roce 2009. Je to způsobeno tím, že v podniku došlo ke snížení krátkodobých pohledávek.

Budeme-li poměřovat celkovou likviditu, kde se doporučené hodnoty pohybují v rozmezí 2 – 2,5, můžeme konstatovat, že se podnik nachází výrazně nad doporučenými hodnotami. A to i přesto, že v roce 2009 došlo k poklesu tohoto ukazatele z důvodu velkého nárůstu krátkodobých závazků a to téměř čtyřnásobně. Následně v roce 2010 byl podnik schopen uspokojit své věřitele 8,48krát. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je příznivější zachování platební schopnosti podniku.

Vyloučíme-li z oběžných aktiv zásoby, spočítáme běžnou (pohotovou) likviditu. Oproti celkové likviditě jsou hodnoty nižší, což odráží skutečnost, že zásoby tvoří až tak podstatnou část oběžných aktiv. Likvidnost zásob závisí na jejich struktuře, jak rychle je možné jednotlivé položky zásob převést na peněžní prostředky. Pohotová likvidita měla během sledovaného období stejný charakter jako celková likvidita tj. rovněž v roce 2009 zaznamenala pokles, ale trend během sledovaných tří let byl rostoucí. Ve všech třech letech dosahovala příznivých hodnot.

Peněžní likvidita se používá pouze pro interní vnitropodnikové analýzy, protože externí uživatelé účetnictví nemají k dispozici přesné údaje. Pro peněžní likviditu je jako doporučená, uspokojivá hodnota považována minimálně výše 0,2. Pohyb tohoto ukazatele byl obdobný jako u předchozích dvou, malý pokles v roce 2009 s tím, že celkový trend ukazatele byl rostoucí a v letech 2008 a 2010 nad úroveň doporučené hodnoty.

S ohledem na doporučené hodnoty likvidit (celková 2 - 2,5, běžná 1, peněžní 0,2) je patrná orientace na celkovou likviditu, jejíž rozptyl od doporučených hodnot je nejvyšší.

Tabulka č. 7 Produktivita

Ukazatele produktivity práce			2008	2009	2010
1	Osobní náklady ku přidané hodnotě	C. / přidaná hodnota	0,68	1,12	0,87
2	Produktivita práce z přidané hodnoty	přidaná hodnota / počet pracovníků	13 543	13 437	9 600
3	Produktivita práce z tržeb	(I. + II.1.) / počet pracovníků	40 747	44 213	29 117
4	Průměrná mzda - roční	C.I. / počet pracovníků	6 639	12 405	6 126
5	- měsíční	(C.I./12) / počet pracovníků	553	1 034	511

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele produktivity práce ukazují, že podnik držel v průběhu sledovaných tří let stabilní úroveň průměrné mzdy zaměstnanců s výjimkou roku 2009, kdy došlo téměř k dvojnásobnému nárůstu.

Porovnáme-li tento rok s hodnotami dosahovanými v odvětví tak zjistíme, že průměrný stav zaměstnaných osob 5 185,4 tis. za rok 2009 (přepočten na ekvivalent plné pracovní doby podle národních účtů) byl meziročně nižší o 1,7 %. Produktivita práce, měřena HPH ve stálých cenách na zaměstnanou osobu klesla o 2,9 %. Z toho vyplývá, že na celkovém snížení HPH se pokles počtu zaměstnaných osob podílel více než jednou třetinou (36,9 %) a na pokles produktivity práce připadly méně než dvě třetiny (63,1 %).

4.2.3 Vyhodnocení vybraných položek Výsledovky

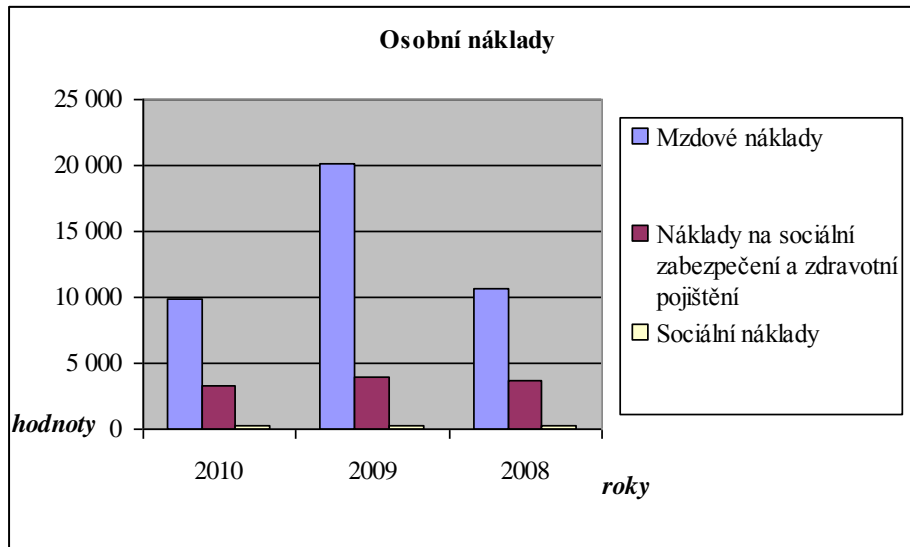
Tabulka č. 8 Osobní náklady

Položka	2010	2009	2008
Mzdové náklady	9 845	20 183	10 669
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 288	3 917	3 726
Sociální náklady	312	328	316

Zdroj: vlastní zpracování

Jednou z položek Výkazu zisku a ztráty, která ve sledovaném období zaznamenala výrazné pohyby, byla položka osobních nákladů společnosti. Celkový trend je klesající a to z toho důvodu, že dochází k přirozenému úbytku zaměstnanců tj. odchod do důchodu, ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnanců, které ale s ohledem na situaci na trhu (úbytek zakázek) nebyly zpětně doplňovány. I přes události posledních čtyř let, které výrazně poznamenaly trh, společnost nepřistupuje k záměrnému snižování stavu svých zaměstnanců. V roce 2009, v porovnání s oběma dalšími roky, došlo přibližně k dvojnásobnému nárůstu mzdových nákladů. Příčinou byly „levné peníze“ jak se tehdy říkalo úspoře daňového zatížení. V roce 2009 byly stanoveny zákonem č. 592/92 Sb. (zdravotní pojištění) a 589/92 Sb. (sociální pojištění) stropy a to pro sociální pojištění 48 násobek vyhlášené průměrné mzdy za uplynulý rok, pro zdravotní pojištění 48 násobek vyhlášené průměrné mzdy za uplynulý rok. Toho využila i společnost vyplacením odměn jednatelům společnosti, což mělo za následek zaplacení pouze daně z příjmu, které v konečném důsledku vedlo k úspoře daňového zatížení, ale i ke sledovanému nárůstu mzdových nákladů viz graf č. 1.

Graf č. 1 Osobní náklady



Zdroj: vlastní zpracování

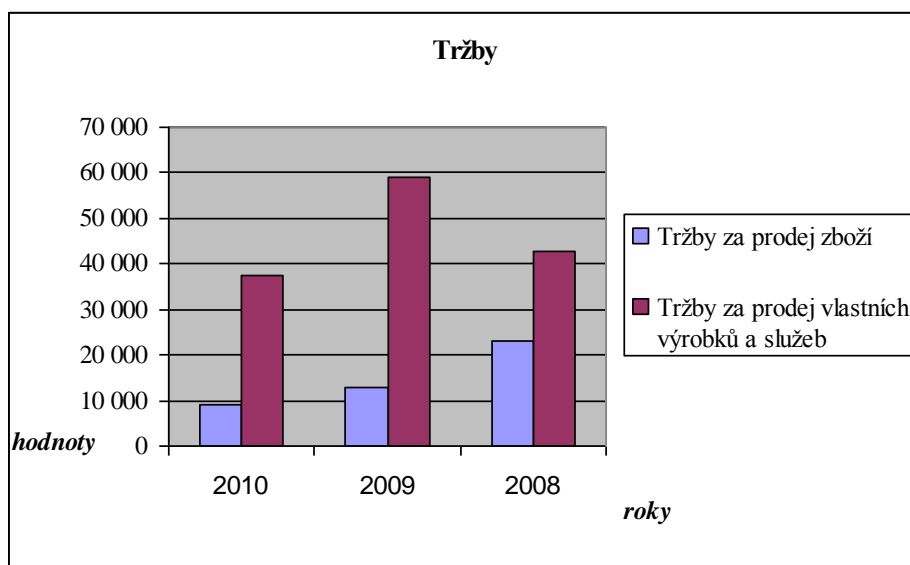
Tabulka č. 9 Tržby

Položka	2010	2009	2008
Tržby za prodej zboží	9 233	12 773	22 902
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	37 558	59 161	42 578

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj tržeb za sledované období měl klesající tendenci. Hospodářská krize se ve společnosti projevuje až v posledních letech.

Graf č. 2 Tržby



Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném období společnost především vycházela z předem dojednaných kontraktů, které byly stěžejním pilířem jejích obrátů. Většina zakázek/obchodů z období i před rokem 2008 byla dokončována v roce 2009. Poté došlo k jejich poklesu.

To mělo za následek i nižší prodej v maloobchodě. V oboru telekomunikačního vysílání, jeden z oborů, ve kterém společnost podniká (a který má největší podíl na tržbách za prodané zboží), se přešlo z analogového vysílání na digitální, což mělo za následek nejen úbytek prodeje zboží, ale i úbytek tržeb za služby.

Podíváme-li se na situaci v odvětví zjistíme, že tržby za poskytnuté služby se v roce 2010 meziročně v reálném vyjádření snížily o 1 % (po zohlednění skutečnosti, že tento rok měl o 2 pracovní dny více pak činil pokles 1,3 %). Ziskovost v odvětví klesala - stokoruna tržeb generovala pouze 1,89 Kč zisku. Potvrzuje se zřejmě, že v konkurenci o zakázky se firmy mohly ocitát v cenové nabídce i pod úrovní nákladů na danou akci.

Tabulka č. 10 Hospodářské výsledky

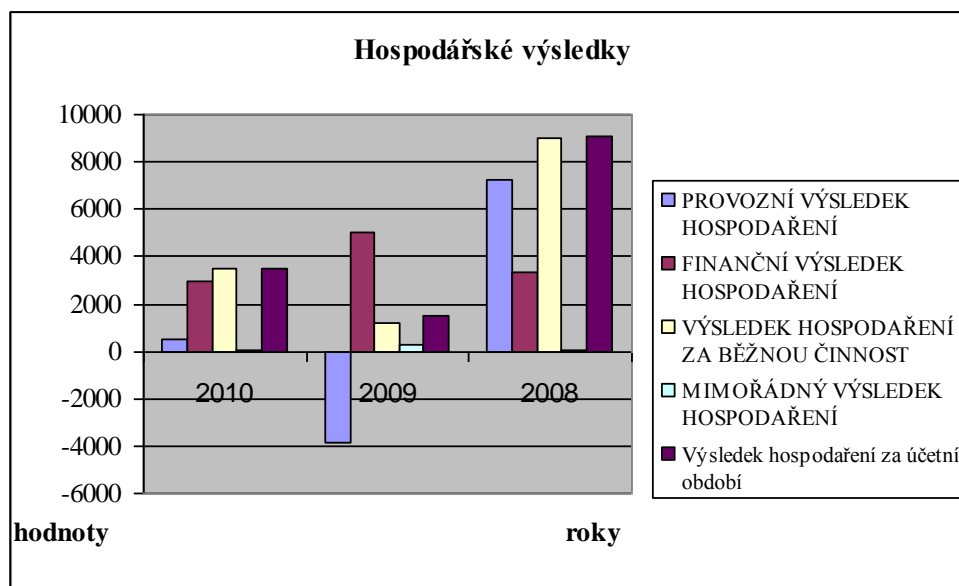
Položka	2010	2009	2008
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	494	-3 848	7 207
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	2989	5 009	3 318
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	3483	1 161	9 005
MIMORÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	46	307	74
Výsledek hospodaření za účetní období	3529	1 468	9 079

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky hospodaření za jednotlivé činnosti, stejně jako předchozí sledované ukazatele, vykazují klesající tendenci. Propad byl zaznamenán ve všech oblastech hospodaření s výjimkou finančního výsledku hospodaření, který se relativně udržuje přibližně na stejné úrovni.

Propad provozního výsledku hospodaření v roce 2009 byl díky téměř dvojnásobnému nárůstu mzdových nákladů, které převyšovaly i hodnotu přidané hodnoty tohoto roku. Společnost působí v oboru, který je ovlivněn nejenom trhem a jeho subjekty, chováním zákazníků, ale i počasím, které má rovněž vliv na vývoj podnikání společnosti. S tím souvisí i propad produkce ovlivněný, kromě úbytku zakázek, nepříznivými klimatickými podmínkami (v prosinci 2010 spadlo o 36 % více srážek než je dlouhodobý normál a průměrná teplota byla o 3,9 °C nižší proti dlouhodobému normálu). Přehled hospodářských výsledků společnosti viz graf č. 4.

Graf č. 3 Hospodářské výsledky



Zdroj: vlastní zpracování

Služby jsou nejvíce postiženou sférou české ekonomiky, která se dosud nevymanila z meziročních poklesů vyvolaných krizí v roce 2009. Tržby za služby v roce 2010 klesly proti roku 2009 reálně o 1,5 %. Rok 2008 byl poslední, kdy tržby vykázaly růst, spíše však pouze meziroční stagnaci (+0,2 %).

U oblasti služeb, jakožto specifické oblasti, je potřeba zabezpečit a následně změřit dosažení takových hodnot, jako je například spolehlivost, serióznost a pocit důvěry při poskytování služby, jasný standard, smysluplnost pro zákazníka a poskytovatele, vcítění se do potřeb zákazníka atd. V případě finanční analýzy hodnotíme pouze finanční stránku činnosti, dokážeme určit, zda manažerské činnosti byly „finančně efektivní“, nedokážeme však přinést informaci o „zákaznické efektivnosti“.

Vývoj ve službách v posledních letech odpovídá faktu pomalejšího výstupu z krize, který je vzhledem k charakteru tohoto sektoru odvětví obvykle opožděn za cyklickou fázi ekonomiky. Za velké riziko také můžeme pokládat neschopnost orientovat se na projekty stavějící na inovacích.

5 ZÁVĚR

Aby podnik dobře fungoval, musí být vybaven hospodářskými prostředky (aktivy) a pracovníky k jejich získání potřebuje kapitál (finanční zdroje). Ten je buď jeho nebo patří někomu jinému. Manažeři musí tak rozhodnout o struktuře finančních zdrojů. Mohou využít např. finanční páky a tím zvýšit hospodárnost. Jedním z cílů bylo objasnit finanční zdraví sledovaného podniku. Pomocí analýzy poměrových ukazatelů, byly provedeny jednotlivé rozborů jednotlivých metod. V závěru práce byly shrnuty poznatky o finančním zdraví podniku a došlo k jeho bližší specifikaci.

Zjištěné výsledky: ve sledovaném období 2008 – 2010 se podnik postupem času snaží svůj vlastní kapitál udržovat na stabilní úrovni. Přesto lze charakterizovat jako pozitivní stav, že se podnik snaží zvyšovat svou nezávislost na rozdíl od situace, kdy by bylo nutné využít dlouhodobé závazky v podobě dlouhodobých úvěrů a výpomocí.

Podíváme-li se na provozní výsledek hospodaření za uplynulé tři roky, zjistíme, že podnik byl především v roce 2009, díky mzdovým nákladům, v záporných číslech a tím i níže než průměr v odvětví. Co se týče poměru finančního výsledku hospodaření k výkonům vidíme, že u podniku je tento poměr relativně stejný. Tento stav je zapříčiněný tím, že většina finanční činnosti podniku je zaměřena především na ostatní finanční výnosy. Je zřejmé, že podnik více využívá financování z vlastních zdrojů, čímž nemusí platit nákladové úroky za splácení úvěrů.

Návrh opatření: není důvod měnit přístup k využívaným vstupům do prodeje, poskytování služeb (rovnováha mezi stávajícími možnostmi podniku a požadavky tržního prostředí) z čehož plyne, že cenová relace k nabízeným výstupům je nastavena úměrně jak k činnosti podniku, tak i k cenám, za které podnik poskytuje svou produkci. Navíc zákazníci jsou dobře informováni o možnostech na tomto trhu a o cenách prodávaného zboží a poskytovaných službách, tudíž není možné výrazně ceny měnit. Společnost se musí snažit neklesnout pod kritickou dolní hranici množství prodeje, limitů nákladů, nejnižší přípustnou cenu, při kterých bude dosaženo zisku.

Je-li úspěšně stanovena a zajištěna majetková a kapitálová struktura, může podnik začít svou činnost. Ta mu přináší výnosy (tržby), ze kterých hradí náklady na svou činnost. Rozdílem mezi výnosy a náklady je výsledek hospodaření – zisk nebo ztráta. Trvalým zdrojem zvyšování zisku je snižování nákladů – jejich řízení je jednou z hlavních činností všech

manažerů. K tomu jim slouží řada nástrojů – normy, kalkulace, rozpočty. Námí v závěru využita finanční analýza byla důležitou analýzou, která poskytla dostatek informací o celkové finanční situaci hospodaření podniku. Nutno však podotknout, že nezanedbatelný vliv na přesnost hodnocení má také zkušenost analytika a jeho znalost bližších souvislostí. Proto se nelze vždy bezesbytku spolehnout na výstupy hodnocení.

Zjištěné výsledky: z výkazu rozvahy lze pozorovat výkyvy u vybraných položek např. materiál, krátkodobé pohledávky, krátkodobé závazky a výsledek hospodaření běžného účetního období. Pokud se podíváme na pasiva celkem, zjistíme, že v roce 2009 se v podniku oproti předchozímu roku zvýšila o více jak 26 %. Tento nárůst byl způsoben především tím, že se podniku zvýšily krátkodobé závazky a to hlavně závazky z obchodních vztahů. Souvztažně s tímto ukazatelem došlo k podstatnému nárůstu aktiv celkem, což bylo důsledkem převážně zvýšení krátkodobých pohledávek, které rovněž vedly k nárůstu oběžných aktiv. Opakem tomu byl následně rok 2010, kdy došlo k poklesu celkových pasiv o více jak 33 %. Opět vlivem tentokrát poklesu krátkodobých závazků oproti předchozímu roku téměř o 85 % a došlo i k poklesu celkových aktiv vlivem poklesu krátkodobých pohledávek.

Návrh opatření: zvýšení oběžných aktiv z hlediska aktivit podniku nebude mít pro budoucnost pozitivní dopady a to s ohledem na vázanost finančních prostředků. Správný poměr stálých aktiv a oběžných aktiv je již předurčen povahou hospodářské činnosti společnosti a nezbytností zajistit její likviditu. Bohužel společnost se stejně jako ostatní subjekty na trhu musí přizpůsobit podmínkám obchodování a zajištění si své pozice respektováním obchodních podmínek svých odběratelů.

Otázkou je, do jaké míry a jaké skupině subjektů poskytovat nestandardní podmínky? Optimální je přizpůsobit vzájemně doby obratu pohledávek a závazků tj. bližší korespondenci hodnot do budoucna, jelikož nyní společnost finanční prostředky rychleji ztrácí než získává. Některé společnosti na trhu omezují výrobu rychleji, než by vyžadovala slábnoucí poptávka. Cílem je údajně snížit zásoby a zajistit hotovostní rezervy, pokud by udeřila krize likvidity.

Zjištěné výsledky: analýza ukazatelů zadluženosti znamená, že se u sledovaného podniku postupně zvýšil podíl vlastního kapitálu na aktivech. Společnost je stabilnější a více finančně samostatná. Příčinou je výrazné snížení krátkodobých závazků, především těch, které plynou z obchodních vztahů. Jelikož společnost nevyužívá

žádné finanční úvěry, ukazatel celkové zadluženosti koresponduje s ukazatelem míry finanční samostatnosti. V roce 2010 dosáhl necelých 10 % čímž tato nízká hodnota potvrzuje to, že společnost není závislá na cizích zdrojích.

Návrh opatření: v následujících obdobích je nezbytné udržovat krátkodobé závazky na přibližně stejné úrovni jako v roce 2010 tedy hlavně ty, které plynou z obchodních vztahů. V posledním roce společnost dosáhla snížení u výkonů především tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržeb za prodej zboží. V souladu s tím zároveň došlo k negativní relativní změně např. u položky přidaná hodnota. Pro následující období navrhuje managementu společnosti zaměřit se na obrat v prodeji, který povede k opačnému trendu a zajistit tak, pokud možno, stabilizaci pohybu výkonů.

Dobře prosperující podnik obnovuje a rozšiřuje svůj majetek. To se děje investicemi. Protože investiční rozhodnutí mají dlouhodobé důsledky, patří k nejdůležitějším manažerským rozhodnutím.

Globální ekonomika prošla v roce 2008 dramatickým vývojem, který se nevyhnul ani České republice. Zatím co první fáze globální krize postihla nejdříve finanční sektor, její nákaza se přenesla do reálné ekonomiky, kde se projevila zejména výrazným poklesem poptávky a celkovým zhoršením sortimentu. Rozvíjející se trhy a celá česká ekonomika byly tímto vývojem hluboce zasaženy. Výše popsané finanční ukazatele nasvědčují tomu, že sledovaný podnik může v některých oblastech vidět průvodní jevy krize.

Zjištěné výsledky: z analýzy ukazatelů rentability (výnosnosti) je patrné, že se jejich hodnoty v průběhu analyzovaných období zhoršovaly. Posoudit a hodnotit tak komplexní celkovou efektivitu společnosti, jestli má dostatečný zisk, nelze bohužel pozitivně. Snižuje se schopnost společnosti vytvářet nové zdroje, dosahovat zisk použitím investovaného kapitálu.

Ukazatele likvidity nám říkají, že v průběhu sledovaných let došlo k relativně stabilnímu pohybu pracovního kapitálu. Je to způsobeno tím, že ve společnosti došlo ke snížení krátkodobých pohledávek. Vyloučíme-li z oběžných aktiv zásoby, spočítáme pohotovou likviditu. Oproti celkové likviditě jsou hodnoty nižší, což odráží skutečnost, že zásoby tvoří až tak podstatnou část oběžných aktiv. Ve všech třech letech dosahovala příznivých hodnot.

Návrh opatření: pro následující období doporučujeme managementu společnosti rovněž zaměřit se na zvýšení výsledku hospodaření za běžnou činnost a zajistit, aby jeho hodnota nešla níže, než v posledním roce. Zároveň, jak již bylo výše uvedeno, udržet i optimální výši a skladbu celkových aktiv. Ekonomika společnosti se po většinu roku nacházela v poměrně dobré kondici, i když dynamika růstu efektivity pozvolna oslabovala.

Důležitým znakem dobrého finančního zdraví každé společnosti je dostatečná likvidita. Vysoký ukazatel běžné likvidity může signalizovat, že společnost je v dobré kondici, protože je schopna bez problémů hradit své závazky, ovšem na druhou stranu to může znamenat, že drží příliš velkou hotovost, což je špatné, protože nadbytečná hotovost je často neproduktivní aktivum.

Všechny výše uvedené metody mají vedle svých předností i nedostatky, které vyžadují, aby uživatelé, kteří s těmito informacemi pracují, měli určité zkušenosti a dobře chápali vazby mezi finančními ukazateli. Řada jejich počítaných hodnot se při analýzách srovnává s oborovým průměrem. Proto v některých případech pro danou společnost je obtížné určit jeden oborový průměr, zvláště pokud má více oddělení nebo široký záběr podnikání. Toto je jeden z příkladů, kdy zkušenost analytika hraje velkou roli.

V letech 2008 až 2009 přijala většina firem přísná opatření na snížení nákladů a zvýšení efektivity. Přestože některé z nich své zisky úspěšně ozdravily, nové a fixní náklady si na bedra naložit nechtějí a raději se vydávají cestou zachování flexibility. Právě to by jim mělo pomoci přestát další hospodářský pokles.

7 ANOTACE

Cílem této práce bylo nejprve provést průzkum trhu v oblasti obchodu malého podnikání v rámci Jihočeského kraje, identifikace situace za sledované období, možná rizika, která nejvíce ovlivňují hospodářskou činnost obchodníků a navrhnout způsoby optimální alternativy jejich řešení, minimalizace především v případě subjektivních rizik a najít přijatelné řešení dané situace v případě, že hrozí riziko pro daný subjekt. Zároveň navrhnout náplně činnosti projektového managementu při zabezpečování služeb pro zákazníky a současné vytvoření podmínek pro kontinuitu a prosperitu podnikání ve vybraném podniku.

Na základě získaných informací a s ohledem na míry a typy rizika, byly pomocí finanční analýzy stanoveny pravděpodobnosti jejich hrozby, odhady jejich dopadů a největší příčiny jejich vzniku.

Klíčová slova: finanční analýza, pravděpodobnost jevu, poměrové ukazatele, finanční zdraví, rentabilita, likvidita

ANNOTATION

The goal of this thesis was first to conduct a market research in the small business area in the South-Bohemian region, to identify the situation there during the monitored period, the potential risks that influence economic activities of traders the most and to suggest alternative ways of optimizing their solutions, particularly in the sense of minimizing subjective hazards and to find an acceptable solution in case of a risk for a given subject. Furthermore to suggest project management activities to ensure services for customers and at the same time to create conditions for continuity and prosperity of business in a specific company.

Based on gained information and with consideration of extents and types of risk, the probabilities of their threats, the estimates of their impacts and the biggest causes of their origin were determined using the financial analysis.

Keywords: financial analysis, probability of phenomenon financial analysis, financial ratios, financial health, profitability, liquidity.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 360 s. Dostupné z WWW: <www.grada.cz>. ISBN 80-247-1501-5.
- [2] JOHNSON, Gerry ; SCHOLLES, Kevan. *Exploring Corporate Strategy*. 1. Praha : Computer Press, 2000. 801 s. Dostupné z WWW: <www.cpress.cz>. ISBN 80-7226-220-3, KE0021.
- [3] KORECKÝ, Michal; TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 584 s. Dostupné z WWW: <www.grada.cz>. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [4] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 768 s. Dostupné z WWW: <www.grada.cz>. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [5] SOUČEK, Zdeněk ; MAREK, Jiří. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava : Montanex a.s., 1998. 180 s. Dostupné z WWW: <www.montanex.cz>. ISBN 80-85780-93-3.
- [6] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. Dostupné z WWW: <www.grada.cz>. ISBN 80-247-1069-2.
- [7] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. Praha : C. H. Beck, 2002. 479 s. Dostupné z WWW: <www.beck.cz>. ISBN 80-7179-736-7.
- [8] FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 416 s. Dostupné z WWW: <www.grada.cz>. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [9] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 300 s. Dostupné z WWW: <www.grada.cz>. ISBN 80-247-1667-4.
- [10] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 464 s. Dostupné z WWW: <www.grada.cz>. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [11] PRAVEC, Josef. Po čem touží byznysmeni: Část domácích podnikatelů volá po vzniku soukromé české banky, která by jim ochotněji půjčovala. *Ekonom*. 2011, 55, č. 42, s. 46-48. ISSN 1210-0714. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/>

Ostatní zdroje

- [12] Vývoj české ekonomiky v roce 2009, 2010 [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf>>
- [13] Ministerstvo financí [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.mf.cz>>
- [14] Ministerstvo obchodu a průmyslu [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.mpo.cz>>
- [15] Kvalifikovaná a flexibilní pracovní síla je pro konkurenceschopnost ČR klíčová [online]. Dostupný na WWW: <<http://amcham.cz>>

9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek č. 1: Přístupy k pochopení vlivu prostředí	10
Obrázek č. 2: Základny projektového managementu	12
Obrázek č. 3: Funkční struktura	19
Obrázek č. 4: Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu	24
Obrázek č. 5: Zjednodušený procesní model projektového managementu	25
Obrázek č. 6: Vstupy a výstupy procesního modelu projektového managementu	26
Obrázek č. 7 Rizikové pozice	29
Obrázek č. 8 Diagram procesu řízení projektu a koordinace	32
Tabulka č. 1 Rozvaha	41
Tabulka č. 2 Výkaz zisku a ztráty	44
Tabulka č. 3 Rentabilita	46
Tabulka č. 4 Aktivita	46
Tabulka č. 5 Zadluženost	48
Tabulka č. 6 Likvidita	48
Tabulka č. 7 Produktivita	49
Tabulka č. 8 Osobní náklady	50
Tabulka č. 9 Tržby	51
Tabulka č. 10 Hospodářské výsledky	52
Graf č. 1 Osobní náklady	51
Graf č. 2 Tržby	51
Graf č. 3 Hospodářské výsledky	53