



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

IDENTIFIKACE RIZIK PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU V OBLASTI PROVÁDĚNÍ STAVEB, JEJICH ZMĚN A ODSTRAŇOVÁNÍ POMOCÍ VYBRANÝCH METOD EKONOMICKÉ A STRATEGICKÉ ANALÝZY

IDENTIFY RISKS OF BUSINESS ENTITY AT THE FIELD OF REALIZATION OF CONSTRUCTION, THEIR
CHANGES AND ELIMINATION WITH USING OF SELECTED METHODS OF ECONOMIC AND STRATEGIC
ANALYSIS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Zelená

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství
Studentka: **Bc. Jana Zelená**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Identifikace rizik podnikatelského subjektu v oblasti provádění staveb, jejich změn a odstraňování pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Vyhodnotit výsledky ekonomické a strategické analýzy provedené vhodnými vybranými metodami (fundamentální analýza, vybrané metody finanční analýzy, SLEPTE analýza, Porterův model 5F, SWOT analýza, atp.) s cílem identifikovat rizika a formulovat návrhy a doporučení umožňující jejich snížení či eventuální odstranění.

Cíle diplomové práce:

Pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy indetifikovat rizika podnikatelského subjektu podnikajícího v oblasti provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Seznam doporučené literatury:

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1, Jak porozumět účetním výkazům [Kovanicová, 1997]. 4. aktualizované vyd. Praha: POLYGON. ISBN

80-85967-88-X.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. : Free Press. 1980.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2000. x,

101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2003. 242 s. ISBN 80-247-0198-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na komplexní posouzení stavu konkrétní společnosti. Pro společnost je důležité, aby pravidelně prováděla preventivní identifikaci rizik, jejich analýzu a následně se je snažila eliminovat. Mezi hlavní pilíře informací patří analýzy vnitřních i vnějších vlivů působících na podnik a na jejich základě lze identifikovat potenciální rizika, na která jsou navržena patřičná opatření pro snížení celkové diverzifikované rizikivosti.

ABSTRACT

The diploma thesis contents complex investigation of concrete company. Implementing regular identification of risks, its analysis and elimination is very important for the company. The main information's pillars are analysis of internal and external influences which can have powerful impact and influence for the company. Base on these analysis there can be identify potential risks and their precautions for decreasing of total diversified risks.

KLÍČOVÁ SLOVA

SLEPTE analýza, Porterova analýza, McKinsey model 7S, Fundamentální analýza, SWOT analýza

KEY WORDS

SLEPTE analysis, Porter's analysis, McKinsey's model 7S, fundamental analysis, SWOT analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ZELENÁ, J. Identifikace rizik podnikatelského subjektu v oblasti provádění staveb, jejich změn a odstraňování pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 112 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně, dne 26. května 2017

.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Heleně Hanušové CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které přispěly ke zpracování této práce.

Poděkování patří i vedení společnosti ALU, a.s. za ochotu, věnovaný čas a poskytnutí všech potřebných informací a podkladů.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍL PRÁCE	12
METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Analýza okolí podniku	13
1.2 Analýza vlivu makrookolí.....	13
1.2.1 SLEPTE analýza	13
1.3 Analýza mikrookolí	15
1.3.1 Porterův model pěti sil.....	16
1.3.2 McKinseyho model 7S.....	20
1.3.3 SWOT analýza	21
1.3.4 Účetní výkazy	23
1.4 Rizika	30
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	36
2.1 Představení společnosti	36
2.2 Historie společnosti.....	36
2.3 Současný stav společnosti.....	37
3 PRAKTICKÁ ČÁST	39
3.1 SLEPTE analýza	39
3.2 Porterův model pěti sil	58
3.3 McKinseyho model 7S.....	64
3.4 Analýza účetních výkazů	68
3.5 SWOT analýza	81
3.6 Rizika plynoucí z aplikovaných analýz pro společnost ALU, a.s.....	82
3.7 Provázanost rizik.....	86
3.8 Ovlivnitelná rizika	88
3.8.1 Jednotlivá ovlivnitelná rizika.....	88
3.8.2 Ohodnocení ovlivnitelných rizik	88
3.8.3 Vyhodnocení ovlivnitelných rizik.....	89
3.9 Navrhovaná doporučení ke snížení rizik pro společnost ALU, a.s.	91
3.9.1 Snížení rizik.....	96
ZÁVĚR	99

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	100
SEZNAM ZKRATEK.....	108
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	110
PŘÍLOHY	113

ÚVOD

Obor stavebnictví představuje jeden z nejvýznamnějších hospodářských pilířů, jež zabezpečují růst ekonomiky v České republice. Tento sektor je co do významu zcela srovnatelný s dalšími typy průmyslu, jako jsou, např. doprava, energetika, zpracovatelský průmysl, zemědělství atd.

Podnikání ve stavebnictví má vzhledem k charakteru trhu určitá specifika. Konstrukce budov, jako jeden ze segmentů stavebnictví, představuje z hlediska podnikatelského záměru mnohá úskalí – od produktu se očekává dlouhodobá životnost, jeho výroba je finančně i časově náročná, je rozměrný a nemobilní, podnikatel musí disponovat dostatečnými lidskými zdroji a technickými prostředky. Během výstavby se mohou změnit vnitřní i vnější faktory. Významným faktorem pro stavebnictví je vysoký podíl lidské práce a jeho sezónnost je orientovaná pouze na určitá roční období. Na rozdíl od jiných produktů nelze *de facto* vyrábět do zásoby, zákazníci mají konkrétní požadavky a preference, a výsledný produkt je často nutné modelovat na míru. S tím je spojeno i další riziko, a to následný prodej výrobku.

Specifickou výhodou pro stavební trh je možnost výsledný produkt dodatečně a opakovaně restrukturalizovat či inovovat, životnost stavby je možné prodloužit technickými zásahy a rekonstrukcí. Další výhodou může představovat významný podíl investic (okolo 50 %), který je financován z veřejných prostředků ve formě veřejné podpory či dotací. Na druhé straně produkty, jež vznikají v oboru stavebnictví, nemají ve své podstatě příliš krátkodobý charakter a nejsou pro obyvatelstvo zcela nezbytné, jsou tak tržně závislé na poptávce po dlouhodobějších investicích. Zejména v případě nekomerční výstavby budov či jejich rekonstrukce hraje důležitou roli sociální situace spotřebitelů a poptávka na uvedeném trhu je velmi citlivá na stav národního hospodářství.

V tomto směru je nutné podotknout, že odvětví stavebnictví bylo jedním ze sektorů nejvíce zasažených finanční a hospodářskou krizí, která začala v roce 2008, a to nejen v České republice, ale v podstatě v celé Evropské Unii. Zároveň dlouhodobě čelí i strukturálním odvětvovým problémům, jež představuje především nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

I přesto, že nyní od vzniku hospodářské krize uplynula již skoro dekáda, je stále nutné, aby společnosti neopomínaly možná slabá místa svého podnikání, která mohou být

ohrožením pro stabilitu firmy, a snažily se najít vhodná opatření. V praxi je tedy nezbytné, aby společnosti pravidelně identifikovaly rizika a snažily se o jejich redukci.

Prostředí stavebnictví je dravé a rozlehlé a rizika se tak mohou objevit prakticky ze všech stran. Pro každou společnost je teda velmi důležité, aby pečlivě identifikovala prostředí, které na ni působí. Prostředí lze rozdělit na makroprostředí (SLEPTE analýza), mikroprostředí (Porterova analýza pěti sil) a vnitřní prostředí (fundamentální analýza, McKinsey 7S).

Identifikace rizik, kvantifikace jejich vlivu a následné návrhy na eliminaci jsou stěžejní kroky analýzy rizik, které pomáhají firmě ke zlepšení svého postavení a k učinění významných rozhodnutí. Výše uvedené analýzy usnadňují odhalení potenciálních rizik a spolu s návrhem realizovatelných a vhodných řešení napomáhají ke zlepšení chodu společnosti a dosažení firemních cílů. Významnou součástí provádění analýz je rovněž interpretace dosažených výsledků a následné shrnutí, zda provedená opatření byla efektivní, a zda se skutečně hodnota míry rizika snížila.

Významným krokem ke zvýšení konkurenceschopnosti je uvědomit si silné i slabé stránky, které by měla společnost využít ke svému užitku. V okolí se každé společnosti se nacházejí příležitosti a hrozby, které lze však využít ku svému prospěchu a zvýšit tím konkurenceschopnost.

Tato diplomová práce se po teoretické části zabývá praktickým případem – zhodnocením současné situace společnosti ALU, a.s. Zmiňovaná malá společnost se zabývá výrobou a prodejem hliníkových oken, dveří, fasádních systémů a komplexního opláštění budov, ve svém portfoliu nabízí rovněž výstavbu panoramatických stěn nebo zimních zahrad. Diplomová práce se zaměřuje na celkový chod společnosti, její současnou finanční situaci a aktuální pozici na trhu. Po komplexním zhodnocení stavu společnosti bude navrženo několik konkrétních opatření, které společnosti mohou pomoci upevnit postavení na trhu a přispět k budoucímu růstu.

Předpokládaným výstupem této práce bude pro vedení společnosti přínosem, a že některé z návrhů či opatření budou realizovány.

CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je provést analýzu vybrané firmy prostřednictvím vhodných analytických metod a identifikace případných rizik, které z těchto analýz vyplývají. Na základě výsledků těchto analýz jsou formulovány návrhy k odstranění či snížení zjištěných rizik a navržení vhodných opatření, které umožní zlepšení zjištěného stavu.

METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Výše uvedený cíl je splnit pomocí několika dílčích cílů. Prvním z nich je shrnutí teoretických poznatků, které se týkají potřebných analýz. Analýzy byly použity v následujícím pořadí: SLEPTE analýza, Porterův model 5F, McKinseyho model, SWOT analýza. Následně jsou popsány účetní výkazy.

Druhým dílčím cílem je představit analyzovanou společnost z pohledu praxe. Třetím a zároveň posledním cílem analytického charakteru je vypracovat a následně vyhodnotit provedené analýzy v následující posloupnosti:

- SLEPTE analýza – vyhodnocení takových faktorů, které působí na podnik v oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické;
- Porterův model 5F (Porter's five forces) – analýza tzv. oborového okolí společnosti zaměřeného na 5F (odběratele, dodavatele, konkurenci, vstup nové konkurence a substituty);
- McKinseyho model 7S – analýza vnitřního prostředí podniku;
- analýza účetních výkazů;
- SWOT analýza – představuje resumé předchozích analýz, zpracované výsledky vedou k identifikaci slabých a silných stránek podniku, hrozeb a příležitostí.

Na základě získaných informací jsou pak identifikována možná rizika, následně jsou rizika pomocí kvantitativních metod maximálně eliminována a jsou provedeny závěry a návrhy doporučení k úspěšnému managementu podniku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Podnik neexistuje v izolaci, je v neustálé interakci se svým okolím (vnějším světem), za něž lze považovat vše, co se nachází za pomyslnými hranicemi podniku. Tato interakce není vyvážená, okolí působí zpravidla na podnik velmi silně, zatímco možnost podniku působit na okolí je spíše omezená. Ve vnějším prostředí působí na podnik různé vnější síly a faktory, které se vzájemně podmiňují, tudíž mezi nimi existují různé souvislosti. [1]

Na identifikaci a rozbor těchto faktorů, které působí na strategickou pozici podniku a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost, se zaměřuje analýza okolí podniku, jež se zabývá vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí. [2]

1.2 ANALÝZA VLIVU MAKROOKOLÍ

Makrookolí je tvořeno celkovým politickým, ekonomickým, sociálním a technologickým rámcem, v němž se podnik pohybuje. Úspěšnost jednotlivých podniků souvisí s odlišnou úrovní schopnosti vyrovnávat se s těmito vlivy. Podnik makrookolí aktivně neovlivňuje, ale svým chováním je schopen reagovat a plánovat určité varianty ovlivňující směr vývoje nebo změnu řízení podniku. [2]

1.2.1 SLEPTE analýza

Analýzou makrookolí, tzv. širšího vnějšího okolí, se zabývá analýza SLEPT, zaměřující se na predikci budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy a vývojových trendů, které pro hodnocený podnik mohou představovat budoucí hrozby nebo příležitosti. Akronym SLEPT je vytvořen z prvních písmen anglických slov určujících pět oblastí z okolí podniku:

- S (social) – sociálně-kulturní faktory;
- L (legal) – právní faktory;
- E (economic) – ekonomické faktory;
- P (political) – politické faktory;
- T (technological) – technologické faktory. [3]

Účelem SLEPT analýzy je zodpovědět základní tři otázky:

- Které z vnějších faktorů ovlivňují podnik?
- Jaké mohou být účinky těchto faktorů?
- Které z nich lze považovat za nejdůležitější v blízké budoucnosti? [1]

Tato analýza je považována za všeobecnou a platí pro všechny organizace. Mezi výše uvedené vzájemně související trendy se v některých případech řadí také ekologické faktory (E – ecological). [4]

SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY

Analyzování sociálně-kulturních faktorů je užitečné, protože působení těchto faktorů výrazně ovlivňuje poptávku i po zboží a službách, ale také nabídku. Je vhodné brát v úvahu následující faktory:

- demografické charakteristiky (trend populace, stárnutí populace, pracovní preference, geografické rozložení atd.);
- makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti apod.);
- dostupnost pracovní síly;
- sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, populační politika atd.);
- pracovní zvyklost (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání, diverzita pracovní síly). [5]

PRÁVNÍ FAKTORY

Při rozboru legislativních faktorů jednotlivých rolí hraje podstatnou úlohu stát, který výrazně ovlivňuje podnikání – vydáváním zákonů, právních norem či vyhlášek. Právní faktory ovlivňují blízkou, ale i vzdálenější budoucnost podniku, patří mezi ně například: státní regulace hospodářství, daňové zákony, zákony o ochraně hospodářské soutěže, regulace exportu a importu (včetně tarifů a obchodních bariér platných v zahraničí), zákony o ochraně životního prostředí, zákony o vládních investičních pobídkách, občanský zákoník, ochrana osobního vlastnictví, zdravotní a bezpečnostní zákon a obchodní zákoník. [4]

EKONOMICKÉ FAKTORY

Vývoj makroekonomických trendů do značné míry ovlivňuje samotný podnik. Míra ekonomického růstu ovlivňuje chod podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí i hrozeb, kterým jsou podniky vystaveny. Z tohoto důvodu je nutné analyzovat faktory, jako jsou: existence a míra vlivu centrální banky, daňové zatížení, překážky při importu a exportu, cenová politika, trend nezaměstnanosti, úroková míra, inflace, příjmy, náklady práce. [4]

POLITICKÉ FAKTORY

Politické faktory zahrnují okolnosti související s distribucí moci. Předmětem analýzy je stabilita vlády, stabilita politického prostředí země, podpora zahraničního obchodu, ekonomická politika vlády (monetární nebo fiskální), politiky různých politických stran, výdaje vlády, názor vlády na kulturu a náboženství, účastnění se obchodních dohod (EU, ASEAN atd.). [4]

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Změny technologických faktorů mohou ovlivnit okolí podniků, předvídatost směrů technického vývoje je podstatným rysem úspěšnosti podniku. Mezi tyto analyzované činitele patří: změna technologie, podpora vlády v oblasti výzkumu, rychlost morálního zastarávání, substituty, nové pracovní metody a techniky, náklady na přírodní zdroje, technologie umožňující výrobu levných a kvalitních produktů, použití finančních prostředků na vědu a výzkum a jejich výše. [4]

EKOLOGICKÉ FAKTORY

V oblasti životního prostředí má každá země své priority, zvyky, stanovené ekologické normy, které by mělo vedení podniku respektovat (včetně celého procesu zahrnujícího identifikaci, analýzu, aplikaci a monitorování) tak, aby podnik nepřišel do konfliktu s regulací daného státu. Mezi ekologické trendy lze zařadit: ochranu životního prostředí, změnu klimatických podmínek, obnovitelné zdroje energie, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů, recyklaci, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití. [4]

1.3 ANALÝZA MIKROOKOLÍ

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik a jsou v něm zahrnuty veškeré okolnosti, situace, vlivy, které podnik svými činnostmi může podstatně ovlivnit. Nejdříve je

zapotřebí zanalyzovat samotné odvětví a jeho základní charakteristiky – velikost a růst trhu, nároky na kapitál, fáze životního cyklu, vstupní a výstupní bariéry aj. Je definována také struktura odvětví: atomizovaná (mnoho malých podniků) nebo konsolidovaná (malý počet silných podniků). [6]

V analýze mikrookolí by měli být zahrnuti partneři podniku (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce atd.), zákazníci, konkurence a další. Dále lze do mikrookolí zařadit veřejnost, která se člení na vládní a finanční veřejnost, občanská sdružení a organizace, sdělovací veřejnost a vnitřní veřejnost. [6]

Koudelka [7] člení mikrookolí:

- na vertikální marketingové mikroprostředí (dodavatelé, firma, obchodníci, zákazníci);
- na horizontální marketingové mikroprostředí (konkurence, firma, veřejnost).

„Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost. Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil.“ [6]

1.3.1 Porterův model pěti sil

„Intenzita konkurence v odvětví není záležitostí náhody ani štěstí. Konkurence v odvětví má kořeny ve své základní ekonomické struktuře, která daleko přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti zásadních konkurenčních silách, (...).“ [8]

Porterův model zahrnuje:

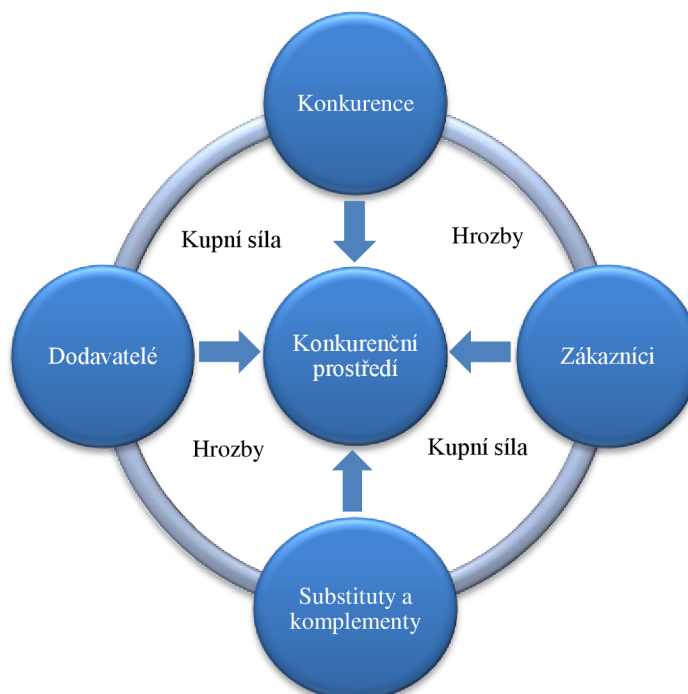
- vyjednávací sílu zákazníků;
- vyjednávací sílu dodavatelů;
- hrozbu vstupu nových konkurentů;
- hrozbu substitutů;
- rivalitu firem působících na daném trhu. [3]

„Společný vliv těchto sil určuje konečný ziskový potenciál v odvětví. Ziskový potenciál se měří jako dlouhodobá návratnost investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný

potenciál. v konečném ziskovém potenciálu se liší, protože se liší společný vliv těchto sil. “

[8]

Obrázek 1: Porterův model pěti hybných sil



Vlastní zpracování dle [8]

Celková ziskovost podniků v odvětví se snižuje, pokud se konkurence stává aktivnější. Spojí-li se výše uvedených pět sil, vznikají intenzivní tlaky a vytvářejí se konkurenční podmínky. Tímto způsobem se perspektiva pro dané odvětví stane nevalnou, což pro většinu podniků znamená období ztrát. Na druhou stranu pokud konkurenční síly nejsou příliš silné v daném odvětví, nabízí odvětví vysokou a dlouhodobou ziskovost. Konkurenční prostředí bude v tomto případě příznivé a atraktivní. Přínosem tohoto modelu je systematičnost, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil, a zmapování konkurenční pozice podniku v daném odvětví. [28]

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ

„Obecně lze říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úrovně pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat.“

[8]

Spotřebitel ovlivňuje ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. Odběratel jsou silní, pokud se v okolí vyskytuje mnoho dodavatelů, nebo existují-li

substituty. Spotřebitelé má tedy značný vliv a může určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. [1]

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Dodavatelé mohou svoji sílu projevit zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin (produktů). Síla dodavatelů je závislá na řadě faktorů:

- dodavatelů je málo a jsou koncentrovanější než odvětví, kterému dodávají;
- dodávaný produkt je unikátní nebo jednoznačně odlišitelný;
- dodávaný produkt s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele;
- dodávky těchto výrobků jsou vázány na dodávky z jiného odvětví;
- výrobek dodavatele je důležitým vstupem pro kupujícího. [8]

SOUPEŘENÍ FIREM MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY

Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, protože firmy mohou získat vyšší podíl na trhu pouze na úkor konkurentů. Dalším činitelem zvyšujícím rivalitu jsou vysoké fixní náklady v odvětví, protože podniky jsou pod velkým tlakem, takže jsou schopny naplňovat své kapacity i přesto, že musí snížit ceny produktů. [5]

Stávající konkurenti mezi sebou obratně manévrují, aby získali výhodné postavení. K nejčastěji používaným metodám podniků patří: cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení daného produktu, nadstandardní servis zákazníkům či záruky. K rivalitě dochází z důvodu, že jeden nebo více podniků vnímají tlak konkurentů, anebo vidí možnost pomoci, níž by mohli dosáhnout lepší pozice na trhu. [9]

Jestliže jsou identifikovány síly ovlivňující konkurenci v odvětví a jejich příčiny, firma se nachází v situaci, kdy může rozpoznat své silné a slabé stránky ve vztahu k tomuto odvětví. Konkurenční strategie se zakládá na ofenzivních či defenzivních krocích, a to tak že si firma vytvoří obhajitelnou pozici proti působení všech pěti konkurenčních sil. Z širšího pohledu zde mohou být zahrnuty následující možné přístupy:

- zaujetí postavení – touto defenzivní strategií se rozumí: budování obrany proti konkurenčním silám nebo nalezení takového místa v odvětví, kde jsou tyto síly nejslabší. Podnik by měl vědět o svých přednostech (zdroje, kapacity, dovednosti), které by měl využít ve svůj prospěch;

- ovlivnění rovnováhy – firma se snaží ovlivnit rovnováhu sil prostřednictvím strategických kroků, a tím zlepšit relativní postavení na trhu;
- předvídání změn faktorů tvořících základ pěti konkurenčních sil – vývoj odvětví je významný, protože s sebou nese změny. Firma by měla na tyto změny dokázat zareagovat co nejdříve a zároveň změnit strategii dříve než konkurenti změnu zaznamenají. [9]

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ

Obecně lze říci, že s nárůstem počtu podniků v konkurenčním prostředí se současně zvyšuje též intenzita konkurence v tomto prostředí. [8]

Vstup nových konkurentů a následné ohrožení závisí především na vstupních a výstupních bariérách do daného odvětví. Mezi nejobvyklejší vstupní bariéry patří: dosahovaná výše úspor z rozsahu produkce, vládní a další legislativní zásahy, diferenciací produktu, kapitálová náročnost při vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům atd. [5]

Dle Portera existuje šest hlavních překážek vstupu na trh, navíc uvádí – nákladové zvýhodnění nezávislé z rozsahu. [9]

Důležitá je rovněž reakce zavedených podniků na vstup nového konkurenta. Nepříznivou odezvu lze předpokládat, jestliže:

- etablované podniky mají dostatečné zdroje (nevyužité cizí zdroje či výrobní kapacity, přebytečnou hotovost, bezprostřední vazby s distributory či odběrateli);
- zavedené podniky mohou na určitou dobu snížit ceny svých výrobků/služeb, a tím si udržet svůj tržní podíl;
- míra růstu odvětví je nízká a další konkurent zhorší finanční situaci všech zúčastněných. [1]

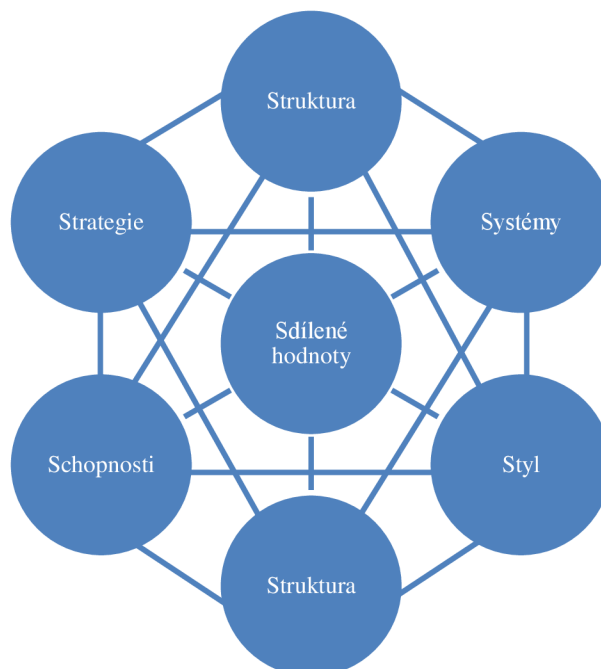
HROZBA SUBSTITUTŮ

Podniky v odvětví konkurují v širším smyslu i s obory vyrábějícími substituty. Potenciální výnosy v odvětví jsou určeny substituty tak, že jsou stanoveny cenové stropy, které si mohou firmy se ziskem účtovat. Cenový strop odvětví je tím pevnější, čím více je atraktivnější cenová alternativa nabídnutá substituty. [9]

1.3.2 McKinseyho model 7S

Model 7S se neřadí do skupiny čistě strategických modelů, ale jedná se o způsob přemýšlení založený na rozvoji nebo rekonstrukci organizace. McKinseyho model vycházel ze sedmi faktorů, které dle jeho mínění patří mezi stěžejní v souvislosti organizačního rozvoje podniku. Do tvrdých neboli „hard“ prvků se řadí: strategie, struktura a systémy. Tyto faktory lze v konkrétní organizaci jednoduše definovat a identifikovat a je možné je řídit. Zbývající čtyři činitele (spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty) patří do skupiny měkkých neboli „soft“ prvků. Jsou charakteristické nehmatatelností a je obtížné je explicitně řídit. [10]

Obrázek 2: McKinseyho model 7S



Vlastní zpracování dle [74]

Strategie představuje plány, které firmě pomáhají k dosažení a udržení konkurenční výhody. Obecně platí, že strategie je jednoznačně formulovaná, dlouhodobá a je upevněna silnou vizí, posláním a hodnotami. Strategie je realizována pomocí konkrétních cílů prostřednictvím rozdělení firemních zdrojů. [73]

Struktura je organizační schéma firmy popisující způsob uspořádání organizačních jednotek, právě tak určuje jejich vzájemnou propojenost a odpovědnost, tj.: centralizované, decentralizované, liniové, liniově-štabní, síťové, maticové apod. [73]

Systém je charakterizován procesy a rutinními činnostmi, které podnik vykonává při finančním řízení, získávání nových pracovníků, sdílení informací atd. [10]

Sdílené hodnoty spojují všechny členy podniku a obsahují několik základních hodnot a postojů, např. vize, poslání či firemní kulturu. [10]

Schopnosti, jedinečné znalosti, zkušenosti či dovednosti jsou potřebné u jednotlivých zaměstnanců pro fungování firmy. V případě organizačních změn vyvstává otázka, jaké schopnosti bude firma potřebovat k posílení nové strategie. [73]

Styl představuje způsob řízení vyššího managementu firmy. Styl rovněž reprezentuje kulturu organizace, která je charakterizována způsobem konání, jednání a chování. [73]

Spolupracovníci tvoří cíleně orientované uskupení lidí, které je charakterizováno jejich know-how. Také se tento prvek zabývá počtem a typem zaměstnanců, které firma bude potřebovat včetně školení, motivování a odměňování. [73]

1.3.3 SWOT analýza

„SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weakness), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné vnější situace okolí organizace (vnější prostředí).“ [10]

Původně se tato analýza skládá ze dvou analýz, a to SW analýzy a OT analýzy, přičemž je doporučeno se nejdříve zabývat OT analýzou. OT analýza identifikuje vnější prostředí firmy, a to jak mikroprostředí (dodavatele, odběratele, zákazníky, konkurenci, veřejnost), tak i makroprostředí (cíle, systémy, procedury, materiál, firemní kulturu, zdroje, mezilidské vztahy, kvalitu řízení, organizační strukturu). Po provedení analýzy vnějšího prostředí se analyzuje vnitřní prostředí firmy (cíle, firemní zdroje, materiální prostředí, systémy, firemní kultura, organizační kultura atd.) pomocí analýzy SW. [7]

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Zde se zaznamenávají skutečnosti přinášející výhody jak zákazníkům, tak firmě.	Zde se zaznamenávají oblasti, ve kterých firma nepostupuje dobře nebo si v nich ostatní firmy vedou lépe.
Příležitosti	Hrozby
Zde se zaznamenávají skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	Zde se zaznamenávají skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Vlastní zpracování dle [6]

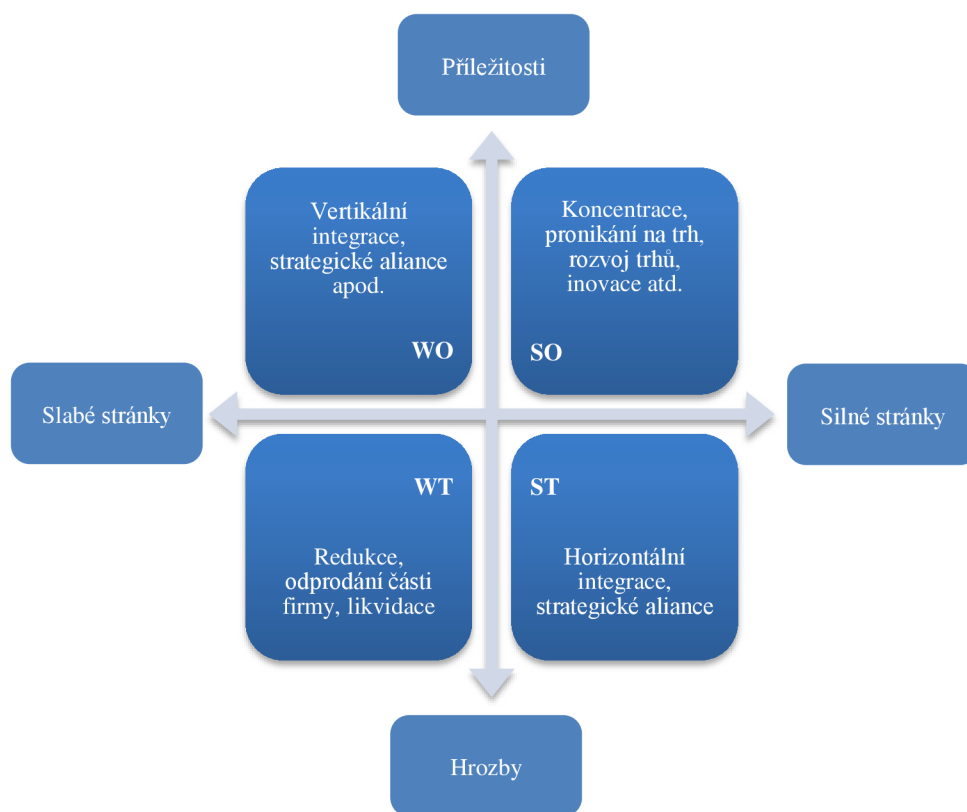
Cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky, utlumovat slabé stránky a zároveň připravit podnik na potenciální příležitosti. Jestliže SWOT analýza má plnit určitou roli v procesu tvorby strategie, její aplikace by měla směřovat k následujícím činnostem:

- identifikaci, nalezení a posouzení vlivů;
- predikci vývoje trendů;
- odhadu faktorů vnějšího okolí;
- předpovědi vnitřní situace podniku a jejích vzájemných souvislostí. [2]

Výhodou SWOT analýzy je možnost sumarizace mnoha analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí a jejich schopnostmi. Analýza může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. [6]

Naopak jako nevýhody SWOT analýzy se uvádí její statická a značná subjektivita. I přes tyto nedostatky je SWOT analýza oblíbeným nástrojem analytiků k analýzám silných a slabých stránek společnosti především díky svým schopnostem identifikovat tyto stránky společnosti. Na následujícím obrázku je zobrazeno využití SWOT analýzy při koncipování strategií. [6]

Obrázek 3: Využití SWOT analýzy



Vlastní zpracování dle [6]

1.3.4 Účetní výkazy

„Předmětem účetnictví je zachycování dat a informací o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků včetně dluhů a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření. To vše s jedním hlavním cílem: poskytnout věrný a poctivý obraz finanční situace a finanční výkonnosti ÚJ.“ [13]

Účetnictví popisuje účetní jednotku jako celek. Na základě struktury účetního systému v určitém podniku lze diferencovat dvě základní části podnikového účetnictví, a to manažerské účetnictví a finanční účetnictví. [14]

FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ

Finanční účetnictví obsahuje souhrnné informace o účetní jednotce (majetek, závazky, vlastní kapitál, náklady, výnosy) s cílem zjistit výši hospodářského zisku. V tomto typu účetnictví se zaznamenávají jevy vztahující se k externímu okolí, tj. odběratelé, dodavatelé, banky atd. Dle českých účetních předpisů je účetní závěrka povinně tvořena z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy. Výše uvedené výkazy jsou zpracovávány pravidelně – měsíčně, čtvrtletně, ročně. [14]

Finanční účetnictví je orientováno na minulost. Jelikož je určeno především pro vnější uživatele, jsou na účetní závěrku kladeny požadavky legislativně stanovené:

- v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení výše uvedeného zákona;
- v Českých účetních standardech pro podnikatele;
- v Mezinárodních standardech účetního výkaznictví (International Financial Reporting Standards – IFRS). [15]

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

Manažerské účetnictví poskytuje ekonomické informace, které vedení potřebuje pro efektivní řízení v rámci dané firmy. Manažerské účetnictví zahrnuje: nákladové účetnictví, kalkulace vlastních nákladů a výkonů, soustavu rozpočtů a finančních plánů, vnitropodnikovou statistiku, operativní evidenci a vnitřní kontrolu či jiné propočty. Informace získané z manažerského účetnictví jsou přednostně určeny pro vedení podniku. V manažerském účetnictví se nemusí dodržovat podvojný zápis ani systémovost, jak je určeno ve finančním účetnictví. Pro manažerské účetnictví není předepsána metodika oceňování a mohou se používat i naturální jednotky. Není povinností, aby zprávy a další možné přehledy byly vyhotovovány v pravidelných časových intervalech. [14]

Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví přehledně, srozumitelně, správně, úplně, průkazně a také způsobem, který zaručí trvalost účetních záznamů. Účetní principy tvoří soubor základních principů a pravidel, které jsou dodržovány při sestavování účetních výkazů a vedení účetnictví. Mezi tyto zásady patří: zásada účetní jednotky, zásada věrného a poctivého zobrazení, zásada zjišťování výsledku hospodaření v pravidelných intervalech, zásada neomezeného trvání účetní jednotky, zásada nezávislosti účetních období, zásada stálosti metod, zásada významnosti, zásada zákazu kompenzace, princip podvojnosti, bilanční princip, bilanční kontinuita, zásada souvztažnosti, dokumentace, zásada opatrnosti. [16]

UŽIVATELÉ ÚČETNÍCH INFORMACÍ

Účetní výkazy jsou předmětem zájmu mnoha uživatelů přicházejících do kontaktu s danou firmou, jež rozděluje uživatele do dvou skupin: interní a externí.

Interní uživatelé

Manažeři využívají informace pro dlouhodobé i krátkodobé finanční řízení podniku. Manažeři podniku analyzují situaci podniku a následně rozhodují především o způsobu:

- získávání finančních prostředků;
- zabezpečení optimální majetkové struktury;
- rozdělení disponibilního zisku. [17]

Finanční analýza odhaluje silné a slabé stránky hospodaření. Na jejím základě manažeři přijímají podnikatelský záměr pro další období, který zajistí prosperitu podniku. [17]

Zaměstnanci se zajímají o finanční situaci podniku především z pohledu jistoty zaměstnání. [17]

Podle Vaška [15] není zpravidla uživatelem externí závěrky vedení podniku, a to z důvodu potřeby přístupu detailnějších informací o finanční výkonnosti podniku nutných pro strategické a operativní řízení.

Externí uživatelé

Investoři se zajímají o disponibilní zisk, podnikatelské záměry manažerů, stabilitu a likviditu firmy. Držitele dluhopisů zajímá kromě likvidity společnosti a finanční stability také skutečnost, zda jim bude jejich cenný papír splacen a v dohodnuté výši. [17]

Dodavatelé a odběratelé se zajímají o finanční situaci svých potenciálních obchodních partnerů, přičemž pozorují jejich finanční stabilitu a potřebují se utvrdit v tom, že druhá strana dodrží své závazky. [17]

Banky a jiní věřitelé potřebují co nejvíce informací o finančním stavu potenciálního dlužníka, aby se mohli rozhodnout, zda poskytnout úvěr, v jaké výši a za jakých podmínek. [17]

Stát a státní orgány z mnoha důvodů zajímá z finančních informací: statistika, plnění daňových povinností, kontrola firem se státní majetkovou účastí. [17]

Mezi další uživatele patří konkurenti, burzovní makléři, veřejnost, daňoví poradci nebo účetní znalci atd. [17].

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

Účetní jednotky sestavují účetní závěrku podle zákona o účetnictví dle §18 odst. 1. Tvoří ji: rozvaha (bilance), výkaz zisku a ztráty, příloha. [18]

Účetní závěrka musí obsahovat dle zákona o účetnictví podle §18 odst. 2:

- jméno a příjmení, obchodní firmu nebo název účetní jednotky;
- identifikační číslo osoby, pokud je má účetní jednotka přiděleno;
- právní formu účetní jednotky;
- předmět podnikání nebo jiné činnosti, případně účel, pro který byla zřízena;
- rozvahový den nebo jiný okamžik, k němuž se účetní závěrka sestavuje;
- okamžik sestavení účetní závěrky, ke které musí být připojen podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam účetní jednotky. [23]

Podle §18 odst. 3 zákona o účetnictví účetní jednotky sestavují účetní závěrku v plném nebo zjednodušeném rozsahu. Účetní závěrka může být sestavena jako řádná, mimořádná, mezitímní nebo konsolidovaná. Akciové společnosti sestavují účetní závěrku v plném rozsahu a jsou povinny mít účetní závěrku ověřenou auditorem. Součástí účetní závěrky je i přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Účetní závěrka se sestavuje v peněžních jednotkách české měny, její jednotlivé položky se vykazují v celých tisících korun. [23]

Pro sestavování rozvahy a výkazu zisku a ztráty se používají údaje čerpané ze zůstatků: syntetických účtů, skupinových syntetických účtů, analytických účtů. Cílem účetní závěrky je předložit souhrn informací týkajících se majetku, závazků, vlastního kapitálu, nákladů, výnosů a výsledku hospodaření účetní jednotky, které jsou užitečné zejména pro věřitele a investory. [16]

Rozvaha

Rozvaha obsahuje uspořádaný a sumarizovaný přehled o finanční situaci podniku k určitému datu v peněžním vyjádření. Rozvaha má dvě strany, na levé straně jsou uvedena aktiva (majetková struktura) a na pravé straně jsou pasiva (zdrojová struktura), která jsou tvořena vlastním kapitálem a závazky, jež podléhají splacení k určitému datu. Vždy musí platit bilanční princip, tj. $AKTIVA = PASIVA$. V rozvaze jsou zahrnuty údaje z běžného i předchozího roku. [14]

Na straně aktiv se u jednotlivých položek sleduje:

- **brutto stav** odpovídající vstupní ceně oceněné dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví;

- **korekce** upravují ocenění majetku o oprávky, popřípadě opravné položky příslušející k dané složce majetku;
- **netto stav** je stav majetkové položky za běžné období, vzniká rozdílem brutto a korekce;
- **netto stav za minulé období** je stav majetkové složky za minulé období. [13]

V příloze č. 1 vyhlášky k zákonu 563/1991 Sb., o účetnictví, je ustanoveno uspořádání a označování jednotlivých položek, které jsou označovány kombinací velkých písmen latinské abecedy, římských a arabských číslic a názvem položky. [19]

V rozvaze jsou předloženy informace týkající se aktiv podniku, z nichž lze především zjistit: stav konkrétního druhu majetku seříděného podle stanovených hledisek, ocenění majetku, potřebu a opotřebení majetku (odpisy), dočasné snížení hodnoty majetku (opravné položky). Z oblasti pasiv lze jednoduše vyčíst: výši zdrojů a jejich strukturu vzhledem k vlastnictví (vlastní a cizí zdroje), časové omezení zdrojů (dlouhodobé či krátkodobé závazky) a tvorbu rezerv. [13]

Tabulka 2: Rozvaha – struktura aktiv a pasiv

Aktiva		Pasiva	
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	I.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek		Základní kapitál
C.	Oběžná aktiva		Kapitálové fondy
D.	Časové rozlišení		Fondy ze zisku
		Výsledek hospodaření	
		II.	Cizí zdroje
		III.	Časové rozlišení
Aktiva celkem		Pasiva celkem	

Vlastní zpracování dle [18]

Nevýhodou rozvahy je statický charakter, protože rozvaha je sestavována k určitému okamžiku. V okamžiku analyzování už stav majetku a závazků neodpovídá realitě. [18]

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát neboli výsledovka zaznamenává peněžní toky za určitý zvolený interval (měsíc, čtvrtletí, rok apod.) a slouží jako podklad pro hodnocení rentability podniku. Výsledovka obsahuje nákladové a výnosové položky. [15]

Výnosy zvyšují ekonomický profit v účetním období, a to jak ve formě zvýšení aktiv, tak i ve formě určitých případů snížení závazků. Výnos je spojen s přírůstkem peněz či

nepeněžního aktiva anebo snížením či zánikem závazku. Naopak náklady představují snížení ekonomického prospěchu podniku a jsou spojeny s úbytkem peněz, vznikem závazku nebo úbytkem nepeněžního aktiva. [15]

Pro označení jednotlivých položek se ve výsledovce používají: písmena latinské abecedy, římské a arabské číslice a názvy položek. Výnosové položky jsou značeny číslicemi a nákladové položky jsou označeny písmeny. Výpočtové položky jsou označeny (+) nebo (*) a mezi tyto položky se řadí obchodní marže, přidaná hodnota, nebo výsledek hospodaření. [16]

Výsledovka je uspořádána vertikální formou a náklady jsou v ní členěny podle druhového třídění výnosů a nákladů nebo účelového třídění výnosů a nákladů. Výsledkem výkazu zisku a ztrát je provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření z běžné činnosti a mimořádný výsledek hospodaření. Základem vykázání nákladů je jejich souvislost s konkrétními výnosy. [15]

Tabulka 3: Základní struktura výkazu zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
Tržby z prodeje zboží
- Náklady vynaložené na prodané zboží
= Obchodní marže
+ Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
+ Změna stavu vnitropodnikových zásob
+ Aktivace
- Výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)
= Přidaná hodnota
- Osobní náklady, daně, poplatky, odpisy a jiné provozní náklady
+ Jiné provozní výnosy
= Provozní výsledek hospodaření
+ Finanční výnosy
- Finanční náklady
+ Finanční výsledek hospodaření
- Daň z příjmů za běžnou činnost
= Výsledek hospodaření za běžnou činnost
+ Mimořádné výnosy
- Mimořádné náklady
- Daň z příjmů z mimořádné činnosti
= Mimořádný výsledek hospodaření
+ Výsledek hospodaření za účetní období
Výsledek hospodaření před zdaněním

Vlastní zpracování dle [15]

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou zobrazením dvou základních stránek téhož ekonomického jevu: stavu aktiv a pasiv (rozvaha) a výsledku dosažených používáním aktiv a pasiv za určité období (výkaz zisku a ztrát). [15]

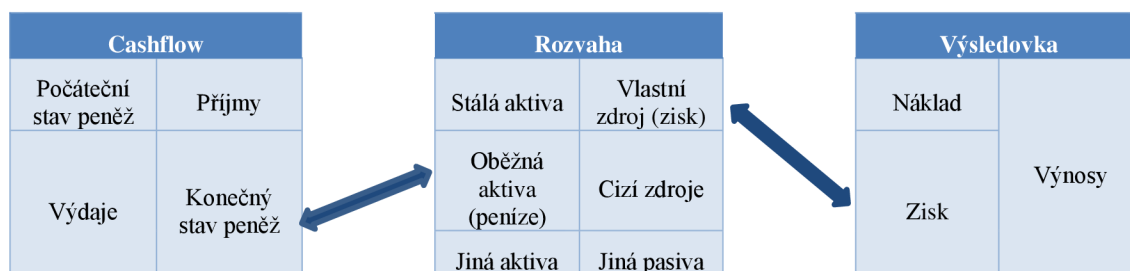
Příloha

Pro všechny typy účetních jednotek je povinnost přiložit k účetní závěrce přílohu, která vysvětluje a doplňuje informace obsažené v rozvaze a výsledovce. Tyto informace jsou předkládány s ohledem na významnost a důležitost pro danou účetní jednotku. [16]

Vzájemné vazby mezi účetními výkazy

Níže uvedené schéma ukazuje základní provázanost mezi třemi hlavními účetními výkazy.

Obrázek 4: Vzájemná provázanost účetních výkazů



Vlastní zpracování dle [74]

Cashflow je výkaz informující uživatele o způsobu vyprodukování a následného použití peněžních toků. Tento výkaz je významným doplňkem k výsledovce, a to z toho důvodu, že vykazovaný zisk nemusí nutně znamenat dostatek peněžních prostředků a naopak. Přehled finančních toků představuje změny peněžních prostředků za dané časové období v účetní jednotce. Cashflow se využívá při krátkodobém a dlouhodobém finančním plánování, hodnocení investičních záměru a platební schopnosti, finanční analýze, celkovému hodnocení hospodaření nebo zjišťování tržní ceny účetní jednotky. [18]

Omezení vypovídací schopnosti účetních výkazů

Základním problémem účetních výkazů je jejich vypovídací schopnost, poněvadž některé položky nedokážou zachytit reálné ocenění, např. dobu životnosti, velikost rezerv, zůstatkovou cenu či stav některých zásob. Z níže uvedených důvodů je velmi složité porovnávat společnosti v časových řadách. K okolnostem snižujícím či dokonce zkreslujícím tyto vypovídací schopnosti patří:

- vykazování hodnot na základě historických cen – údaje v rozvaze neodrážejí přesně aktuální hodnotu podniku. Ve většině zemí se oceňují aktiva historickou cenou, což znamená, že se používají původní pořizovací ceny, které ne zcela zobrazují současnou hodnotu aktiv a pasiv;
- vliv inflace – v souvislosti s měnící se cenovou hladinou se mění i objem zboží a služeb, které lze koupit za peněžní jednotku. Inflace se projevuje u různých druhů aktiv, pasiv, výnosů a nákladů odlišnou měrou, a z tohoto důvodu hodnoty těchto položek nejsou spolehlivým měřítkem jejich současné reálné hodnoty;
- neurčitost účetních dat – každý předpoklad budoucího ekonomického vývoje je v účetních výkazech založen na pravděpodobnosti odvozené z minulých zkušeností a údajů, což způsobuje jistou míru neurčitosti. Některá zachycení neurčitosti se mohou řešit použitím aplikace principu opatrnosti. Na základě tohoto principu se zvolí hodnota, která má nejméně příznivý dopad na vykazovaný výsledek hospodaření a výši vlastního kapitálu. Lze tedy vyvodit, že je pro podnik výhodnější při odhadování budoucího vývoje použít opatrnější variantu, tedy méně rizikovou a bezpečnější;
- změny v ekonomickém a legislativním prostředí – např. změna daňového základu a z něho vyplývající daňové povinnosti;
- problém srovnatelnosti účetních výkazů v časové posloupnosti a v rámci oboru – při porovnávání firem nelze jen čerpat ze srovnatelnosti účetnictví, ale je také nutné se zabírat věcnou srovnatelností dle oboru podnikání, velikosti podniku, používané technologie, výstupů a cílové skupiny zákazníků. [18]

Jak již bylo zmíněno výše, účetní výkazy pracují vždy s údaji vztahujícími se k minulosti, hrozí tedy reálné riziko neaktuálnosti dat. [18]

1.4 RIZIKA

Výraz *risico* pochází z itaštiny ze 17. století, objevil se v souvislosti s lodní plavbou a označoval úskalí, kterému se museli plavci na lodi vyhnout. Následně tento pojem vystihoval „vystavení nepříznivým událostem“. [20]

Dle současných interpretací se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty nebo zničení, případně i neúspěchu v podnikání. Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definován různě:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdarů;
- různorodost možných výsledků či nejistota jejich dosažení;
- odchylky od skutečných a očekávaných výsledků;
- pravděpodobnost lišícího se výsledku od očekávaného výsledku;
- nebezpečí negativní odchylky od cíle, tzn. čisté riziko;
- nebezpečí chybného rozhodnutí;
- možnost vzniku ztráty nebo zisku, tzv. spekulativní riziko;
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva, tzn. investiční riziko;
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému. [20]

„V ekonomii je pojem riziko užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků; obecně lze samozřejmě konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik, např.:

- *politická a teritoriální;*
- *ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, např. tržní, inflační, kursovni, úvěrové, obchodí, platební, apod.;*
- *bezpečnostní;*
- *právní a spojená s odpovědností za škodu;*
- *předvídatelná a nepředvídatelná;*
- *specifická – např. pojišťovací, manažerská, finančního trhu, odbytová, inovací, apod.“ [21]*

S rizikem úzce souvisí dva pojmy, a to:

- neurčitost výsledků – výsledek musí být vždy nejistý, tj. musí existovat alespoň dvě varianty řešení;
- nežádoucí výsledek – alespoň jeden z výsledků je nežádoucí. Nežádoucí výsledek vznikne jako nepříznivá odchylka od žádoucího výsledku, který se očekává. [21]

V základě existují tři přístupy podnikatele (manažera) k riziku:

- averze k riziku – podnikatel se snaží vyvarovat jakýmkoliv projektům, které jsou značně rizikové. Naopak preferuje podnikatelské projekty, které s velkou pravděpodobností zabezpečují vyhovující výsledky;

- sklon k riziku – manažer vyhledává rizikové projekty, které jsou spojeny s vyššími zisky, ale i s vyšším nebezpečím špatných výsledků, tj. ztrát;
- neutrální postoj – subjekt hledá rovnováhu mezi averzí a sklonem k riziku. [21]

ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK

Aktivum

Všechno, co má pro subjekt hodnotu, je aktivum. Aktiva se dělí na hmotná a nehmotná, avšak aktivem může být i subjekt sám o sobě, protože hrozba může mít vliv na celou jeho existenci. Základní charakteristikou aktiva je hodnota aktiva, která představuje vyjádření objektivní (obecně vnímaná cena) nebo subjektivní (důležitost aktiva pro daný subjekt), popř. skloubení obou přístupů. Při hodnocení aktiva jsou brány v potaz tyto aspekty: pořizovací cena či jiná hodnota aktiva, významnost aktiva pro existenci či chování podniku, náklady na překlenutí možné škody na aktivu, rychlost odstranění případné škody na aktivu, případně jiná hlediska. [20]

Hrozba

Hrozbu může zapříčinit událost, aktivita nebo jednotlivec, který má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Dopad hrozby je škoda, která je způsobena hrozbou při určitém působení na aktivum. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň, která se hodnotí dle níže uvedených faktorů:

- nebezpečnost – schopnost hrozby vyvolat škodu;
- přístup – pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu;
- motivace – zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. [20]

Zranitelnost

„Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího stavu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Zranitelnost vznikne všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. Úroveň zranitelnosti aktiva se hodnotí podle následujících faktorů:

- *citlivost: náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou;*
- *kritičnost: důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt. “ [20]*

Protiopatření

Protiopatření je postup, proces, procedura nebo technický prostředek, které je účelně navrženo pro redukci působení hrozby, eliminaci zranitelnosti nebo redukci dopadu hrozby. Protiopatření je navrženo tak, aby bylo zamezeno vzniku škody, nebo tak, aby bylo ulehčeno překonání důsledků vzniklé škody. [20]

Z pohledu analýzy rizik je protiopatření definováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření ukazuje, do jaké míry protiopatření eliminuje účinek hrozby. Z hlediska nákladů na protiopatření jsou uváděny jeho náklady na pořízení, zavedení a provozování z hlediska působení protiopatření cílí na redukci úrovně hrozby, eliminaci úrovně zranitelnosti a následků působení hrozby, odhalení nežádoucího vlivu se záměrem zavčas detekovat působení hrozby. [20]

Riziko

„Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být při analýze rizik brána v úvahu. Aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizika. Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Na růstu úrovně rizika se podílí úroveň hrozby, zranitelnost a hodnota aktiva.“ [20]

Zbytkové riziko je riziko, které nepřesáhne referenční úroveň. Toto riziko je pro subjekt přijatelné a není nutné podnikat další protiopatření k jeho snížení. [20]

Referenční úroveň vyjadřuje hodnotu velikosti rizika, která rozhoduje o tom, jestli je riziko zbytkové či není zbytkové. Jestliže riziko není zbytkové, mělo by být navrženo další protiopatření k jeho eliminaci. Referenční úroveň je taková úroveň, která má dopad hrozby tak malý, že jej lze zanedbat. [20]

PRINCIPY ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU

Řízení rizik v podniku lze rozdělit do tří fází: identifikace a popis rizika, analýza rizik, hodnocení a návrh opatření. [22]

Identifikace rizik

K identifikaci rizik lze použít metodu Delphi, metodu What-If Analysis nebo také brainstorming, skupinovou diskuzi či kauzální techniky, mezi které patří: ETA (Event Tree Analysis), FTA (Fault Tree Analysis), FMEA (Failure Mode, Effects and Criticality Analysis), FMECA (Failure Mode, Effects and Criticality Analysis). Při identifikaci rizik

je sestaven seznam rizik, která mohou ohrozit podnik, s náležitým popisem. Charakter rizik podléhá předmětu činnosti podniku a také se jednotlivá rizika vzájemně liší jak svým charakterem, tak i pravděpodobností výskytu a mírou závažnosti důsledků. Odhady pracují s jistou neurčitostí a proměnlivostí dat. U hodnocení důsledků se zjišťuje stupeň závažnosti včetně subjektivního postoje vnímání rizika a na tomto základě dochází ke specifikaci požadavků. [27]

Analýza rizik

Cílem analýzy rizik je klasifikace rizik dle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důvodu na jednotlivé funkcionální oblasti podniku. Analýza rizik používá kvalitativní nebo kvantitativní analytické metody. [22]

Kvalitativní metoda – v kvalitativní analýze rizik je pravděpodobnost výskytu dané hrozby a závažnost jejich důsledků formulována kvalifikovaným odhadem. Tento odhad je pro hodnotitele jednodušší a rychlejší, avšak nevýhody spočívají v subjektivním názoru, z čehož vyplývá nižší spolehlivost. Mezi nejpoužívanější metody patří metoda Delphi nebo rozhovory s experty. [22]

Kvantitativní metoda – naopak na matematickém výpočtu rizika je postavena kvantitativní metoda, která je založena na výskytu a závažnosti důsledků rizika. Výsledná hodnota rizika lze vyjádřit následovně:

$$\text{riziko} = \text{pravděpodobnost výskytu} * \text{závažnost důsledků}$$

Mezi nedostatky kvantitativní metody patří náročnost na provedení a formalizovaný postup. Pro lepší vizualizaci se používá matice rizik, která je jednoduchým grafickým nástrojem sloužícím k posouzení jednotlivých rizik a k následným rozhodnutím o vhodných opatřeních. Podnik si matici může vytvořit dle vlastních představ a potřeb odrážejících podniková specifika a subjektivní postoje ke vnímání rizika. Po vložení jednotlivých rizik do matice jsou tato rizika seřazena dle jejich významu, což se může vztahovat k míře přijatelnosti z hlediska nákladů či přínosů (Cost-Benefit analýza). [22]

Krizové plány v podniku jsou základem pro tvorbu výstupů z oblasti řízení rizik. V jednotlivých fázích procesu řízení rizik se stanoví nebo odhadnou potenciální rizika, která mohou vzniknout při dané podnikatelské činnosti. Identifikovaná vnitřní a vnější podniková rizika mohou představovat ohniska krize vedoucí ke vzniku podnikové krize. [22]

Hodnocení a návrh opatření

Na základě důkladného posouzení určitého rizika (jeho pravděpodobnosti a závažnosti možných důsledků) je riziko zhodnoceno a jsou navržena konkrétní opatření. V této etapě se uzpůsobují podnikové cíle, navrhuje se možnosti prevence nebo způsoby zmírnění účinků. [26]

Rais [20] ve své publikaci uvádí: „*Analýza rizik zpravidla zahrnuje:*

- 1. identifikace aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní;*
- 2. stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjekt;*
- 3. identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb;*
- 4. stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.“*

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V praktické části je představena analyzovaná společnost ALU, a.s. působící v oboru stavebnictví a zabývající se výrobky z hliníkových profilů. V krátkosti je uvedena historie společnosti a její současný stav, a to včetně organizační formy společnosti, organizační struktury a předmětu podnikání. Informace o společnosti ALU, a.s. jsou veřejně dostupné na internetových stránkách společnosti.

2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Obchodní jméno:	ALU, a.s.
Právní forma společnosti:	Akciová společnost
Identifikační číslo společnosti:	27693864
Sídlo společnosti:	U Lihovaru 577, 679 21 Černá Hora
Základní kapitál společnost:	2 000 000 Kč (splacen v 100% výši)
Datum zápisu společnosti do OR:	28. červenec 2006
Koncern:	ALU GROUP, s.r.o. (mateřská společnost)
Internetové stránky společnosti:	www.alu-as.cz

Obrázek 5. Budova ALU, a. s.



Zdroj: [24]

Obrázek 6. Logo společnosti ALU, a.s.



Zdroj: [24]

2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI

2006 – Společnost ALU, a.s. byla založena dne 28. 6. 2006 a v tomto byla sloučena výrobní a montážní činnost dříve prováděná společností ALU BLANSKO, s.r.o.

2009 – V tomto roce ALU, a.s. rozšířila svoji působnost na Island. V souvislosti s hospodářskou krizí se společnosti podařilo udržet v „černých číslech“, byť s poklesem o 62 % oproti roku 2008, tj. na 7 147 tisíc Kč.

2015 – V polovině roku 2015 byl dokončen projekt „Modernizace výrobního procesu nákupem CNC stroje“ zahájený v roce 2014. Realizace tohoto projektu probíhala v součinnosti se státní společností CzechInvest, která zajistila finanční podporu v podobě státní dotace na pořízení stroje. Cílem této investice bylo zajištění vyřešení kapacitního nárůstu výroby v letních měsících.

2.3 SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI

Společnost ALU, a.s. zaměstnává 27 pracovníků, z toho dvě osoby se zdravotním postižením. V periodách zvýšené výroby v období letních měsíců najímá několik brigádníků. Firma nabízí možnost pravidelné praxe pro žáky odborných středních škol. Pracovní pozice ve společnosti jsou zajištěny následujícím způsobem:

- technický a obchodní pracovník – 12 pracovníků;
- služby a prodej – 3 pracovníků;
- obsluha strojů a zařízení – 12 pracovníků.

Od roku 2009 je společnost držitelem certifikátu ISO 9001:2001 (standard pro systém managementu kvality). V roce 2010 společnost rovněž rozšířila certifikaci o systém řízení ochrany životního prostředí ISO 14001:2004.

V současné době se zabývá vývojem vlastního původního výrobku, dělicí stěnou, jež bude možné pro vynikající protihlukové vlastnosti používat zejména v administrativních budovách.

Cílem společnosti je vybudování komplexního poradenství, které zákazníkovi nabízí detailní vedení projektu od jeho návrhu až po realizaci výrobku a jeho montáž. Společnost se také specializuje na řešení atypických provedení hliníkových profilů, které jsou náročné na výrobu a montáž z důvodu atypických tvarů či nadměrných velikostí.

ORGANIZAČNÍ FORMA SPOLEČNOSTI

Společnost ALU GROUP, s.r.o., stojí jako řídicí osoba v čele koncernu, jehož součástí jsou dále následující řízené osoby: ALU, a.s.; ALU BLANSKO, s.r.o.; ALU PROPERTY, s.r.o.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Struktura společnosti funguje na základě liniová organizační struktury. Organizační struktura je dále podrobněji uvedena v kapitole 3.3 McKinseyho model 7S.

PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Předmětem podnikání ALU, a.s. je:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- zámečnictví a nástrojářství;
- projektová činnost ve výstavbě;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků.

PRODUKTY

Společnost je autorizovaným zpracovatelem systémových hliníkových profilů značek SCHÜCO, REYNAERS, ALUPROF, SAPA, HEROAL, ze kterých vyrábí následující produkty:

- dveře – vyrábí sedm druhů dveří (jednokřídlé, dvoukřídlé, otvíravé dovnitř nebo ven, kyvné, únikové, bezpečnostní, automatické);
- okna – produkuje osm typů oken: fixní, otočná, sklopná, otevíravě-sklopná, sklopně-posuvná, výklopná směrem ven, jednokřídlá, dvoukřídlá;
- fasádní systém – varianty zasklení: neizolační bezpečnostní sklo, izolační bezpečnostní sklo, plná izolační výplň;
- posuvné systémy – speciální posuvné a skládací dveřní systémy;
- interiérové celoskleněné příčky a dveře – posuvné příčky, fixní stěny s otvíravými dveřmi a fixní dělicí stěny;
- stínící technika – slunolamy, žaluzie, rolety (varianty: předokenní, meziskelní, interiérové);
- opláštění budov;
- vybavení budov – celoskleněné interiérové příčky a dveře, automatické dveře, sekční průmyslová a garážová vrata, regálové systémy, mrazicí boxy;
- panoramatické stěny - posuvný systém panoramatických stěn Schüco ASS 77 PD.

V současnosti patří mezi nejvíce žádané produkty společnosti posuvná hliníková okna, hliníkové dveře a prosklené fasády.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je analyzováno makroprostředí pomocí metody SLEPTE, následně mikroprostředí dle Porterova modelu pěti sil a dále je analyzováno vnitřní prostředí organizace na základě McKinseyho modelu a fundamentální analýzy. Na základě uvedených analýz je následně provedena SWOT analýza. V každé podkapitole je uveden závěr obsahující zhodnocení pozitivních a negativních faktorů z pohledu firem.

3.1 SLEPTE ANALÝZA

SLEPTE analýza patří mezi analytické metody sloužící ke strategické analýze makroprostředí organizace. SLEPTE analýza identifikuje nejdůležitější jevy, události a vlivy pro každou z jednotlivých skupin faktorů (sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické), které působí nebo mohou působit na organizaci.

SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY

Jak již bylo výše uvedeno, výroba a prodej hliníkových produktů je bezprostředně spojena s výstavbou nebo rekonstrukcí bytů, rodinných domů či komerčních budov. V případě nekomerční výstavby či rekonstrukce hraje pro podnik důležitou roli sociální situace spotřebitelů. Celkově je trh stavebního odvětví zásadně ovlivňován populací a demografickými změnami, které jsou významné např. pro typovou identifikaci potenciálních zákazníků. Demografické změny však ovlivňují trh stavebnictví i ve smyslu nedostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků a chybějících lidských zdrojů obecně.

Stárnutí populace

V České republice mírně roste počet obyvatel, přičemž v roce 2009 byla překonána hranice 10,5 mil. občanů. K 31.12 2016 měla Česká republika 10 558 820 obyvatel, z toho v Jihomoravském kraji žilo 1 175 023 obyvatel, tedy 11,11 %. V roce 2016 se narodilo nejvíce osob za posledních šest let a počet narozených byl vyšší než počet zemřelých.

Přírůstek obyvatelstva je z významné části ovlivněn migrací obyvatelstva, přičemž nejvíce občanů pochází ze států, jako je Slovensko, Ukrajina či Rumunsko. Bez těchto migrantů by počet zemřelých převýšil počet narozených. [25]

Ze dne 22. 1. 2014 bude podle odborné predikce pravděpodobného přírůstku obyvatelstva nejvíce obyvatel v ČR v roce 2023 (10,567 mil obyvatel), od roku 2023 však nastane

mírný úbytek obyvatelstva, viz údaj z webových stránek ČSÚ: „Po roce 2021 už migrace nebude schopna nahradit zvyšující se rozdíl mezi počtem zemřelých a narozených.“ [25]

Tabulka 4: Vývoj počtu obyvatel (2006 – 2011)

Počet obyvatelstva	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Česká republika	10 287 189	10 381 130	10 467 542	10 506 813	10 532 770	10 505 445
Jihomoravský kraj	1 130 990	1 135 421	1 143 615	1 150 009	1 152 765	1 164 633

Vlastní zpracování dle [28,29]

Tabulka 5: Vývoj počtu obyvatel (2012 – 2016)

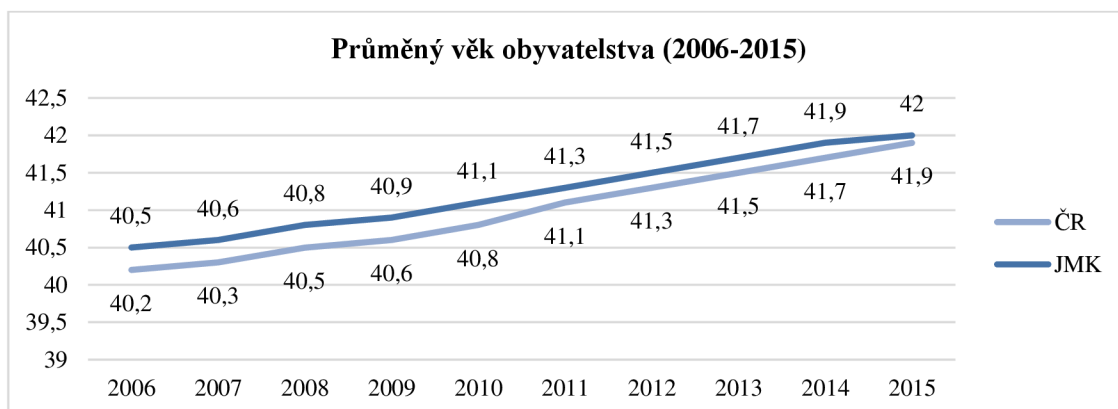
Počet obyvatelstva	2012	2013	2014	2015	2016
Česká republika	10 516 125	10 512 419	10 538 275	10 553 843	10 558 820
Jihomoravský kraj	1 167 142	1 168 577	1 170 678	1 173 563	1 177 904

Vlastní zpracování dle [28,29]

Ačkoliv se počet narozených obyvatel mírně zvyšuje, i přesto však zůstává neoddiskutovatelným faktem, že obyvatelstvo ČR (podobně jako v celé Evropské unii) zásadním způsobem stárne. Významné demografické transformace se tak týkají stárnutí populace jako specifického sociálního trendu, jež přináší důsledky pro celou českou společnost mj. např. nedostatek ekonomicky aktivních obyvatel (důchodová politika), zvýšené nároky na sociální a zdravotní péči atd. Tento demografický trend postupně mění věkovou strukturu obyvatelstva, vzrůstá podíl seniorů a zároveň se ve společnosti snižuje podíl dětí mladších 15 let. [25]

Jak již bylo řečeno výše, populace v České republice nezadržitelně stárne, od roku 2006 se průměrný věk obyvatelstva České republiky zvýšil o 1,5 roku – na 42 let. V Jihomoravském kraji je dokonce stárnutí obyvatelstva vyšší – o 1,7 roku. Na grafu č. 1 je zobrazen vývoj stárnutí obyvatelstva v České republice a v Jihomoravském kraji. Dle prognózy ČSÚ: „Průměrný věk obyvatel kraje se zvýší ze současných 41,5 roku na 48 let v roce 2050.“ [25]

Graf 1. Průměrný věk obyvatelstva v České republice a JMK



Vlastní zpracování dle [31,32]

Senioři mají zpravidla své bydlení vyřešené, jsou však limitováni výší svého starobního důchodu. To může mít vliv i na možnosti bydlení. Trendem posledních let je zvyšující se zájem o pobyt v domovech s pečovatelskými službami, tento vývoj může být způsoben životním stylem odvíjejícím se od poválečného období, který nepodporoval soužití více generací. [27]

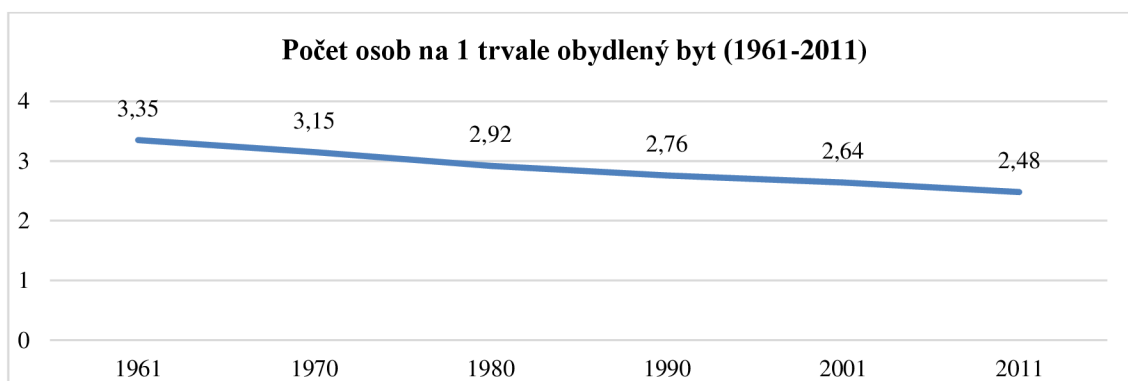
Trendem střední a mladé generace s nižší životní úrovní je sdílené bydlení (dvou nebo třígenerační domy). Nespornou výhodou tohoto typu bydlení jsou sdílené ceny za energie a nižší náklady na udržování domu. Ekonomicky lépe situovaní lidé si mohou dovést bydlet v bytových jednotkách nebo v nízkonákladových jednogeneračních domech. Příkladem je množství satelitních městeček, které vyrostly na periferiích velkých měst nebo industriálních oblastí a sdílejí ekonomický a demografický systém. [25]

Singles

Jednou z dalších demografických změn současnosti, jež ovlivňují poptávku po bytových jednotkách, je mohutný fenomén tzv. singles¹, tedy jednotlivců žijících v samostatné domácnosti, kteří mají zájem o byty menších rozměrů. Výše uvedený fakt snižujícího se počtu obyvatel obývajících jednotlivé byty dokládá graf č. 2.

¹ Singles jsou mladí lidé ve věku 25-40 let, kteří žijí bez partnera a jsou ekonomicky aktivní. [71]

Graf 2: Počet osob na 1 trvale obydlený byt



Vlastní zpracování dle [33]

Vzdělanost obyvatelstva

Mezi hlavní priority ČR v rámci globální konkurenceschopnosti patří kvalita a vysoká technologická úroveň firem. Nejen z výše uvedeného grafu však vyplývá, že stavebnictví čelí díky nízké mzdové úrovni, která je pod průměrem mezd v České republice, malému zájmu o uplatnění. Stavebnictví již několik let čelí odlivu pracovní síly a tento trend bude pravděpodobně vzrůstat. V současné době chybí více než polovině firem technicky vzdělání lidé, a to z důvodu přetrvávajícího nezájmu o studium technických oborů na středních školách. Tento nezájem je taktéž vyvolaný z důvodu nízké mzdy za vykonanou práci. Tento pokles pracovní síly se částečně daří utlumit díky zahraničním pracovníkům, kteří však často nedisponují odpovídajícím vzděláním. [40]

Závěr

Z výše uvedených závěrů vyplývá, že obor stavebnictví čelí specifickému růstu poptávky po výsledných produktech. Trend stárnutí populace vyvolává růst poptávky po výstavbě domů s pečovatelskou službou. Spolu s ekonomickou situací některých obyvatel pak vzrůstá poptávka po výstavbě či rekonstrukci dvougeneračních nebo třígeneračních domů. Opakem je fenomén singles zase přináší zvyšující se poptávku po bytových jednotkách menších rozměrů. Důsledkem nezájmu mladých lidí o studium technických oborů na středních školách je nedostatek pracovní síly v oboru stavebnictví, kdy v současné době chybí více než polovině firem technicky vzdělání lidé.

V tabulce č. 6 jsou uvedeny pozitivní a negativní stránky plynoucí ze sociálních faktorů.

Tabulka 6: Pozitivní a negativní stránky plynoucí ze sociálních faktorů

	+	-
Sociální faktory	Růst poptávky ve stavebnictví	Nedostatek kvalifikované pracovní síly z důvodu nezájmu o studium technických oborů
		Nedostatek ekonomicky aktivních lidí v důsledku stárnutí populace
		Změna životního stylu

Vlastní zpracování

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Dalším silným faktorem ovlivňujícím stavebnictví je bezesporu legislativa. V současné době společnost ALU, a.s. působí na tuzemském i zahraničním trhu, a tím pádem podléhá národnímu, unijnímu i přeshraničnímu právu. Mezi významné právní předpisy, jimiž se řídí firmy podnikajících ve stavebnictví, patří:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- zákon č. 89/2012 S., občanský zákoník;
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů;
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky;
- zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele;
- zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky;
- zákon č. 500/2004 Sb., správní řád;
- zákon č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání architektů, inženýrů a techniků, včetně změn;
- zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií;
- zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí;
- zákon č. 134/2016 S., o veřejných zakázkách včetně změn;
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů. [41]

Unifikace národního práva s právem EU

Co se týče členství České republiky v Evropské unii, základem fungování vnitřního trhu Evropské Unie je zajištění volné a spravedlivé soutěže na trhu, přičemž tato soutěž je někdy omezena státy požívající své regulační pravomoci k ochraně vlastních výrobců před konkurenty pocházející z ostatních států EU.

Od vstupu do Evropské unie (1. 5. 2004) se zvyšuje počet nových nebo upravovaných předpisů především z důvodu maximálního sjednocení právních systémů jednotlivých členských států obecně směřujících k zajištění větší bezpečnosti zaměstnanců na pracovišti a rovněž k omezování externalit firem (odpady). Snaha o sladění českých legislativních předpisů s unijní legislativou vede k unifikaci právních norem i v oblasti stavebnictví mj. dohlížejících např. na bezpečnost práce či hygienické a ekologické normy.

Národní právní předpisy vztahující se k oblasti stavebnictví

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů (dále jen stavební zákon) upravuje cíle územního plánování, upravuje stavební řád zejména povolování staveb a jejich změn, terénních úprav a zařízení, užívání a odstraňování staveb atd. Dále stavební zákon stanovuje podmínky pro provádění staveb a projektovou činnost, soustavu stavebních úřadů nebo stavební povolení. [41]

Sněmovna schválila rozsáhlou novelu stavebního zákona s účinností od 1. července 2017. Cílem novely je zkrátit dobu získání stavebního povolení, zjednodušit povolovací řízení a sloučit oddělené územní řízení, stavební řízení i posuzování životního prostředí. V praxi to znamená, že jedním úředním rozhodnutím bude stavba umístěna i povolena. [42]

Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky upravuje způsob stanovování technických požadavků na produkty, jež by mohly ve zvýšené míře ohrozit zdraví nebo bezpečnost osob, majetek, veřejný zájem a životní prostředí. [41]

Zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií (dále jen zákon o hospodaření energií), je upraven předpisy Evropské unie a jsou stanoveny opatření pro zvyšování hospodárnosti užití energie, pravidla pro tvorbu Státní energetické koncepce aj. Dále zákon upravuje požadavky na ekodesign výrobků spojených se spotřebou energie, požadavky na uvádění spotřeby energie a jiných hlavních zdrojů na energetických štítcích výrobků spojených se spotřebou energie atd. [41]

Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí (dále jen zákon o posuzování vlivu na životní prostředí), v rámci tohoto procesu jsou posuzovány vlivy na veřejné zdraví a životní prostředí a postup fyzických osob, právnických osob, správních úřadů a územních samosprávných celků (obcí a krajů) při tomto posuzování. Cílem posuzování vlivů na životní prostředí je vypracovat objektivní odborný posudek pro vydání rozhodnutí, a tím přispět k udržitelnému rozvoji. S posuzováním vlivu na životní prostředí jsou spjaty procesy činnosti, které vstupují do procesu EIA² (vyhodnocování komplexního posouzení vlivu projektu z ekologického hlediska) a SEA³ (kumulativní posuzování změn do životního prostředí, součást územního plánování). [41]

Změny v legislativě

Legislativní změny komplikují podnikání až 75 % malým středním firmám vyplývajících z průzkumu Československé obchodní banky (ČSOB). Kromě komplikací však sebou nesou i vysoké náklady pro firmu z důvodu následujícího zpracování a aplikace. Mluvčí Hospodářské komory Miroslav Diro se vyjádřil k častým změnám v legislativě následovně: *„Neustálé změny zákonů, nepředvídatelnost jejich vývoje, jejich nepřehlednost a složitost jsou velkým problémem. Následný výklad a aplikace změn jsou nejednoznačné a rozšiřujícím se nešvarem je přijímání a zveřejňování závažných legislativních změn na poslední chvíli.“* Neúměrně často jsou novelizovány daňové zákony nebo živnostenský zákon (120 změn od roku 2000). Novelizacím se nevyhnul ani stavební zákon, který byl od roku 2000 novelizován 30krát. [56]

Zpřísňuje se i legislativa v oblasti ekologie a životního prostředí. Nové trendy a požadavky na ekologicky šetrné a úsporné stavby jsou spojeny s neustálým vývojem technologií. Přísnější ekologické a technologické normy značně komplikují a prodražují výrobu, což značně omezuje konkurenceschopnost nejen na tuzemském trhu ale i při exportu produktů mimo Evropskou unii.

Závěr

Podnikatelé v České republice podléhají velkému množství právních předpisů, a to jak národním, tak i unijním. Trh Evropské unie umožňuje volný pohyb zboží, avšak rozdílné národní požadavky (rozměry, složení, značení) i přes postupující unifikaci právních

² Environmental Impact Assessment

³ Strategic Environmental Assessment

předpisů členských států EU často producentům komplikují jejich práci. Sjednocování české legislativy s unijním legislativními předpisy vede k unifikaci norem dohlížejících na bezpečnost práce či hygienické a ekologické normy. Změny v legislativě jsou pro firmy, nejen ve stavebnictví, externím problémem, který je neovlivnitelný a neodstranitelný. Změna legislativy týkající se ekologie a životního prostředí ve stavebnictví prodražuje a komplikuje výrobu, což v důsledku souvisí i s vyšší cenou finálních produktů.

V tabulce č. 7 jsou uvedena pozitivní a negativní stránky vyplývající z analýzy legislativních faktorů.

Tabulka 7: Pozitivní a negativní stránky vyplývající z analýzy legislativních faktorů

	+	-
Legislativní faktory	Legislativní předpisy vyžadující zvýšenou ochranu životního prostředí vedou ke stavebním aktivitám	Legislativní předpisy vyžadující zvýšenou ochranu životního prostředí zvyšují náročnost produkce
		Legislativní předpisy zpřísňující technické a technologické požadavky jsou finančně náročné
		Legislativní předpisy vyžadující zvýšenou ochranu pracovního prostředí a odpadů jsou finančně náročné
		Časté změny právních předpisů jsou finančně náročné

Vlastní zpracování

EKONOMICKÉ FAKTORY

V roce 2017 pokračuje příznivý trend hospodářského vývoje, Česká republika se nachází v období expanze, posiluje domácí i zahraniční poptávka, podniky zvyšují produkci, nižší náklady na suroviny a energie mají podpůrný charakter. Tento trend potvrzuje i zvýšená spotřeby domácností. [54]

Vývoj české ekonomiky v roce 2016

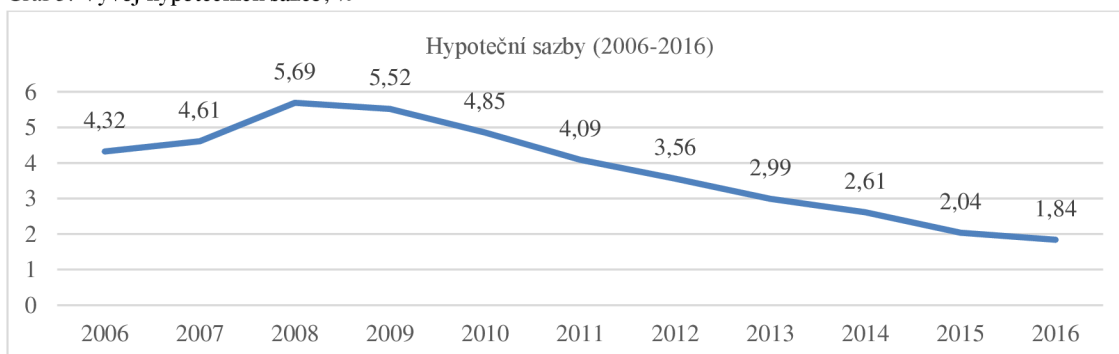
V současné době se expanze hospodářského cyklu podporuje růst hrubého domácího produktu (+2,3 %), který byl tvořen zejména rostoucími výdaji domácností na konečnou spotřebu. Hrubá přidaná hodnota vzrostla o 2,1 %, přičemž největší podíl na tomto růstu měl zpracovatelský průmysl, ale také i zemědělství, lesnictví a rybařství. Oproti tomu sektor stavebnictví tento růst zpomaloval. Investiční aktivita byla tento rok utlumena. Inflace se drží na nízké hladině (0,7 %). [57]

Česká republika v roce 2016 dosáhla výrazného přebytku běžného účtu platební bilance, a to především díky silně rostoucímu exportu motorových vozidel, jež činil 27,8 % exportu z ČR. [57]

Pokles cen ropy měl vliv na cenový vývoj, který se promítal do cen průmyslových výrobců i spotřebitelských cen. Vývoj cen potravin byl určující pro spotřebitelské ceny, které klesaly v prvních třech čtvrtletích, v posledním čtvrtletí se ceny zvýšily. Ceny nemovitostí výrazně rostly a to z důvodu nedostatku cenově dostupných bytů a územního nesouladu mezi poptávkou a nabídkou. [57]

Vývoj hypotečních cen je zobrazen na grafu č. 3, v roce 2016 dosáhl nejnižšího procentního bodu 1,84. Mírné zvýšení v roce 2016 nastalo v prosinci 2016, kdy zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru (dále jen zákon o spotřebitelském úvěru) nabyl své účinnosti.⁴ Další potenciální vzrůst hypotečních změn nastane s účinností, zatím připravované novely, která uvádí, že banky a stavební spořitelny budou moct poskytnout úvěr jištěný nemovitostí jen tomu žadateli, který bude splňovat určitá kritéria. [59]

Graf 3: Vývoj hypotečních sazeb, %



Vlastní zpracování dle [59]

Růstu české ekonomiky napomáhá vývoz do zahraničí a stabilní kurz koruny, který byl do 6. 4. 2017 udržován intervencemi České národní banky okolo 27 Kč za euro, zajišťující exportérům vyšší konkurenceschopnost. Importy jsou sice zatíženy silnou domácí poptávkou po dovozech, ale jejich růst za dražší korunu je v hodnotovém vyjádření zatím tlumen nízkými cenami dovážených surovin zejména energetických komodit. [57]

⁴ Zákon o spotřebitelském úvěru zpracovává příslušné předpisy EU a upravuje činnost, práva a povinnosti některých osob oprávněných poskytovat a zprostředkovávat spotřebitelský úvěr. Dále upravuje působnost správních orgánů v oblasti poskytování a zprostředkování úvěru.

V současné době je sazba daně pro právnické osoby ve výši 19 %. Místopředseda ČSSD (Česká strana sociálně demokratická) Milana Chovanec navrhl zvýšení sazby daně pro právnické osoby dne 12. 10. 2016. v České republice je tato sazba relativně nízká oproti některým členům Evropské unie (Malta 35 %, Francie 33,33%, Belgie 33 %. Daň z přidané hodnoty je ve výši 21 % a 15 %. Od roku 2015 byla zavedena druhá snížená sazba a to ve výši 10 %. [60]

Vývoj ekonomiky prodloužil tendenci růstu zaměstnanosti na trhu práce a pokles nezaměstnanosti. V druhé polovině roku 2016 dosáhla míra zaměstnanosti nejvyšší úrovně v historii České republiky (71,7 %). Obecná míra nezaměstnanosti klesla na 4 % a trh práce v České republice se nachází na hranici přirozené nezaměstnanosti, což v důsledku znamená, že uchazeči o zaměstnání, kteří chtějí pracovat, pracovní místo získají. Nedostatek pracovní síly tlačí na růst mezd. Průměrná mzda roste, celorepublikový průměr je 19 546 Kč, v Jihomoravském kraji činí 18 356 Kč. [54]

Hospodaření státního rozpočtu skončilo kladným saldem (ve výši 61,8 mld. korun). Výdaje státního rozpočtu na investice se propadly oproti roku 2014 o 25 % a jejich podíl na celkových výdajích rozpočtu poklesl pod 7 %. [57]

Vývoj stavebnictví

Rok 2015 byl pro stavebnictví velmi zdařilým rokem, ale i přesto jeho objem produkce zatím nedosáhl objemu produkce před finanční a hospodářskou krizí, oproti roku 2008 byla produkce stále nižší ještě o 16,1 %. V roce 2015 stojí za nadprůměrnými výsledky, kterých bylo během roku dosaženo, zejména obnovená investiční aktivita státu a snaha o vyčerpání dotací z fondů EU (do konce roku 2015). [57]

Na začátku roku 2016 produkce ve stavebnictví poklesla, od roku 2008 došlo k třetímu nejhlubšímu propadu. Tento pokles byl zapříčiněn především vyšší srovnávací základnou přechozího roku, kdy vysoká investiční aktivita státu zvedla výkony jak pozemního, tak především inženýrského stavitelství. [57]

Inženýrské stavitelství je financováno z veřejných zdrojů a je napojeno na příjmy programového období 2014-2020 Evropské unie. Produkce pozemního stavitelství se taktéž snížila i přes silnou poptávku po bydlení, jež byla podporována nízkými úrokovými sazbami

a dostupností půjček na bydlení. Ve 2. čtvrtletí 2016 stavební podniky zahájily výstavbu

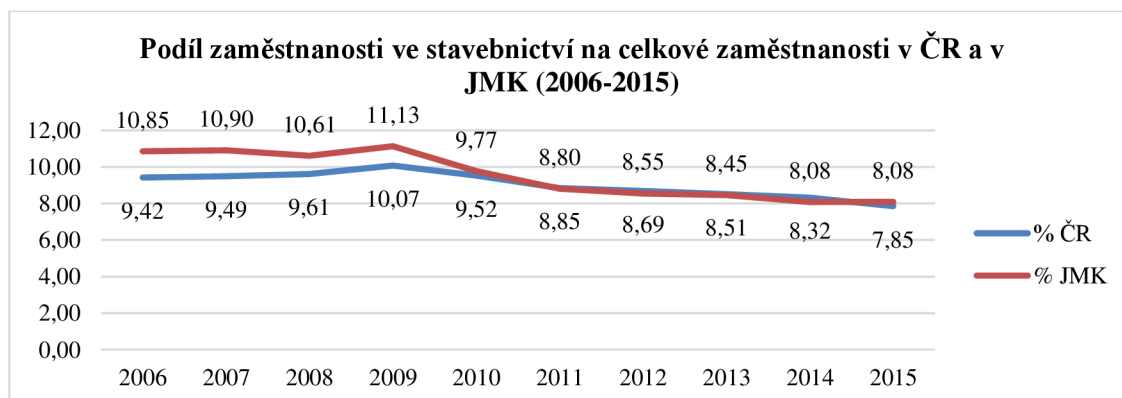
celkem 7,3 tisíc bytů (o 7,0 % méně než v přechozím roce). Dokončeno bylo 6,1 tisíc bytů, tj. meziroční růst činil 9,5 %. [57]

Na vývoj stavebnictví bude v budoucnu působit kromě výše uvedených finančních zdrojů také legislativa. Přípravovaná legislativa, jak již bylo výše uvedeno, se týká novely zákona o posuzování vlivů na životní prostředí a Energetických projektů společného zájmu. Dále bude stavebnictví ovlivněno dalšími právními předpisy týkající se zákona o sociálním bydlení, zákonu o zadávání veřejných zakázek, zákonu o stavebních výrobcích a jejich použití. [54]

Zaměstnanost českého obyvatelstva ve stavebnictví

Objem stavební produkce od roku 2013 neustále roste, v roce 2016 se zvýšil o 4,5 %. I přesto pokračuje ve stavebních podnicích dlouhodobý trend snižování počtu zaměstnanců. Stavebnictví je v ČR důležitým odvětvím a na celkové zaměstnanosti se podílí asi 8 %. Po hospodářské a finanční krizi, nastalé po roce 2008, došlo k utlumení stavební výroby, která v důsledku způsobila pokles zaměstnanosti v odvětví stavebnictví. Graf č. 4 znázorňuje podíl zaměstnanosti ve stavebnictví na celkové zaměstnanosti, což konkrétně znamená, že např. v roce 2007 v Jihomoravském kraji 10,85 % z celkového počtu zaměstnaných v Jihomoravském kraji pracovalo ve stavebnictví. [25]

Graf 4: Obecná zaměstnanost a zaměstnanost ve stavebnictví



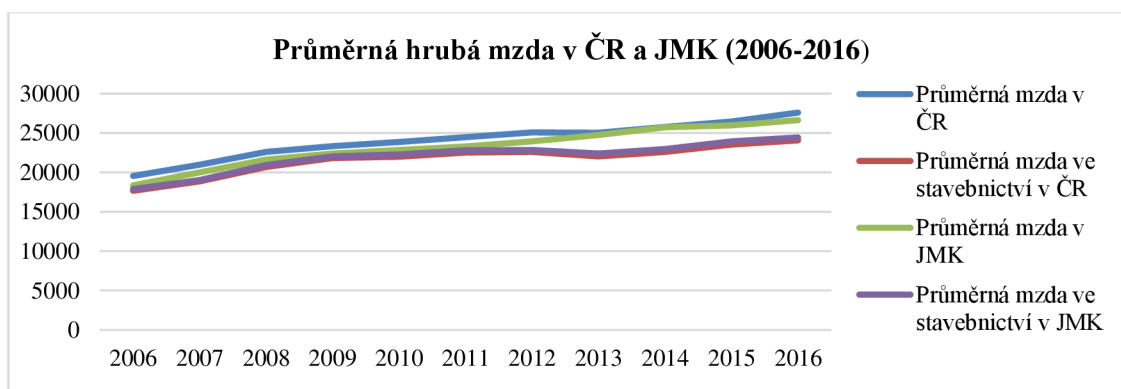
Vlastní zpracování dle [25]

Tento graf znázorňuje, že Jihomoravský kraj v oblasti zaměstnanosti ve stavebnictví je procentuálně nad průměrem České republiky. Jak již bylo výše uvedeno, rok 2010 byl kritickým pro obor stavebnictví. Od tohoto roku zaměstnanost v sektoru stavebnictví na podílu celkové zaměstnanosti neustále klesá, od roku 2006 do roku 2015 poklesl počet zaměstnaných osob ve stavebnictví v Jihomoravském kraji o 2,77 %, v ČR o 1,57 %.

Kupní síla

Vedle výše uvedených ekonomických faktorů ovlivňující českou ekonomiku je vhodné se zaměřit i na kupní sílu obyvatel (především na průměrnou hrubou mzdu a nezaměstnanost), protože výstavba či rekonstrukce nekomerčních staveb s ní je úzce spojena. Graf č. 5 zobrazuje výši průměrné mzdy v České republice a v Jihomoravském kraji. Z grafu vyplývá, že průměrná mzda v České republice je vyšší než průměrná mzda v Jihomoravském kraji. Překvapivě však těmto výsledkům neodpovídá průměrná mzda ve stavebnictví v Jihomoravském kraji, která je naopak vyšší než ve zbytku České republiky. [36]

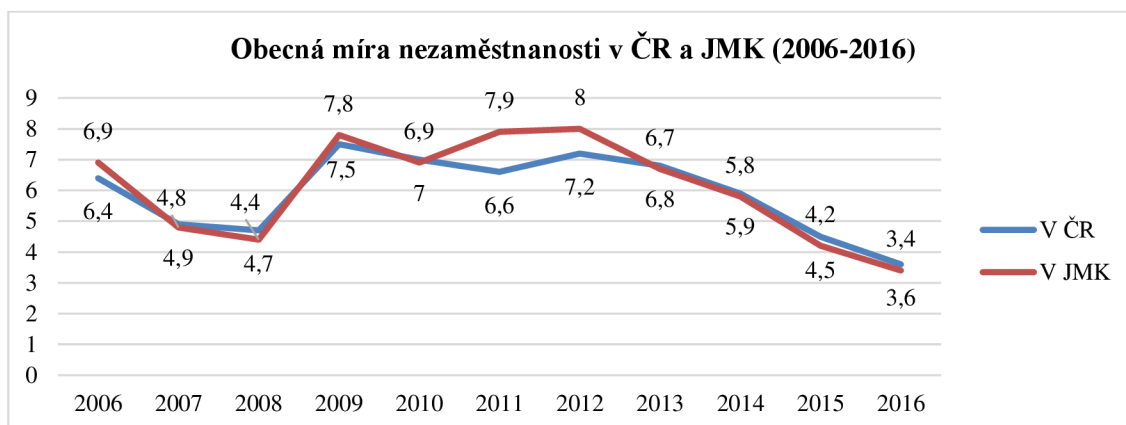
Graf 5: Průměrná hrubá mzda v České republice a Jihomoravském kraji



Vlastní zpracování dle [36]

Výši kupní síly rovněž ovlivňuje nezaměstnanost v regionu. V letech 2006-2008 se nezaměstnanost v České republice a i v Jihomoravském kraji snížila. V důsledku hospodářské a finanční krize v roce 2008 se v následujícím roce 2009 nezaměstnanost zvýšila o více než dva procentní body, na 7,5 %. Další přelom nastal v roce 2012, kdy nezaměstnanost opět začala klesat. V roce 2016 se nezaměstnanost pohybovala ve výši 3,6 % pro celou Českou republiku. [37, 38, 39]

Graf 6: Obecná míra nezaměstnanosti



Vlastní zpracování dle [37, 38, 39]

Provozní náklady na domácnost

Obor stavebnictví těží z faktu, že mnozí spotřebitelé uvažují nad snížením výdajů na provoz domácnosti. Vedle kontroly za výdaje energií se spotřebitelé zamýšlí nad možností snížení výdajů formou výměny stávajících oken za okna s kvalitními tepelně izolačními vlastnostmi či zateplením domu. Od 90. let 20. století se zvyšuje poptávka po výstavbě pasivních a nízkoenergetických domů.

Domácnosti v Jihomoravském kraji se podle výsledku šetření ČSÚ od roku 2005 mírně zvyšuje podíl nákladu domácností na bydlení (tabulka č. 8). Za posledních 10 let (2005-2015) se indikátor podílu nákladů domácností na bydlení z čistých peněžních příjmů zvýšil o 0,4 %. [35]

Tabulka 8: Náklady domácností v Jihomoravském kraji

Náklady na domácnost		2005	2010	2015
Jihomoravský kraj	Podíl nákladů domácností na bydlení z čistých peněžních příjmů (v %)	17,3	17,2	17,7
	Celkové měsíční náklady domácnosti na bydlení (Kč)	3 691	5 091	5 580

Vlastní zpracování dle [35]

Závěr

Z ekonomických faktorů vyplývá, že hospodářský cyklus je ve fázi expanze, HDP i HPH roste, naopak tento pozitivní vývoj zpomaluje sektor stavebnictví. Expanze byla podpořena nižšími cenami ropy, exportu motorových vozidel, stabilním kurzem koruny, pozitivním vývojem hypoindexu a nižšími cenami potravin, které se zvýšily až v posledním čtvrtletí. Pozitivní trend v ekonomice zvýšil zaměstnanost na trhu práce. Obecná míra nezaměstnanosti je na nízké úrovni, a v důsledku nedostatku pracovní síly

rostou mzdy. Hospodaření státního rozpočtu bylo kladné, ale výdaje státního rozpočtu na investice se snížily o čtvrtinu. Objem produkce ve stavebnictví oproti roku 2015 poklesl. Zaměstnanost v tomto sektoru od roku 2009 neustále klesá a firmy se potýkají s problémem nedostatku pracovní síly. V tabulce č. 9 jsou uvedeny negativa vyplývající z ekonomických faktorů.

Tabulka 9: Negativa vyplývající z ekonomických faktorů

-	
Ekonomické faktory	Stagnace nebo pokles objemu produkce v ČR
	Pokles investičních pobídek státu a EU
	Snížení kupní síly obyvatelstva v důsledku stagnace nebo poklesu hospodářského vývoje
	Konec intervencí ČNB (měnová nestabilita)
	Zvýšení cen hypotečních sazeb
	Zvýšení cen energií

Vlastní zpracování

POLITICKÁ SITUACE V ČR VE VZTAHU KE STAVEBNICTVÍ

Je obecně známo, že stabilní vláda je v mezinárodní politice mnohem výhodnější, nestabilita Evropské unie a celkově mezinárodního pole ekonomice nepřispívá. V České republice probíhají neustále změny, což ovlivňuje mnoho důležitých rozhodnutí i při tvoření strategie v podniku.

Vzestup stavebnictví je značně závislý na politických rozhodnutích parlamentu a vlády prostřednictvím státních podpor, státních dotací či veřejných zakázek, které jsou financovány ze státního nebo obecního rozpočtu, tak i v oblasti legislativy, sazby daní či sociální politiky.

Program Nová zelená úsporám

Ministerstvo životního prostředí otevřelo dotační program Nová zelená úsporám pro období 2014-2020 přinášející významný impuls pro stavebnictví a pracovní trh. Hlavním cílem programu je zlepšení životního stavu prostředí snížením produkce emisí znečišťujících látek a skleníkových plynů, úspora energie, efektivní využití zdrojů energie ale i stimulace ekonomiky ČR. V tomto období spolu s investory bude celkem vloženo do českého stavebnictví 80 mld. Kč. Program je financovaný z výnosů

z emisních povolenek (50 % z celkového množství), které Česká republika uskuteční na Evropském trhu. Spotřebitelé mohou průběžně zažádat o dotace na zateplování, výstavbu nízkoenergetického rodinného domu nebo na pořízení zdroje na OZE (obnovitelné zdroje energie). V současnosti se připravuje výzva pro budovy veřejného sektoru. [48]

Státní fond životního prostředí

Státní fond životního prostředí je specificky zaměřenou institucí, která podporuje realizaci opatření vedoucích k ochraně životního prostředí a zlepšování jeho stavu za pomoci finančních zdrojů, které poskytuje přímou nebo nepřímou finanční podporou formou subvencí, dotací či další pomoci fyzickým a právnickým osobám. Tento fond je jeden z nástrojů, který umožňuje uskutečnit plány státní politiky a zároveň plnit závazky a požadavky, které vyplývají z mezinárodních a unijních úmluv. [53]

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

Ministerstvo průmyslu a obchodu otevřelo pro období 2014-2020 Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, jehož cílem je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na inovacích a znalostech. Celkem mezi projekty bude přerozděleno zhruba 120 mld. Kč. Operační program umožňuje získat dotaci malým podnikům (45 %), středním podnikům (35 %) a velkým podnikům (25 %) v následujících oblastech podpory:

- prioritní osa 1 - Rozvoj výzkumu a vývoje;
- prioritní osa 2 - Podpora podnikání malých a středních firem;
- prioritní osa 3 - Efektivnější nakládání energií;
- prioritní osa 4 - Rozvoj informačních a komunikačních technologií.

Zprostředkovatelem, který informuje o programech podpory průmyslu a podnikání a zároveň zprostředkovává českým podnikům přístup k tomuto fondu, je agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Agentura je státní příspěvkovou organizací, která je podřízena Ministerstvu průmyslu a obchodu České republiky. Posiluje konkurenceschopnost ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, strategických služeb a technologických center, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, podnikatelské infrastruktury. [49]

Veřejné zakázky

V roce 2016 objem zadaných veřejných zakázek klesl o třetinu, veřejné investoři zadali (do konce listopadu 2016) stavebním firmám 4 343 zakázek za 82,3 mld. korun a jejich hodnota klesla 33 %. Tento pokles byl zapříčiněn zejména úbytkem zadání velkých zakázek v oblasti infrastruktury, a to ze dvou důvodů – přechodu na nové programové období čerpání prostředků z fondů Evropské unie a nevyřešením problémů týkající se EIA. [61]

Objem v prvním čtvrtletí roku 2017 vzrostl, veřejné investoři zadali stavebním firmám 1067 zakázek ve výši 23,6 mld. korun. Hodnota zakázek na pozemní stavby v prvním čtvrtletí meziročně vzrostla téměř dvojnásobně. [62]

Závěr

Z politických faktorů vyplývá, že vývoj stavebnictví je značně závislý na finanční politice státu a jejich pobídkách. Česká republika se mj. zaměřuje na zlepšení životního prostředí. Za podpory fondů, dotací a veřejných zakázek se snaží stimulovat stavebnictví.

V tabulce č. 10 jsou uvedeny negativní a pozitivní stránky vyplývající z analýzy politických faktorů.

Tabulka 10: Pozitivní a negativní stránky vyplývající z analýzy politických faktorů

	+	-
Politické faktory	Členství v EU – čerpání finančních prostředků z operačních programů pro 2014-2020 financované Evropskou unií	Nestabilita vlády
	Dotáční programy ČR	Rozhodnutí vlády související se státní podporou, dotacemi, operačními programy

Vlastní zpracování

TECHNOLOGICKÉ A TECHNICKÉ

Modernizace a rozvoj techniky přispívá k efektivnějším a rychlejším pracovním postupům ve všech oborech, tedy technologické a technické faktory mají podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. Také jsou kladeny požadavky na technologie, které splňují nové ekologické normy. V současné době je nezbytné tyto faktory neustále analyzovat, a tak nepřipustit případné zaostávání za konkurencí. Obecně je problém spíše finanční náročnost použitých technologií, i přesto jsou možnosti využívání dotací

z Evropské unie nebo ze státního rozpočtu. I přes vyšší finanční náročnost mohou nové technologie znamenat z dlouhodobějšího hlediska úsporu nákladů.

BIM

BIM (Building Information Modelling) je moderní inteligentní proces pro tvorbu a správu projektů založených na modelu. V současné době se tato metoda připravuje. BIM zjednoduší výměnu informací použitých v procesu návrhu projektu, výstavby a následného využití budovy. Jeho výhodou je rychlejší, ekonomičtější řešení s nižším dopadem na životní prostředí. [63]

Průmysl 4.0

Průmysl 4.0 nebo také čtvrtá průmyslová revoluce je označení pro soudobý trend digitalizace, s kterým souvisí automatizace výroby a změna trhu práce. V Hannoveru v roce 2013 byl prezentován ucelený koncept čtvrté průmyslové revoluce. Základní myšlenkou konceptu Průmysl 4.0 je vznik „chytrých“ továren využívající kyberneticko-fyzikální systémy, převezmou jednoduché a rutinní činnosti, které doposud vykonávali pracovníci. Vznik „chytrých továren“ bude doprovázet změna na pracovním trhu. [67]

Podle deníku Aktuálně.cz ze dne 11. 5. 2017: *„V příštích dvaceti letech bude v Česku digitalizací ohroženo asi 408 tisíc pracovních míst. Ministerstvo práce a sociálních věcí představilo plán, jak s negativními důsledky čtvrté revoluce bojovat. Navrhuje například nižší zdanění práce v sektoru sociálních služeb, kam by mohli přecházet lidé, které digitalizace připraví o místo.“* [68]

Málo kvalifikovaní pracovníci ve výrobě, administrativě, logistice a dopravě budou nejvíce ohroženou skupinou. Studie Průmysl 4.0 uvádí, že některé profese zaniknou, ale naopak nové vzniknou a to především ve službách. [69]

Jednou ze základních charakteristik čtvrté Průmyslu 4.0 je vyrábět levněji, rychleji a s vyšší úsporou energie. V průběhu příštích let se budou využívat nové technologie, i nadále bude hrát v továrních významnou roli digitalizace (další vývoj flexibilních automatizačních řešení a robotů, rozvoj systémů pro řízení dat, rozšiřování cloudových služeb). Pravidla na trhu se pozvolna mění, automatizace a roboti zajistí vyšší objem výroby a kratší dodací lhůty. [67]

Německý nápad čtvrté průmyslové revoluce a jeho základní vize byly prezentovány v roce 2011. Německo investovalo do května roku 2015 přes 200 milionů eur. Na

konceptu Průmysl 4.0 spolupracovaly německé strojírenské a elektronické podniky, jako např. Siemens, Bosch a Volkswagen. Česká ekonomika je výrazně provázána s Německou a v roce 2015 uzavřelo Německo s Českou republikou dohodu o spolupráci v oblasti průmyslu 4.0. Projekty se týkají digitalizace a robotizace a jsou zaměřeny zejména na malé a středně velké podniky. [70]

Závěr

V současné době je nezbytné modernizovat technologie, splňovat neustále nové ekologické normy a nezaostávat za konkurencí. Rozvoj a modernizace techniky přispívají k efektivnější práci. Z obecného pohledu je problémem především náročnost na finanční prostředky. V současnosti je připravován model (BIM), který zjednoduší výměnu informací použitých v procesu návrhu projektu, výstavby a následného využití budovy. Trendem v současnosti je koncept Průmysl 4.0 a jeho hlavní ideou je digitalizace a s ní související automatizace výroby, a v důsledku toho nastane změna struktury na trhu práce

V tabulce č. 11 jsou uvedeny pozitivní a negativní stránky vyplývající z technických a technologických faktorů.

Tabulka 11: Pozitivní a negativní stránky vyplývající z technických a technologických faktorů

	+	-
Technické a technologické faktory	Nové technologie	Finanční náročnost na nákup nové technologie
	Návrh a vývoj nových produktů	Vyšší finanční prostředky vynaložené na pořízení nové technologie
		Morální zastarávání technologií

Vlastní zpracování

EKOLOGICKÉ FAKTORY

Ohled na životní prostředí a ekologii je v současné době téměř nezbytnou součástí filosofie moderní společnosti. Trend ekologie a udržitelnosti ve stavebnictví nabývá stále většího významu. Udržitelnost se projevuje zejména v komplexním vnímání stavebního projektu, přičemž investory staveb, kromě vlastností budovy, také zajímá, jaký vliv má na životní prostředí (EIA a SEA). [50]

EIA

Výše již bylo uvedeno, že byla schválena novelizace stavebního zákona, která zjednodušuje povolovací řízení a slučuje oddělené územní řízení, stavební řízení i posuzování životního prostředí (EIA). V rámci procesu EIA jsou posuzovány technologie a činnosti, které se mohou vyskytnout při výstavbě či rekonstrukci, a mohly by mít negativní vliv na životní prostředí a veřejné zdraví, jedná se např. o výstavbu komunikací či těžbu nerostných surovin. Proces posuzování vlivů se může týkat i existujících zařízení, jestliže se plánuje navýšení současné kapacity, nebo se plánuje významná změna výrobní či jiné technologie, řízení provozu nebo způsob užívání stavby. [52]

SEA

SEA hodnotí proti EIA vlivy tzv. koncepcí za životní prostředí a veřejné zdraví. Koncepcemi jsou myšleny územní plány, krajské plány odpadového hospodářství, politika územního rozvoje České republiky aj. Podobně jako v EIA se i v SEA rozlišují koncepce posuzované vždy a koncepce, kterým předchází zjišťovací řízení, které rozhodne o dalším postupu. [52]

Nové materiály podporující ekologičnost ale i udržitelnost

K udržitelnosti a ekologičnosti stavby výrazně pomáhají i používané materiály, které jsou šetrné, ale i „chytré“. Při výstavbě jsou vybírány stavební materiály a systémy instalované do budov, které maximálně snižují energetickou náročnost domu. Použití energeticky úsporného materiálu by bylo neefektivní, jestliže by výrobek sám o sobě nebyl vyroben za podmínek splňujících environmentálně udržitelnou výrobu. Trendem ve stavebnictví jsou materiály, které se na ochraně životního prostředí a udržitelnosti sami aktivně podílejí už tím, že zabraňují jeho poškození. [50]

Nízkoenergetické, pasivní, nulové a aktivní domy

Kolem 40 % z celkové produkce energií spotřebovávají celosvětově budovy, a z tohoto důvodu roste zájem o pokles spotřeby energií v budovách. Nízkoenergetické domy jsou stavby splňující dobrovolná, ale i přesto přísná kritéria energetických úspor při provozu domu. Pasivní domy splňují ještě přísnější normy než normy u nízkoenergetických domů. Technologiemi zdokonalenou variantou pasivního domu je energeticky nulový dům, který využívá energii pouze z lokálních zdrojů. Splnění norem pro dlouhodobé

energetické úspory a vysoké tepelně-izolační vlastnosti zaručují dřevěná okna, plastová okna pro pasivní domy, ale i hliníková. [75]

Green Building

Od roku 2008 se zvýšila poptávka o výstavbu zelených budov ze 13 % na 51 %. [51] Poptávka po zelených stavbách ustavičně roste a spotřebitelé jsou ochotni připlatit si za úsporný dům. Mezi základní vlastnosti „zelených“ budov patří kromě tepelněizolačních vlastností, rychlé výstavbě a slučitelnosti s okolním prostředím, také následná ekologická rozložitelnost použitých materiálů po skončení životního cyklu stavby. Při výstavbě „zelených“ staveb se používají materiály jako je například sololit, laminát, balíky slámy, řezivo, bambus nebo tvrdé dřevo. [50]

Závěr

Z ekologických faktorů vyplývá, že se neustále zvyšuje zájem o životní prostředí, udržitelnost a celkově o ekologii. V legislativě je ustanoveno, že při výstavbě nebo rekonstrukci budov musí být posouzen vliv těchto objektů na životní prostředí, používají se metody EIA a SEA. Trendem stavebnictví jsou materiály, které podporují ekologii a udržitelnost. V posledních deseti letech se zvýšila poptávka po výstavbě „zelených“ budov.

V tabulce č. 12 jsou uvedeny pozitivní a negativní faktory vyplývající z analýzy ekologických faktorů.

Tabulka 12: Pozitivní a negativní faktory vyplývající z analýzy ekologických faktorů

	+	-
Ekologické faktory	Zvyšující se poptávka po nízkoenergetických a pasivních domech	Zvýšené nároky na ekologické normy a udržitelný rozvoj
		Zvyšující se zájem o zelené domy a přírodní materiály

Vlastní zpracování

3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Provedená analýza makroprostředí je následně doplněna o analýzu mikroprostředí společnosti. Tento typ analýzy je prováděn pomocí Porterova modelu pěti sil, jež ze získaného souboru informací dedukuje sílu konkurence v daném odvětví a ziskovost daného sektoru trhu.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ

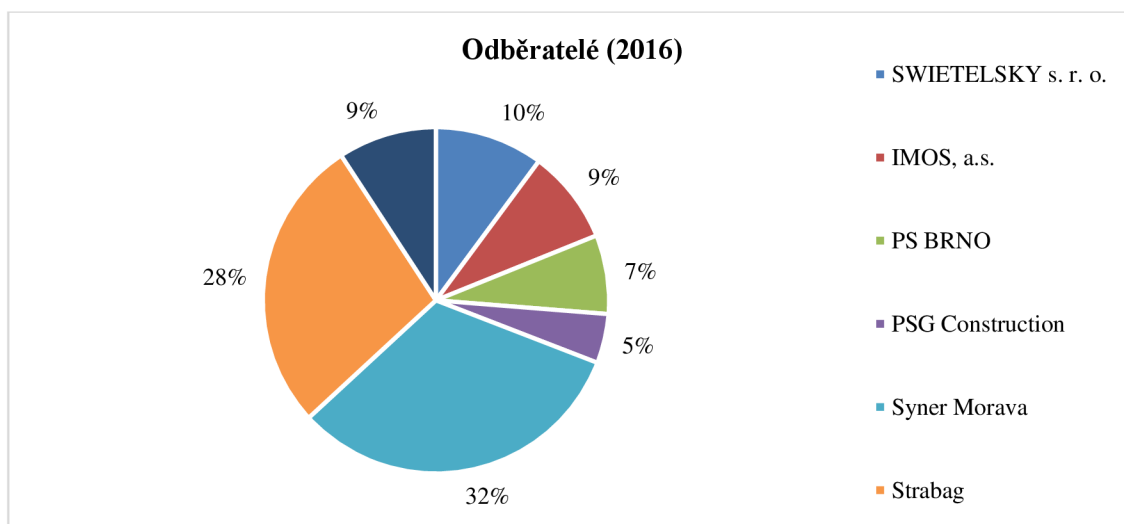
Stavební trh je specifický tím, že většina stavebních zakázek je vyráběna pro konkrétního zákazníka, jehož preference a požadavky jsou známy. Finanční náročnost pro zákazníka je vysoká, a i z tohoto důvodu věnuje značnou pozornost při výběru dodavatele. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy vysoká.

Po přijetí poptávky zajišťuje potenciálnímu zákazníkovi odborný tým společnosti komplexní poradenství, projekt je detailně zpracován a naceněn a posléze nabídnut zákazníkovi. Kromě poradenství se společnost specializuje na technologické inovace a efektivní řešení neobvyklých rozměrů a provedení výrobku.

Společnost ALU, a. s. se ze 72 % zabývá výstavbou či rekonstrukcí komerčních staveb a pouze 28 % zakázek tvoří nekomerční zakázky. Společnost ALU, a. s. se nezabývá získáváním veřejných zakázek.

Stavební firmy zprostředkují společnosti ALU, a. s. 80 % zakázek (graf č. 7). Mezi klíčové odběratele patří: SWIETELSKY s. r. o., IMOS, a.s., PS BRNO, s.r.o., PSG Construction a.s., SYNER Morava, a.s., STRABAG a.s. Na zajištění zbývajících procenta zakázek se podílí zaměstnanci společnosti nebo jsou získány díky dobrým referencím spokojených zákazníků.

Graf 7: Struktura odběratelů



Vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek představuje vodítko ke zjištění faktu, na jak dlouhou dobu jsou vázány finance podniku v jeho pohledávkách. Tento ukazatel má zásadní vypovídající hodnotu o vyjednávací síle odběratelů.

Z tabulky č. 13 lze vyčíst doby obratu pohledávek v jednotlivých letech. V polovině roku 2006 byla společnost ALU, a. s. založena a z tohoto důvodu je uvažováno až o roce 2007. V roce 2007 činila průměrná doba pohledávek 143,60 dní. Hospodářská a finanční krize, která nastala v roce 2008, se ve stavebnictví projevila o něco později a pro společnost ALU, a. s. představoval největší ohrožení rok 2010, což dokládá i významné prodloužení doby obratu pohledávek na 176,14 dní.

Následné roky představovaly pro společnost zažehnutí krize a opětovného růstu. Doba obratu pohledávek se zkrátila, v roce 2014 na 165,54 dní a v roce 2015 na 135,15 dní. Analyzovaná firma představuje jeden z příkladů, jež ilustrují, že hospodářská a finanční krize měla ve stavebnictví pozvolný charakter, což dokládají výše uvedené doby obratu pohledávek.

Rok 2015 představoval pro společnost ALU, a. s. posílení pozice na trhu, jež se projevilo i ve vztahu k odběratelům. Zatímco v roce 2014 byla doba obratu pohledávek 165,54 dní, v roce 2015 byla tato doba obratu pohledávek kratší o 30,39 dní a dostala se na nejlepší úroveň historie společnosti – na 135,15 dní.

Tabulka 13: Doba obratu pohledávek v jednotlivých letech

Rok	Doba obratu pohledávek (dny)
2007	143,60
2010	176,14
2014	165,54
2015	135,15

Vlastní zpracování

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Společnost ALU, a.s. je výrobním podnikem, má několik výhradních dodavatelů, kteří dodávají k následnému zpracování meziprodukty ve formě hliníkových systémů. Výroba společnosti je na těchto meziproduktech závislá. Dodavatelé, jichž na specializovaném trhu nepůsobí mnoho, jsou si samozřejmě vědomi této závislosti, což jim usnadňuje zvyšování cen či snižování kvality i kvantity svých produktů. V konkrétním případě

analyzované společnosti je struktura dodavatelů nerovně rozdělena mezi tuzemské (72 %) a zahraniční dodavatele (28 %).

Mezi tuzemské dodavatele patří: Saint-Gobain Construction Products CZ, a.s., DASIP s.r.o., OBSIDIAN a.s., FRIGOMONT a.s., IZOS s.r.o., AGC Fenestra a.s., člen AGC Group, PULCO a.s., TRIDO s.r.o. a WMA - Glass s.r.o.

Zahraničními dodavateli jsou SCHÜCO, ALUPROF, Reynaers Systems, spol. s r.o., Sapa Building Systems Brno.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků ukazuje platební morálku společnosti vůči jejich věřitelům, tj. průměrná doba, která uplyne mezi nákupem zásob či externími výkony a jejich úhradou. Tento indikátor je významný, protože vypovídá o vyjednávací síle dodavatelů.

V tabulce č. 14 je uvedena doba obratu závazků pro jednotlivé roky. V roce 2007 byla doba obratu závazků 79, 43 dní. V roce 2010 tento ukazatel dosáhl na 115,43 dní, což naznačuje silnější pozici společnosti vůči svým dodavatelům. V roce 2015 byla doba obratu závazků o 2,13 kratší, což může naznačovat mírnou posilující pozici dodavatelů.

Tabulka 14: Doba obratu závazků

Rok	Doba obratu závazků (dny)
2007	79,43
2010	115,43
2014	116,60
2015	114,47

Vlastní zpracování

EXISTUJÍCÍ KONKURENCE NA DANÉM TRHU

V sektoru stavebnictví v roce 2015 celkový počet podniků klesal, na 167 886. Nejmenší podniky (0-9 zaměstnanců včetně živnostníků) na trhu převažují. [65] Konkurence je v tomto odvětví vysoká a s nárůstem počtu podniků v konkurenčním prostředí se zvyšuje též intenzita konkurence v tomto prostředí. Konkurenci představují ty podniky, které působí na trhu výroby a montáže hliníkových profilů, a nabízí produkty či služby, které jsou srovnatelné s výrobky společnosti ALU, a. s.

Jeden ze způsobů konkurenčního boje představuje vedení cenové války, jež se projevuje snižováním ceny produktů, kdy ostatní konkurenti ve snaze o udržení zákazníka rovněž zlevňují. V konkurenčním boji sahají podniky k tzv. diferenciaci produktu, kterou se

snaží na svůj originální výrobek poukázat, což v praxi znamená využití rozdílných vlastností, image nebo kvality prodávaného produktu.

Mezi reálné hlavní konkurenty analyzované společnosti patří dle následujících kritérií:

- PS BRNO, s.r.o.
 - zabývá se výrobou hliníkových, ocelových a developerských projektů;
- Mechanika Prostějov
 - má různorodější portfolio např. plastové systémy, provětrávané fasády;
- H. A. TECHNIK s.r.o.
 - nabízí široký sortiment, např. hliníková okna a dveře, prosklené fasády, plastová okna, garážová vrata, zimní zahrady atd. [73]

V tabulce č. 15 jsou uvedeni hlavní konkurenti pro společnosti ALU, a.s.

Tabulka 15: Konkurence na trhu

Společnosti	Tržby za prodej v roce 2015 (tis. Kč)
PS BRNO, s.r.o.	827 801
Mechanika Prostějov, výrobní družstvo	13 187
H. A. TECHNIK s.r.o.	44 503
ALU, a.s.	102 813

Vlastní zpracování [73]

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ

Hrozba stávající konkurence nepředstavuje pro společnost jediné riziko. Na trh mohou vstupovat i noví soutěžitelé, kteří mohou cenou a kvalitou výrobků ohrožovat výši prodeje společnosti. Vstup nových potenciálních konkurentů do tohoto odvětví je v současné době objektivně těžší, neboť největší společnosti na trhu hliníkových profilů vznikly v 90. letech a drží si v poměrně konzervativním sektoru stavebnictví svoji kvalitu i tradici.

Vstup nových konkurentů a jejich následné přežití závisí především na vstupních a výstupních bariérách. Mezi vstupní bariéry patří mj. kapitálová náročnost při vstupu na trh, tj. nutnost zajištění adekvátní výše finančních prostředků na pořízení technologií a prostor pro výrobu.

Mezi významnou konkurenci zejména z hlediska ceny konkurenčních výrobků patří ty podniky, které přesunuly svoji výrobu do levnější Asie (např. Čína) z důvodu úspor nákladů, jež v současnosti v Asii představuje levnější pracovní síla a nižší náklady na výrobu.

Potenciálním konkurentem jsou i konkurenční podniky, které dovážejí z Asie pouze meziprodukty, avšak jejich zpracování a kontrolu výroby ponechali v tuzemsku.

HROZBA SUBSTITUTŮ

Mezi nejvíce žádané produkty vyráběné společností ALU, a. s. patří, jak již bylo uvedeno výše, hliníková okna a hliníkové dveře. Pro tyto produkty jsou možnými substituty na trhu následující výrobky:

- plastová okna a dveře:
 - materiál: PVC, popř. recyklovaný plast;
 - výhody – bezúdržbovost, dobrá tepelná izolace, odolnost;
 - nevýhody – omezené rozměry, nemožnost dokonalého opakovaného seřizování v případě velkých rozměrů;
 - cena: obecně řečeno pro plastová okna 1,0 x (v základním provedení, bílá barva);
- dřevěná okna a dveře:
 - výhody: dobrá izolace, opravitelnost, přírodní materiál, ekologičnost;
 - nevýhody: každoroční údržba a nátěr, nutnost seřizování, působení vlhkosti a slunečního záření;
 - cena: obecně řečeno 1,3 x dražší než plastová okna;
- dřevo-hliníková
 - cena: obecně řečeno 2,0 x dražší než plastová okna. [74]

Cena hliníkových oken je obecně řečeno 2,5 x dražší než plastová okna. Závěrem, existence substitutů je na tuzemském trhu poměrně dostupná, a tudíž hrozba substitutů je vysoká. Hliníkové produkty patří mezi nejdražší možné varianty řešení, je vysoce pravděpodobné, že významné procento kupujících zvolí levnější variantu v podobě plastových nebo dřevěných výrobků. I přesto si však hliníkové profily našly svoje místo na trhu a lze předpokládat, že trend zvyšujícího se významu kvality produktu pro českého spotřebitele bude nadále růst.

Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Z Porterova modelu pěti sil vyplývá, že ve sledovaném období vzrůstá vyjednávací síla společnosti vůči svým odběratelům a dodavatelům. Mezi konkurencí se řadí několik společností, které nabízejí hliníkové profily. Konkurenční boj se odehrává prostřednictvím cenové války, kdy zpravidla silní konkurenti snižují ceny svých výrobků a služeb,

a ostatní konkurenti se s nimi snaží „držet krok“. Vstup potenciálních konkurentů je omezen silnou pozicí současných soutěžitelů v této oblasti a poměrně vysokými vstupními bariérami. Na českém trhu představuje významný faktor v konkurenceschopnosti vyšší pořizovací cena hliníkových produktů, jež českého spotřebitele, který se často orientuje zejména dle ceny, může odradit.

V tabulce č. 16 je shrnuto pět vyjednávacích sil dle Porterova modelu působící v sektoru stavebnictví.

Tabulka 16: Negativní stránky vyplývající z Porterova modelu pěti sil

Vyjednávací síla odběratelů	Vysoká vyjednávací síla
	Platební morálka odběratelů
Vyjednávací síla dodavatelů	Vysoká vyjednávací síla
	Malý počet dodavatelů na trhu (charakter monopolu) určující množství, cenu a dobu dodávky
Existující konkurence na daném trhu	Vysoká konkurence
Hrozba vstupu nových konkurentů	Kapitálová náročnost při vstupu na trh
	Import levnějších produktů a meziproductů
Hrozba substitutů	Široký sortiment substitutů
	Nižší cena sortimentu substitutů

Vlastní zpracování

3.3 MCKINSEYHO MODEL 7S

Po rozboru makroprostředí a mikroprostředí následuje analýza vnitřního prostředí společnosti ALU, a. s. pomocí McKisneyho modelu 7S. Tento model je analytická technika, která hodnotí kritické prvky představující nezbytný předpoklad pro úspěch podniku při realizaci jeho strategického plánování.

STRATEGIE

Strategií podniku je „udržet se“ na trhu, avšak není přesně specifikováno, jakým způsobem toho chce firma dosáhnout. Vize není přesně definovaná, avšak management firmy chce zvýšit podíl zakázek v nekomerční výstavbě.

Dále firmě chybí propracovaná marketingová strategie, firma má jednoduché webové stránky s elegantním vzhledem. Pro zviditelnění svých webových stránek používá program reklamní program na Seznam.cz (Sklik) a na Googlu, které umožňují

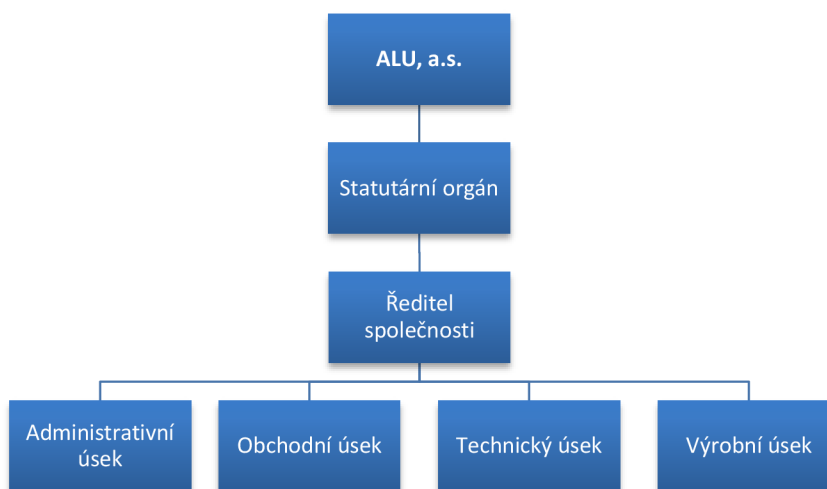
zobrazování cílených inzerátů na stránkách výsledků vyhledávání, typ reklamy pay per click⁵). Další reklamou jsou polepy na autech, logo firmy na firemních oděvech.

Hlavním cílem společnosti je výroba, dodávka a montáž vysoce kvalitních produktů splňujících české technické předpisy a normy. Mezi dílčí cíle patří profesionální přístup k zákazníkům, kvalita poskytovaných výrobků včetně následné montáže a rychlost poskytovaných služeb.

STRUKTURA FIRMY

Liniová organizační struktura není vzhledem k velikosti podniku, počtu zaměstnanců a předmětu podnikání zcela vhodnou. Liniová organizační struktura vymezuje kompetence a odpovědnosti jednotlivých úseků a výhodou je rychlost rozhodování, které vyplývá z jasného rámce nadřízenosti a podřízenosti. Nevýhodou liniové organizační struktury je malá flexibilita firmy a přetížení vyšších úrovní řízení. Struktura firmy je uvedena na obrázku č. 7.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti



Vlastní zpracování

SYSTÉM ŘÍZENÍ

Porady probíhají pravidelně jednou týdně a účastní se jich vedení, ředitel a vedoucí všech úseků. V rámci porad se řeší zejména zakázky a s nimi spojené úkoly. Zainterесované osoby shromažďují a zapisují informace z každé porady. Z každé porady je zápis, který je následně předán vedoucím úseků, popř. zodpovědným pracovníkům, aby úkoly

⁵ Pay per click - platba za klik, firma platí jen tehdy, když uživatel klikne na inzerát dané firmy, jeho zobrazení je zdarma.

z porady provedli. Ke komunikaci uvnitř firmy pracovníci využívají běžné sdělovací prostředky, jako je telefon či email.

Některé vedlejší činnosti společnost svěřila a smluvně zajistila jiným podnikům, které se specializují na příslušnou činnost. Mezi tyto činnosti patří montážní práce, likvidace odpadu, či technologií do mrazicích boxů. Firma provádí namátkové kontroly montážního procesu externích pracovníků, které jsou zaměřeny na kvalitu odvedené práce a časovou přiměřenost výkonu práce. Společnost má rovněž k dispozici pracovní tým sestavený ze zaměstnanců, který se věnuje montážní činnosti.

Management si je vědom potřeby kvalifikovaného a zkušeného personálu z důvodu vysokého podílu lidské práce při výkonu práce, rovněž si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců. Management společnosti vnímá své podřízené jako loajální a je si vědom toho, že je nutné své zaměstnance motivovat i jinou než finanční formou. Mezi tyto benefity, která firma poskytuje, patří:

- příspěvek na stravování (50 % ceny stravenek hradí zaměstnavatel);
- služební mobilní telefon;
- jazykové kurzy – angličtina;
- poskytnutí tabletů dle profese (zejména technici);
- sick days⁶;
- prémie (odměna) za dobře splněný úkol a včas odvedenou práci;
- dvakrát ročně prémie, forma 13. a 14. platu;
- dvakrát ročně firemní akce (grilování, bowling).

Při hledání a získávání nových pracovníků společnost umisťuje nabídku práce na volnou pracovní pozici na portálech práce a vlastních webových stránkách. Dále inzeruje nabídku v místních regionálních novinách. Firma se dlouhodobě potýká s nedostatkem zájemců o pracovní místo technického zaměření jako ostatní stavební firmy a to z důvodu snižujícího se počtu zaměstnanců v odvětví stavebnictví. V minulosti společnost využila služeb personálních agentur.

⁶ Sick days jsou dny plně placeného zdravotního volna, na které má zaměstnanec nárok bez potvrzení o pracovní neschopnosti od lékaře [71]

STYL ŘÍZENÍ

Vedení společnosti zastává politiku kompromisního až demokratického řízení. Management společnosti je v přímém kontaktu se zaměstnanci a klade důraz na spolehlivost, odbornost, odpovídající výkonnost a vystupování zaměstnanců.

SPOLUPRACOVNÍCI

Mezi spolupracovníky vládne přátelská atmosféra, v této společnosti pracují především obyvatelé z přilehlých obcí a znají se i mimo pracoviště.

SCHOPNOSTI

Vedení společnosti neklade důraz na stupeň dosaženého vzdělání při výběru nového zaměstnance, ale zaměřuje se především na znalosti odborného prostředí. Každý zaměstnanec při nástupu do práce je proškolen dle zákona o BOZP a PO. Následně noví zaměstnanci na pozici technik jsou uvedeni do problematiky a zaškoleni přímo na dílně. Komplexní zaučení technika trvá až jeden rok. Zaměstnanci se účastní seminářů, které pořádají dodavatelské firmy. V případě zájmu mohou všichni pracovníci navštěvovat kurz anglického jazyka.

SDÍLENÉ HODNOTY

Zaměstnanci by se měli ztotožnit se základními myšlenkami firmy, být její součástí a zároveň cítit sounáležitost s kolektivem. Otevřená komunikace zaměstnanců s vedením společnosti zajišťuje pocit sounáležitosti i respektu.

Společnost pečuje o své zákazníky a považuje za důležité s nimi udržovat dlouhodobý, otevřený a oboustranně prospěšný vztah. Vyskytne-li se na straně zákazníka s produktem problém, společnost vždy promptně a ochotně přistupuje k jeho řešení, reklamacím nebo případným servisům. Jestliže zákazníci podají stížnost, ihned ji řeší. Pro firmu je důležité působit na veřejnost jako dobře fungující, perspektivní a konkurenceschopný podnik.

SHRNUTÍ MCKINSEYHO MODELU

Strategií společnosti je „udržet se“ na trhu. Struktura firmy je liniová, styl řízení je kompromisní až demokratického. Management společnosti klade důraz na svoji image a vždy vychází zákazníkům vstříc, i v případě reklamací. Také si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců, a kromě prémie poskytuje benefity. V tabulce č. 17 jsou uvedené pozitivní a negativní stránky vyplývající z McKinseyho modelu 7S.

Tabulka 17: Pozitivní a negativní stránky vyplývající z McKinseyho modelu 7S

	+	-
Strategie		Nedostatečně propracovaná strategie a vize
		Nedostatečně propracovaná marketingová strategie
Struktura firmy		Nevhodná struktura firmy
Systém řízení	Pravidelné porady	Nezabezpečení dostatečného množství pracovníků
	Zápisy z porad	Nezabezpečení dostatečného množství kvalifikovaných pracovníků
	Benefity	Malá flexibilita firmy
	Outsourcing	
Styl řízení	Kompromisní až demokratický	
Spolupracovníci	Přátelská atmosféra	
Schopnosti	Účastnění se seminářů	Doba trvání zaškolení technika až 1 rok
		Jazyková vybavenost zaměstnanců
Sdílené hodnoty	Přístup k řešení reklamací, příp. servisů	

Vlastní zpracování

3.4 ANALÝZA ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

Fundamentální analýza hodnotí finanční stav a vývoj podniku a na základě analýzy účetních výkazů, které jsou veřejně dostupnými dokumenty a lze je získat na webových stránkách www.justice.cz.

ROZVAHA - ANALÝZA AKTIV

V tabulce č. 18 je uvedeno složení aktiv. Celková hodnota aktiv netto je 52, 129 milionů Kč. Pokles oproti předchozímu účetnímu období o 19 % značí, že firma snížila svoji tržní hodnotu. Celková aktiva jsou tvořena stálými aktivy ve výši 7,4 milionu Kč (14 %) a oběžnými aktivy ve výši 44,6 milionu Kč (86 %). Poměr stálých aktiv ku oběžným je 1:6. Z toho vyplývá, že se jedná o výrobní společnost, která má velkou část oběžných aktiv vázaných v zásobách. Společnost je kapitálově těžká.

Tabulka 18: Složení aktiv

Aktiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)
Aktiva celkem	52 129	64 103
Dlouhodobý majetek	7 395	2 272
Oběžná aktiva	44 617	61 724

Vlastní zpracování

Pohledávky za upsaný kapitál

Firma v tomto období nenavyšovala svůj kapitál.

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek meziročně vzrostl a je tvořen pouze dlouhodobým hmotným majetkem.

Dlouhodobý nehmotný majetek – společnost nepořídila v daném ani předchozím účetním období žádný hmotný investiční majetek dlouhodobé povahy. Společnost nedrží žádnou hi-tech výhodu, což vyplývá z položek: nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, ocenitelná práva, goodwill atd. Zmíněné položky jsou nulové.

Dlouhodobý hmotný majetek – firma nevlastní žádné pozemky ani stavby. Dlouhodobý hmotný majetek byl zvýšen ve sledovaném období, a to pouze v položce: samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí, které jsou odepsány téměř z 1/8, v absolutním vyjádření činí odpis: 1 487 z 8 882. Toto odepsání naznačuje vyřazení staršího strojního vybavení. Předpokládá se, že společnost nakoupila stroje, přístroje, zařízení nebo dopravní prostředky. Z výkazu zisku a ztrát lze zjistit, že společnost získala 74 tisíc Kč za prodej odepsaného strojního zařízení. Další náznak modernizace lze najít ve výkazu zisku a ztrát v položce odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku ve výši 445 tisíc Kč.

Tabulka 19: Analýza dlouhodobého majetku

Aktiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)			Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
	Brutto	Korekce	Netto	Netto		
Dlouhodobý majetek	8 882	-1 487	7 395	2 272	5 123	69
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	8 882	-1 487	7 395	2 272	5 123	69

Vlastní zpracování

Dlouhodobý finanční majetek – společnost nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek, tzn., nemá dceřiné společnosti, nemá finanční účast v jiných podnicích a nevlastní dlouhodobé cenné papíry.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva se snížila oproti minulému roku o 28 % a jsou tvořena zásobami (13 %), dlouhodobými pohledávkami (33 %), krátkodobými pohledávkami (52 %), krátkodobým finančním majetkem (2 %). Firma by měla zvýšit podíl rychleji likvidních prostředků, o čemž svědčí nízká hodnota finančního majetku a vysoká hodnota krátkodobých pohledávek. Ukazatel běžné likvidity⁷ je 2,4 a pohybuje se v rozmezí doporučených hodnot. Ukazatel pohotovosti likvidity⁸ má hodnotu 1,94 a je vyšší, než maximální doporučená hodnota. Tento fakt dokládá, že firma vlastní vyšší množství zásob, než potřebuje. Ukazatel okamžité likvidity⁹ je 0,11 a neodpovídá minimální doporučené hodnotě.

Zásoby – v tabulce č. 20 jsou uvedeny položky zásoby, materiál a nedokončená výroba. Zásoby se snížily oproti předchozímu roku o 22 %. Tržby (tabulka č. 21) poklesly o 7 %, spotřeba materiálu se zvýšila o 16 %. Položka nedokončená výroba a polotovary je typická pro výrobní podnik, oproti minulému roku se snížila o 33 %. Obrátkovost zásob je šest měsíců.

Tabulka 20: Analýza oběžných aktiv

Aktiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)		Minulé ÚO (2014)		Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
	Brutto	Korekce	Netto	Netto		
Zásoby	5 719		5 719	8 466	2 747	22
Materiál	86		86	72	14	16
Nedokončená výroba	5 633		5 633	8 394	2 761	33

Vlastní zpracování

⁷ Běžná likvidita ukazuje, kolik korun z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5. (66)

⁸ Pohotovost likvidity říká, kolika korunami pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je v rozhraní 0,7 – 1,2. (66)

⁹ Okamžitá likvidita představuje schopnost zaplatit své krátkodobé závazky ihned pouze hotovostí, penězi na bankovních účtech a krátkodobými cennými papíry. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5. (66)

Tabulka 21: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Aktiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 023	1 100	8 117	7

Vlastní zpracování

Dlouhodobé pohledávky jsou uvedeny v tabulce č. 22 a jsou tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů (99,9 %) a jinými pohledávkami (0,1 %) tvořícími zanedbatelnou část celkových krátkodobých pohledávek. Jiné pohledávky – není známý přesně jejich účel a důvodů jejich existence může být mnoho.

Tabulka 22: Analýza dlouhodobých pohledávek

Aktiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)			Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
	Brutto	Korekce	Netto	Netto		
Dlouhodobé pohledávky	14649		14649	13480	1 169	8
Pohledávky z obchodních vztahů	14633		14 633	13 464	1 169	8
Jiné pohledávky	16		16	16	0	0

Vlastní zpracování

Krátkodobé pohledávky klesly oproti sledovanému období téměř o 36 %. Pohledávky z obchodních vztahů jsou částky dosud neuhrazených faktur či obdobných platebních dokumentů, jež podnik vystavil svým zákazníkům či odběratelům. Ve sledovaném období tato položka činí 22 102 tisíc Kč, oproti sledovanému období se snížila o 33 %. Oproti minulému období klesly daňové pohledávky o polovinu, i přesto společnost ve sledovaném období vykázala přeplatek na DPH ve výši 952 tisíc Kč, což může znamenat, že společnost více nakoupila, než prodala. Také se může jednat o grant. Stát bude tuto částku vracet. Krátkodobé poskytnuté zálohy se snížily o 65 %, což znamená, že firma zlepšila svoji pozici na trhu.

Tabulka 23: Analýza krátkodobých pohledávek

Aktiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)			Minulé ÚO. (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
	Brutto	Korekce	Netto	Netto		
Krátkodobé pohledávky	24 488	-1 069	23 419	36 830	-13 411	-36
Pohledávky z obchodních vztahů	23 171	-1 069	22 102	34 218	-12 116	-35
Stát – daňové pohledávky	952		952	2 051	-1 099	-54
Krátkodobé poskytnuté zálohy	107		107	303	-196	-65
Dohadné účty aktivní	258		258	258	0	0

Vlastní zpracování

Krátkodobý finanční majetek je tvořen 830 tisíci Kč a oproti přechodnému období tato položka klesla o 72 %. Peníze společnost využívá na zabezpečení operativních převádějících potřeb, v pokladně mají 53 tisíc korun. Výše bankovního účtu je poměrně nízká a oproti minulému období se ještě snížila o 36 %. Na účtech v bankách má společnost vložených 777 tisíc Kč (94 % krátkodobého finančního majetku), což je o 77 % méně než v minulém účetním období. Na bankovních účtech se kumuluje zisk aktuálního období a nerozdělený zisk z minulých let. Firma by mohla mít problémy s cash-flow, likviditou, úhradou krátkodobých závazků či pokrytím potřebného pracovního kapitálu.

Tabulka 24: Analýza krátkodobého finančního majetku

Aktiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)			Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
	Brutto	Korekce	Netto	Netto		
Krátkodobý finanční majetek	830		830	2948	-2 118	-72
Peníze	53		53	83	-30	-36
Účty v bankách	777		777	2865	-2 088	-73

Vlastní zpracování

Položka časového rozlišení je tvořena z nákladů příštích období a příjmů příštích období. Celkově se časové rozlišení zvýšilo o 10 000 Kč, přičemž náklady příštích období tvoří 100 % (vzrostly o 35 %). Oproti tomu příjmy příštích období klesly a jsou nulové.

Tabulka 25: Analýza časového rozlišení

Aktiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)			Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
	Brutto	Korekce	Netto	Netto		
Časové rozlišení	117		117	107	10	9
Náklady příštích období	117		117	76	41	35
Příjmy příštích období	0		0	31	-31	-100

Vlastní zpracování

Shrnutí analýzy účetních výkazů (aktiv)

- společnost si udržuje poměr stálých ku oběžným aktivům 1:7. Neprovádí výzkum a nedrží žádnou hi-tech a je kapitálově těžká;
- nevlastní žádné budovy ani pozemky, v položce samotné movité věci a soubory movitých věcí je odepsáno kolem 1/8 celkové hodnoty;
- společnost nemá svoji pobočku, ani nemá žádný vliv v jiné společnosti;
- nemá žádné zřizovací výdaje, což znamená, že je na trhu více než 6 let;
- indikátor okamžité likvidity je na nízké úrovni – 0,11, v důsledku nízkého stavu krátkodobého finančního majetku, by mohla mít problémy s cash-flow, likviditou, úhradou krátkodobých závazků či pokrytím potřebného pracovního kapitálu;
- ukazatel pohotové likvidity je ve výši 1,94, což naznačuje vyšší vázání finančních prostředků v zásobách. Tento fakt je doložen dobou obrátkovostí zásob, která je 6 měsíců.

ROZVAHA - ANALÝZA AKTIV

Celková pasiva mají hodnotu 52, 129 tis. Kč a jsou tvořena vlastním kapitálem (23 %) a cizími zdroji (72 %), poměr vlastního kapitálu ku cizím zdrojům je 1:3. Základní kapitál je ve výši 2 milionů Kč.

Tabulka 26: Složení pasiv

Pasiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)
Pasiva celkem	52 129	64 103
Vlastní kapitál	14 260	18 527
Cizí zdroje	37 595	45 549

Vlastní zpracování

Vlastní kapitál – společnost vykázala v tomto období ztrátu, výsledek hospodaření běžného účetního období je záporný. Firma ve sledovaném období byla ve ztrátě -4 268 tisíc Kč, v minulém účetním období dosáhla zisku 123 tisíc Kč.

Tabulka 27: Analýza vlastního kapitálu

Pasiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Vlastní kapitál	14 260	18 527	-4 267	-23
Základní kapitál	2 000	2 000	0	0
Fondy ze zisku	400	400	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	16 128	16 004	124	1
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-4 268	123	-4391	-103

Vlastní zpracování

Cizí zdroje poklesly o 18 % oproti předchozímu účetnímu období. Cizí zdroje se skládají z dlouhodobých závazků (36 %), krátkodobých závazků (49 %), bankovních úvěrů a výpomocí (14 %) a časovým rozlišením (1 %).

Dlouhodobé závazky se zvýšily o 75 %, v absolutní hodnotě 13 644 000 Kč, a jsou tvořeny závazky z obchodních vztahů a závazky k ovládané nebo ovládající osobě. Toto zvýšení je zapříčiněno závazky k mateřské společnosti, a v tomto období vznikl závazek ve výši 6 379 milionů Kč.

Tabulka 28: Analýza dlouhodobých závazků

Pasiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Dlouhodobé závazky	13 644	7 796	5 848	57
Závazky z obchodních vztahů	7265	7 796	-531	-6
Závazky – ovládané nebo ovládající osoba	6 739	-	6 793	100

Vlastní zpracování

Krátkodobé závazky oproti minulému období klesly o 33 % především v důsledku poklesu závazků z obchodních vztahů. (28 %), což znamená, že firma splatila část svých závazků vůči dodavatelům před koncem účetního období. Fakt, že hodnota krátkodobých závazků je nižší než hodnota krátkodobých pohledávek značí, že firma má vysokou běžnou likviditu, pohotová likvidita bude nižší než běžná, ale stále bude postačující, ovšem okamžitá likvidita bude velmi nízká.

Dále jsou krátkodobé závazky tvořeny závazky k zaměstnancům, které vzrostly na 702 tisíc Kč. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění se zvýšily o 11 % a jsou to neuhrazená sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance za měsíc prosinec.

Společnost má na položce daňové závazky a dotace nedoplatek ve výši 71 tisíc Kč. Krátkodobé přijaté zálohy poklesly o 78 %, což znamená, že podnik nepřijal žádné zálohy od odběratelů na budoucí plnění.

Položka dohadné účty pasivní se nezměnila a tato položka znamená, že společnost dostala dodávku, ale nebyla dodána faktura. Poslední položkou jsou jiné závazky, které poklesly o 75 % a v tomto účetním období činí 344 000 Kč. Tuto položku nelze identifikovat.

Tabulka 29: Analýza krátkodobých závazků

Pasiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Krátkodobé závazky	18 600	27 641	-9 041	-33
Závazky z obchodních vztahů	16 415	22 769	-6354	-33
Závazky k zaměstnancům	702	0	702	100
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	414	371	43	10
Stát – daňové závazky a dotace	71	151	-80	-53
Krátkodobé přijaté zálohy	628	2 848	-2 220	-78
Dohadné účty pasivní	26	135	-109	-81
Jiné závazky	344	1 367	-1 023	-79

Vlastní zpracování

Bankovní úvěry a výpomoci klesly o 48 % oproti předchozímu účetnímu období a nyní jsou ve výši 5 351 tisíc Kč. Společnosti se podařilo získat dlouhodobý bankovní úvěr v celkové částce 3 854 tisíc Kč, což přispívá k posílení dlouhodobých závazků. Krátkodobé bankovní úvěry se snížily o 67 %. Krátkodobé finanční výpomoci jsou nulové.

Tabulka 30: Analýza bankovních účtů a výpomocí

Pasiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Bankovní účty a výpomoci	5 351	10 112	-4 761	-47
Bankovní úvěry dlouhodobé	3 854	-	3 854	100
Krátkodobé bankovní úvěry	1 497	4 000	-2 503	-63
Krátkodobé finanční výpomoci	0	6 112	-6 112	-100

Vlastní zpracování

Časové rozlišení se oproti loňskému roku nezměnilo.

Tabulka 31. Analýza časového rozlišení

Pasiva (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Časové rozlišení	274	27	217	91
Výdaje příštích období	274	27	217	91

Vlastní zpracování

Shrnutí analýzy účetních výkazů – pasiv

- Celková pasiva jsou v poměru vlastního kapitálu ku cizím zdrojům 1:3, z toho vyplývá že společnost je financována z větší části z cizích zdrojů. Základní kapitál společnosti je ve výši 2 milionů Kč;
- dlouhodobé závazky vzrostly o 75 %, a to z důvodu závazků k ovládané osobě. Naopak krátkodobé závazky poklesly o 33 %, přičemž nejvyšší pokles byl zaznamenán u závazků k obchodním partnerům;
- bankovní úvěry a výpomoci klesly téměř o polovinu. Společnost ve skutečnosti nejspíše přesunula krátkodobý úvěr na dlouhodobý, struktura je ku prospěchu společnosti;
- vyšší hodnota krátkodobých pohledávek než hodnota krátkodobých závazků značí, že firma má vysokou běžnou likviditu, ovšem okamžitá likvidita je nízká.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Tržby za prodej zboží za obě dvě účetní období jsou nulové, společnost neprodává zboží.

Výkony klesly o 13 % oproti loňskému období, přičemž největší podíl na snížení měla položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jež klesla o 7 %. Z výše uvedeného lze soudit, že firma snížila ve sledovaném období objem výroby.

Tabulka 32: Analýza výkonů

VZZ (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Výkony	100 052	113 238	-13 186	-12
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	102 813	110 930	-8 117	-7
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 761	2 308	-5069	-119

Vlastní zpracování

Výkonové spotřeby se odvíjejí od vývoje tržeb. Oproti minulému účetnímu období klesla výkonová spotřeba o 10 %. Pokles se projevil také v položce materiál a energie, která klesla o 21 %. Struktura výkonové spotřeby dokládá, že výroba je materiálově a energeticky náročná, neboť tento ukazatel dosahuje téměř 50 % hodnoty výkonové spotřeby. Snížením objemu produkce poklesla přidaná hodnota o 26 %. Přidaná hodnota i výkony oproti minulému účetnímu období klesly, což je nepříznivý trend.

Tabulka 33: Analýza výkonové spotřeby

VZZ (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Výkonová spotřeba	90 033	99 971	-9 738	-10
Spotřeba materiálu a energie	4 489	56 097	-11 708	-21
Služby	45 844	43 876	1968	5
Přidaná hodnota	9819	13 267	-3 448	-26

Vlastní zpracování

Osobní náklady se zvýšily o 1,7 milionu Kč oproti předchozímu období. Nejvíce se změnila položka odměny členům orgánů a obchodní korporace, která vzrostla o 56 %, a to z důvodu nových členů v představenstvu. Mzdové náklady se zvýšily o 6 %, což naznačuje, že společnost zvýšila platy svým zaměstnancům nebo přijala další zaměstnance. Dále se zřetelně zvýšily náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, úvaha o zaměstnání více zaměstnanců je odůvodněná. I ukazatel sociální

náklady se zvýšil (o 5 %), což znamená, že firma přispívá zaměstnancům na stravenky nebo vytváří pracovní a sociální podmínky v péči o zdraví zaměstnance (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, kvalifikace zaměstnanců atd.).

Tabulka 34: Analýza osobních nákladů

VZZ (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Osobní náklady	14 056	12 360	-1 696	-12
Mzdové náklady	8 713	8 159	554	6
Odměny členům orgánů obchodní korporace	1 620	909	711	56
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 468	3 046	422	12
Sociální náklady	255	246	9	5

Vlastní zpracování

Daně a poplatky – v případě ukazatele daně a poplatky došlo k rapidnímu zvýšení o 58 %. Lze předpokládat, že společnost platí silniční daň.

Tabulka 35: Analýza daní a poplatků

VZZ (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Daně a poplatky	43	25	18	58

Vlastní zpracování

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – do položky odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku lze zahrnout nový stroj, který byl pořízen.

Tabulka 36: Analýza odpisů

VZZ (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	445	377	68	17

Vlastní zpracování

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku se snížily o 64 %. Tržby z prodeje materiálu se zvýšily o 25 %, což potvrzuje snížení zásob.

Tabulka 37: Analýza tržeb

VZZ (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	813	758	55	7
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	74	203	-129	-64
Tržby z prodeje materiálu	739	555	184	25

Vlastní zpracování

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu – společnost prodávala a i nadále prodává dlouhodobý majetek a materiál.

Tabulka 38: Analýza zůstatkové cen

VZZ (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Zůstatková cena prodaného majetku a materiálu	62	220	-158	-72
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	62	174	-112	-65
Prodaný materiál	0	46	-46	-100

Vlastní zpracování

Ostatní provozní výnosy a náklady – ostatní provozní výnosy se snížily o 81 % na 93 tisíc Kč, oproti tomu se ostatní provozní náklady zvýšily o 21 %, tj. na 537 tisíc Kč. Tyto dvě položky nelze identifikovat.

Provozní výsledek hospodaření se snížil o 4,5 milionu Kč. V tomto účetním období se dostala společnost do záporných hodnot, a to do výše - 3 752 milionů Kč.

Tabulka 39: Provozní výsledek hospodaření

VZZ (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Provozní výsledek hospodaření	-3 752	792	-3 544	-79

Vlastní zpracování

Výnosové úroky jsou tvořeny úroky z bankovního účtu, ve výši 1 tisíce Kč. Tato výška částky ukazuje, že společnost dlouhodobě udržuje poměrně nízký stav na bankovním účtu.

Nákladové úroky se zvýšily o 32 % oproti minulému účetnímu období a lze předpokládat, že se jedná o úroky z úvěrů.

Ostatní finanční výnosy se zvýšily o 1 tisíc Kč na 92 tisíce Kč. Především se jedná o kurzové zisky způsobené jejich změnami kurzů.

Ostatní finanční náklady se naproti tomu se snížily o 277 tisíc Kč, tzn. na 214 tis. Kč. Tento ukazatel se skládá především z úroku z úvěru, nákladů na vedení účtu, pojistného ze zákonné odpovědnosti, pojistného proti škodám, bankovních poplatků či kurzových ztrát. Částky jsou poměrně vysoké, což může znamenat, že společnost obchoduje s více měnami.

Finanční výsledek hospodaření – společnost se ve sledovaných obdobích pohybuje v záporných hodnotách. Finanční výsledek hospodaření se i přesto snížil o 152 tisíc Kč.

Tabulka 40: Analýza finančního výsledku hospodaření

VZZ (v tis. Kč)	Běžné ÚO (2015)	Minulé ÚO (2014)	Absolutní rozdíl	Procentuální rozdíl
Finanční výsledek hospodaření	3516	3668	152	23

Vlastní zpracování

Výsledek hospodaření za účetní jednotku činil -4 268 tisíc Kč. Oproti přechodnému období poklesl o 4 391 tisíc Kč.

Shrnutí VZZ

- výsledek hospodaření byl záporný -4 268 tisíc Kč, v minulém účetním období (2014) byla společnost zisková (123 tis. Kč), příčiny záporného výsledku hospodaření mohou být následující:
 - vznikl závazek k ovládající osobě ve výši 6 379 tisíc Kč;
 - společnost koupila nový stroj;
 - snížily se tržby za prodej vlastních výrobků (7 %) oproti roku 2014;
- výroba je materiálově i energeticky náročná;
- společnost odprodávala majetek a materiál.

V tabulce č. 41 jsou uvedeny pozitivní a negativní stránky, které vyplývají z fundamentální analýzy společnosti.

Tabulka 41: Pozitivní a negativní stránky vyplývající z fundamentální analýzy společnosti

	+	-
Fundamentální analýza	Poměr vlastního a cizího kapitálu je 1:3	Platební neschopnost
	Přesun krátkodobého úvěru na dlouhodobý úvěr	Vázání finančních prostředků v zásobách
	Pořízení nového stroje	Slábnoucí pozice na trhu
		Měnové kurzy
		Materiálová a energetická náročnost výroby
		Řízení cashflow

Vlastní zpracování

3.5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je univerzální analytická metoda, jejíž podstatou je identifikovat příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky na základě již výše uvedených analýz (SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, McKinseyho model 7S, fundamentální analýza). Cílem SWOT analýza je posílit slabá místa zkoumané společnosti využitím různých typů příležitostí (viz tabulka níže) a snížit potenciální hrozby pomocí posílení silných stránek (viz tabulka níže). Za předpokladu posílení silných stránek a minimalizace slabých stránek společnost zvýší svoji konkurenceschopnost a zlepší si pozici na trhu, což následně vede k jejímu růstu.

V tabulce č. 42 jsou uvedeny silné a slabé stránky firmy a dále také příležitosti a hrozby na ni působící.

Tabulka 42: SWOT analýza společnosti ALU, a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Firma s dlouholetou historií a tradicí	Nedostatečně propracovaná strategie a vize
Stálý pracovní kolektiv	Management
Kvalita	Řízení lidských zdrojů
Komplexní poradenství	Nedostatečně propracovaná marketingová strategie
Zakázková výroba	Malá flexibilita
Certifikáty ISO 9001 a 14001	Nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců
Benefity poskytující zaměstnancům	Nevhodná struktura firmy
Outsourcing	
Příležitosti	Hrozby
Export na zahraniční trh	Silný vliv konkurence
Dotační programy ČR	Vysoká vyjednávací síla dodavatelů
Operační programy financované Evropskou unií	Vysoká vyjednávací síla odběratelů
Zvyšující se poptávka po nízkoenergetických a pasivních domech	Změna legislativa
Poptávka po nových technologiích	Rostoucí ceny energií, materiálu, zdrojů
Poptávka po vývoji nových produktů	Nedostatek ekonomicky aktivních lidí
	Nedostatek kvalifikované pracovní síly
	Nezájem o studium technických oborů na středním odborném učilišti.
	Sezónnost podnikání

Vlastní zpracování

Závěr

Společnost by se měla zaměřit na využití příležitostí, které povedou ke zvýšení tržeb, k vyšší konkurenceschopnosti a v důsledku toho k většímu podílu na trhu. Ovšem příležitosti lze využít až po částečné eliminaci či úplné eliminaci svých slabých stránek, které brání v dalším rozvoji společnosti.

3.6 RIZIKA PLYNOUCÍ Z APLIKOVANÝCH ANALÝZ PRO SPOLEČNOST ALU, A.S.

Z výše uvedených zkoumaných analýz vyplývají následující rizika praktických závěrů pro společnost. Identifikovaná rizika jsou klasifikována a rozdělena do dvou skupin: ovlivnitelná a neovlivnitelná. Ovlivnitelná rizika vedení firmy může zcela eliminovat, částečně eliminovat nebo je využít ve svůj prospěch. Naopak neovlivnitelná rizika působí nezávisle na vůli managementu podniku a nelze je ovlivnit.

RIZIKA PLYNOUCÍ Z ANALÝZY SLEPTE

V tabulce č. 43 jsou uvedena ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika vyplývající ze SLEPTE analýzy, která je zaměřena na vnější prostředí společnosti a její vlivy.

Tabulka 43: Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika vyplývající z analýzy SLEPTE

	Ovlivnitelná rizika	Neovlivnitelná rizika
Sociální faktory		Nedostatek ekonomiky aktivních lidí v důsledku stárnutí populace
		Nedostatek kvalifikované pracovní síly z důvodu nezájmu o studium technických oborů
		Změna životního stylu
Legislativní faktory		Časté změny právních předpisů
		Legislativní předpisy zpřísnující technické a technologické požadavky
		Legislativní předpisy vyžadující zvýšenou ochranu životního prostředí
		Legislativní předpisy vyžadující zvýšenou ochranu pracovního prostředí a odpadů
Ekonomické faktory		Stagnace nebo pokles objemu produkce ve stavebnictví
		Pokles investičních pobídek státu a EU
		Snížení kupní síly obyvatelstva v důsledku stagnace nebo poklesu hospodářského vývoje
		Měnová nestabilita
		Zvýšení cen hypotečních sazeb
		Zvýšení cen energií
Politické faktory		Nestabilita vlády
		Rozhodnutí vlády související se státní podporou, dotacemi, operačními programy
		Rozhodnutí vlády o investičních pobídkách a přerozdělování státního rozpočtu
Technické a technologické faktory	Nárůst nákladu na novou technologii	Morální zastarávání technologií
		Vyšší finanční prostředky vynaložené na pořízení nové technologie
Ekologické faktory		Zvýšené nároky na ekologické normy a udržitelný rozvoj
		Zvyšující se zájem o zelené domy a přírodní materiály

Vlastní zpracování

RIZIKA PLYNOUCÍ Z PORTEROVY ANALÝZY

Rizika plynoucí z Porterovy analýzy pěti sil, která je zaměřena na mikroprostředí firmy, jsou uvedena v tabulce č. 44.

Tabulka 44: Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika vyplývající z Porterovy analýzy pěti sil

	Ovlivnitelná rizika	Neovlivnitelná rizika
Vyjednávací síla odběratelů		Vysoká vyjednávací síla Platební morálka odběratelů
Vyjednávací síla dodavatelů		Vysoká vyjednávací síla Malý počet dodavatelů na trhu (monopol) určující množství, cenu a dobu dodávky
Existující konkurence na daném trhu		Střední konkurence Tržní ceny produktů
Hrozba vstupu nových konkurentů		Kapitálová náročnost při vstupu na trh Import levnějších produktů a meziproduktů
Hrozba substitutů	Široký sortiment substitutů	Nižší cena sortimentu substitutů

Vlastní zpracování

RIZIKA PLYNOUCÍ Z MCKINSEYHO MODELU 7S

V tabulce č. 45 jsou uvedena ovlivnitelná rizika, která vyplývají z analýzy McKinseyho modelu 7S zabývající se vnitřním prostředím firmy.

Tabulka 45: Ovlivnitelná rizika vyplývající McKinseyho modelu 7S

	Ovlivnitelná rizika
Strategie	Nedostatečně propracovaná strategie
	Nedostatečně propracovaná vize
	Nedostatečně propracovaná marketingová strategie
Struktura firmy	Nevhodná struktura firmy
Systém řízení	Malá flexibilita firmy
	Nezabezpečení dostatečného množství pracovníků)
	Nezabezpečení dostatečného množství kvalifikovaných pracovníků
Schopnosti	Jazyková vybavenost zaměstnanců

Vlastní zpracování

RIZIKA PLYNOUCÍ Z FUNDAMENTÁLNÍ ANALÝZY

Z rozboru rozvahy a výkazu zisku vyplývají ovlivnitelná rizika uvedená v tabulce č. 46.

Tabulka 46: Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika vyplývající z fundamentální analýzy

	Ovlivnitelná rizika	Neovlivnitelná rizika
Fundamentální analýza	Slábnoucí pozice na trhu	Platební neschopnost
	Měnové kurzy	Vázání finančních prostředků v zásobách
	Materiálová a energetická náročnost výroby	

Vlastní zpracování

RIZIKA PLYNOUCÍ ZE SWOT ANALÝZY

V tabulce č. 47 jsou uvedena rizika vyplývající ze SWOT analýzy.

Tabulka 47: Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika vyplývající ze SWOT analýzy

	Ovlivnitelná rizika	Neovlivnitelná rizika
Slabé stránky	Nedostatečně propracovaná strategie a vize	
	Management	
	Nedostatečný marketing	
	Malá flexibilita	
	Nevhodná struktura firmy	
	Řízení lidských zdrojů	
	Finanční řízení (řízení cashflow)	
	Nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců	
Hrozby		Vliv konkurence
		Vliv dodavatelů
		Vliv odběratelů
		Legislativa
		Rostoucí ceny energií, materiálu, zdrojů
		Nedostatek ekonomicky aktivních lidí
		Nedostatek kvalifikované pracovní síly
		Nezájem o studium technických oborů na středním odborném učilišti.
		Sezónnost podnikání

Vlastní zpracování

3.7 PROVÁZANOST RIZIK

V tabulce č. 48 jsou uvedena ovlivnitelná rizika, která byla identifikována na základě všech provedených analýz a jejich vzájemná provázanost s některými dalšími ovlivnitelnými a neovlivnitelnými riziky. V tabulce je použita modrá barva ve čtyřech odstínech, nejsvětlejší odstín je nejnižší riziko a naopak nejtmaší odstín byl použit u rizika, které vyplynulo souhrnně ze všech analýz.

Tabulka 48: Provázanost rizik, Vlastní zpracování

Kategorie	SLEPTE analýza	Porterův model pěti sil	McKinseyho model 7S	Fundamentální analýza	SWOT analýza
Řízení lidských zdrojů	Nedostatek ekonomiky aktivních lidí v důsledku stárnutí populace		Nezabezpečení dostatečného množství kvalifikovaných pracovníků		Řízení lidských zdrojů
	Nedostatek kvalifikované pracovní síly z důvodu nezájmu o studium technických oborů		Nezabezpečení dostatečného množství pracovníků		
			Jazyková vybavenost zaměstnanců		
Obchodní		Vyšší tržní ceny hliníkových produktů		Slábnoucí pozice na trhu	Vliv konkurence
		Široký sortiment substitutů			Vliv dodavatelů
		Nižší cena sortimentu substitutů			Vliv odběratelů
		Import levnějších produktů a meziproductů			
Management			Nedostatečně propracovaná strategie a vize firmy		Nedostatečný marketing
			Nedostatečně propracovaná marketingová strategie		Nízká flexibilita firmy
			Nevhodná struktura firmy		
Obchodní	Měnová nestabilita			Měnové kurzy	
Výrobní	Legislativní předpisy vyžadující zvýšenou ochranu životního prostředí			Materiálová a energetická náročnost výroby	Rostoucí ceny energií, materiálu, zdrojů Nárůst nákladů
	Legislativní předpisy zpřísňující technické a technologické požadavky				
	Časté změny právních předpisů				
	Zvýšené nároky na ekologické normy a udržitelný rozvoj				
	Finanční náročnost na nákup nové technologie				
	Zvýšení cen energií				
	Nárůst nákladu na novou technologii				

3.8 OVLIVNITELNÁ RIZIKA

3.8.1 Jednotlivá ovlivnitelná rizika

Nedostatečná strategie a vize - strategií firmy je „udržet se na trhu“, avšak nemá přesně definovaný postup jeho dosáhnutí a nemá dostatečně vypracovanou vizi.

Slábnoucí pozice na trhu – pozici firmy na trhu ovlivňuje několik faktorů: vliv konkurence (nižší tržní ceny substitutů, široký sortiment substitutů, import levnějších produktů a meziproduktů), vliv dodavatelů (cena, množství dodávaných produktů, dodávkový cyklus) a vliv odběratelů (stavební firmy a koncoví spotřebitelé).

Řízení lidských zdrojů – firma se potýká s nedostatkem zájemců o pracovní místo technického zaměření.

Nedostatečná marketingové strategie – firma nemá dostatečnou marketingovou strategii. Provozuje jednoduché webové stránky a používá program Sklik pomáhající k vyšší viditelnosti firmy. Využívá rovněž forem reklamy jako polepy na firemních autech a loga firmy na firemních oděvech.

Nevhodná organizační struktura – organizační struktura je liniová, ovšem mezi její nevýhody patří malá pružnost a přetížení zaměstnanců vyššího managementu, což brání rychlejšímu růstu firmy.

Nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců – ve společnosti nefiguruje dostatečný počet zaměstnanců s potřebnými jazykovými schopnostmi.

Materiálová a energetická náročnost – s častými změnami legislativních předpisů a zvyšujícími se požadavky na technologii souvisí i vyšší vstup materiálové a energetické povahy.

Měnové kurzy – riziko změny měnových kurzů vyplývá z fundamentální analýzy z položek ostatní finanční výnosy a ostatní finanční ztráty.

3.8.2 Ohodnocení ovlivnitelných rizik

Jednotlivá ovlivnitelná rizika budou hodnocena na základě pravděpodobnosti jejich vzniku a jejich dopadu na společnost. Hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika probíhá na základě následujících kritérií uvedených v tabulkách č. 49.

Tabulka 49: Stupnice hodnocení rizik

Hodnota	Možnost výskytu	Velikost dopadu
1	Téměř vyloučené	Téměř neznatelný
2	Nepravděpodobné	Drobný
3	Možné	Významný
4	Pravděpodobné	Velmi významný
5	Téměř jisté	Katastrofický

Vlastní zpracování

Pro jednotlivá rizika jsou následně vypočteny hodnoty tzv. RPN (Risk Priority Number), které jsou dány násobkem možností výskytu a velikosti dopadu. RPN vyjadřuje míru závažnosti rizika (tabulka č. 50). S ohledem na tyto výsledné hodnoty se posoudí závažnost daných rizik.

Tabulka 50: Stanovení míry závažnosti rizik

Hodnota	Důsledek	Opatření na snížení důsledku
1-5	Zanedbatelný	Není vyžadováno žádné zvláštní opatření
6-10	Akceptovatelný	Zavést vhodná organizační opatření
11-15	Nežádoucí	Implementování prostředků na snížení rizika v určitém časovém horizontu
16-20	Významný	Urychlené jednání a implementování nápravných opatření
21-25	Nepříjatelý	Katastrofické důsledky vyžadující okamžité řešení

Vlastní zpracování

3.8.3 Vyhodnocení ovlivnitelných rizik

V tabulce č. 51 jsou uvedena identifikovaná ovlivnitelná rizika včetně popisu rizika, pravděpodobnosti vzniku, dopadu a míry rizika.

Tabulka 51: Vyhodnocení identifikovaných ovlivnitelných rizik

Číslo rizika	Kategorie	Riziko	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Míra závažnosti rizika
R1	Management	Nedostatečně propracovaná strategie a vize	Nejsou stanoveny dosažitelné cíle a s tím spojené profilování firmy	4	3	12
R2	Obchodní	Slábnoucí pozice na trhu	Snížení tržeb	4	4	16
R3	Management	Řízení lidských zdrojů	Nedostatek pracovníků	4	3	12
R4	Management	Nedostatečný marketing	Nedostatečně propracovaná marketingová strategie	4	3	12
R5	Management	Nevhodná organizační struktura	Nízká flexibilita	3	2	6
R6	Management	Nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců	Neefektivita při sjednávání zakázek	3	2	6
R7	Obchodní	Měnové kurzy	Změna měnového kurzu	2	2	4
R8	Výrobní	Materiálová a energetická náročnost výroby	Spotřeba energie a materiálu	2	2	4

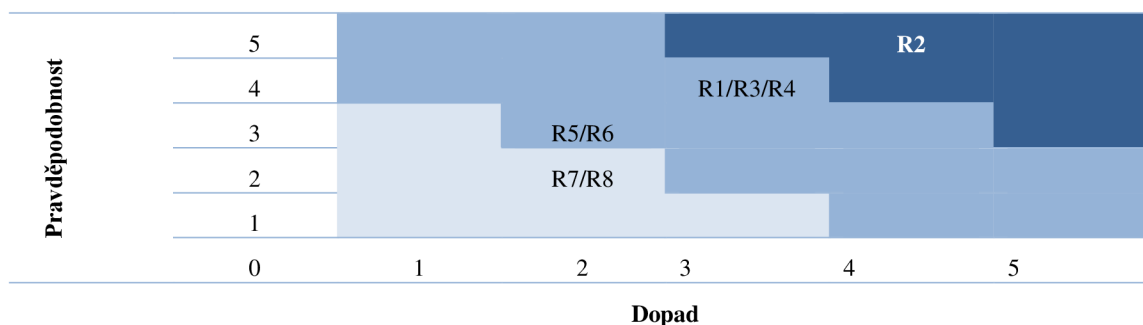
Vlastní zpracování

Mapa rizik

Mapa rizik zobrazuje tři rizikové oblasti, jež je nutné analyzovat a podrobně monitorovat jejich vývoj. Oblasti jsou barevně rozlišeny. Světlý odstín zobrazuje rizika, kterými se společnost nemusí zabývat v nejbližší době. Tmavší odstín zobrazuje rizika, která pro společnost nejsou příliš závažná a nepředstavují tak významnější hrozbu pro chod podniku. Nejtmavší odstín představuje rizika, která přímo ohrožují chod podniku a je nutné jejich bezprostřední řešení.

V tabulce č. 52 jsou uvedena všechna identifikovaná ovlivnitelná rizika a nejvýznamnějším rizikem pro podnik je riziko R2 (slábnoucí pozice na trhu).

Tabulka 52: Mapa rizik



Vlastní zpracování

3.9 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIK PRO SPOLEČNOST ALU, A.S.

V této části jsou uvedena doporučení ke snížení rizik pro firmu ALU, a.s., je vhodné postupovat chronologicky při implementování změn ve firmě. Nejdříve je zapotřebí stanovit vizi a strategii firmy (viz nedostatečně propracovaná strategie a vize), následně firma potřebuje marketingového odborníka (viz řízení lidských zdrojů), který zajistí propagaci firmy (viz nedostatečně propracovaná marketingová strategie), a obchodního zástupce (viz řízení lidských zdrojů), který sjednává zakázky především v zahraničí. Se zvyšujícím se objemem výroby společnost potřebuje zajistit personalistu, který by zajišťoval další pracovníky (viz řízení lidských zdrojů a opatření proti slábnoucí pozici). Následně je třeba věnovat pozornost i ostatním doporučením.

Nedostatečně propracovaná strategie a vize – je nezbytné vyprofilovat firmu žadaným směrem, a tak vypracovat jasnou a přesně definovanou strategii i vizi, která by pomohla přilákat nové klienty, zlepšit se stávající pozici na trhu a zlepšit jméno společnosti. Bylo by vhodné se spíše zaměřit na větší komerční zakázky a opustit od myšlenky zvýšení podílu výroby a montáže hliníkových produktů v rámci nekomerčních výstaveb (rodinných domů), a to zejména z důvodu úzkého okruhu potenciálních zákazníků, kteří volí výrazně dražší hliníkové produkty při výstavbách či rekonstrukcích.

Dále by ve vizi rozvoje firmy měla být definována orientace na technický rozvoj přispívající k vyšší konkurenceschopnosti. Z hlediska obchodní vize, která bude následně promítnuta do marketingové strategie, by bylo vhodné definovat vyšší produkce k exportu do zahraničí. Zmíněné vize je nutné přenést do strategie firmy.

Společnost by měla zaujmout mírně ofenzivní strategii, kdy se firma ve větší míře orientuje na nabídku stávajících produktů a jejich diferenciaci a na oživení marketingové

strategie (uvedeno níže). Společnost by měla rozšířit svoje portfolio o další odvozené produkty vycházející ze stávající nabídky, např. dřevěno-hliníkové produkty. Diferenciací produktů společnost zvyšuje svoji konkurenceschopnost a v důsledku toho sníží hrozbu substitutů. Mírně ofenzivní strategie je pro analyzovaný podnik méně riziková a nákladná než ofenzivní strategie.

Nedostatečně propracovaná marketingová strategie – slabou stránkou společnosti je nedostatečný marketing. Důležitou součástí při tvorbě marketingové strategie je stanovení marketingového mixu (produkt, cena, distribuční cesty, propagace). Jak již bylo uvedeno výše, bylo by vhodné rozšířit portfolio o další produkty a rovněž rozšířit distribuční cesty. Co se týče propagace, níže uvedené marketingové oblasti je nutné posílit:

Inovace webových stránek

- webové stránky jsou v současné podobě informačně neuspokojivé, je nutné graficky a uživatelsky přehlednou formou nabídnout zákazníkovi podrobnou nabídku výrobků (rozměry, typy, fotky, barvy);
- na webových stránkách by měla být uvedena průměrná délka výroby a dodání produktů;
- rozšíření služeb o „pohotovostní“ dodávku produktů pro zákazníky, která by nabízela extrémně spěšnou výrobu a dodání a byla by zpoplatněna vyšší cenovou sazbou;
- webové stránky by měly upoutat pozornost také kladnými referencemi od zákazníků, popř. významných firem;
- vytvoření formuláře nezávazné poptávky – formulář umožní potenciálnímu klientovi jednoduchou formou zadat poptávku;
- vytvoření zákaznického online chatu, který umožní zodpovězení základních otázek, a který bude aktivní v rozmezí pracovní doby podniku, čímž se zvýší interaktivita s nakupujícím;
- zavedení bezplatné zákaznické linky, která by fungovala v rozmezí pracovní doby administrativních pracovníků.

Sociální síť

Společnost ALU a.s., jak již bylo uvedeno výše, není aktivní na sociálních sítích. Sociální síť (Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn) jsou z hlediska marketingu v současné době

velmi významné a pro mladší věkovou kategorii zákazníků jsou důkazem pružnosti a svěžesti firmy. Významný podíl populace České republiky vlastní účet na sociální síti Facebook, který mimo jiné nabízí oslovení zákazníků pomocí reklamy.

Pohyb na sociálních sítích pomáhá zvyšovat společnosti tržby a podílí se na upevnění tzv. brandbuildingu (tvorba značky a jména firmy). Mladší zákaznické generaci je uživatelsky příjemnější vytvořit zprávu na sociálních sítích, dávají jí přednost před telefonátem či prohlížením webových stránek. Sociální sítě zároveň slouží ke zprostředkování práce. Profil na sociálních sítích by mj. měl poskytovat fotky výrobků, fotky dokončených staveb a reference.

Pro zamýšlené dopady marketingu a využití sociálních sítí je nutné vytvořit strategii a taktiku, která pomůže splnit vytvořené cíle, a to i za cenu odborné zpoplatněné konzultace marketingové agentury či odborníka. Dále je nutné neustávat v kontinuální aktualizaci webových stránek a profilu společnosti na sociálních sítích. Neméně důležitou součástí marketingové strategie je komunikace s potenciálními zákazníky na online chatu a zájem na zpětné vazbě dané zákazníky, např. formou dotazníku spokojenosti poskytovaných služeb.

Opatření proti slábnoucí pozici na trhu – pozici firmy na trhu ovlivňují mj. následující faktory: vysoká vyjednávací síla dodavatelů, silný vliv konkurence a vysoká vyjednávací síla odběratelů.

Vliv dodavatelů nelze snížit, neboť odvětví primárních hliníkových systémů má monopolní charakter. Vliv konkurence lze částečně snížit diferencováním produktů (uvedeno výše) a zvýšením objemu výroby pomocí zavedení dvousměnného provozu. V souvislosti se zaměřením na odběratelské skupiny je nutné diferencovat mezi orientací:

- na velké odběratele – spolupráce s projekčními kancelářemi, účast ve výběrových tendrech;
- na malé odběratele – rozšíření sortimentu a rychlost poskytovaných služeb.

Nebezpečí oslabení pozice na trhu lze významně eliminovat diferenciací produktů (viz výše), marketingovou strategií (rovněž viz výše), spoluprací s velkými firmami a v neposlední řadě orientací na export.

Řízení lidských zdrojů – společnost by měla vytvořit nové pracovní pozice a zaměřit se na získání nových pracovníků. Některé pracovní pozice mohou být dotovány úřadem práce. Potenciální pracovníci by mohli pracovat na následujících pozicích:

- marketingový specialista – pracovník stanovuje marketingové cíle v souladu se strategií, vizí a podnikovými cíli firmy. Na základě získaných informací a definovaných cílů sestaví marketingovou strategii a formuluje nástroje tzv. marketingového mixu. Pozice marketingového specialisty je stanovena na polovinu pracovního úvazku;
- obchodní zástupce – sjednává především zahraniční zakázky, disponuje následujícími znalostmi: anglický jazyk, německý jazyk, právní a ekonomické znalosti, zkušenosti ze stavebního prostředí. Zaměstnanec dostane k dispozici notebook, mobilní telefon a služební automobil, základní plat (ve výši 30 000 Kč) a určité procento z podílu z každé sjednané zakázky. V případě hledání zájemců na pozici obchodního zástupce by firma měla využít personální agentury s dobrými referencemi;
- personalista – zabezpečení pracovníka, který bude zajišťovat veškeré věci týkající se odborné praxe ve firmě pro žáky středních škol. Rovněž se bude starat o kvalifikované pracovníky, jimž zajistí vzdělávací program zahrnující školení a kurzy. Pozice personalisty je určena na polovinu pracovního úvazku;
- kvalifikovaní pracovníci na pozici technik – kromě nabídky adekvátního platu by společnost mohla motivovat zájemce nabídkou uhrazení svářečských kurzů zakončených zkouškou podmíněnou pracovním poměrem ve společnosti na minimální smluvně specifikovanou dobu po vykonání zkoušky;
- mladí pracovníci bez kvalifikace na pozici technik – společnost by se měla dlouhodobě zaměřit na získávání žáků odborných středních škol. Společnost by se střední školou uzavřela smlouvu o zabezpečení odborné praxe pro žáky školy. Výhodou odborných praxí je osobní kontakt s případnými budoucími pracovníky, které si společnost může v podstatě vychovat. Po ukončení odborné praxe mohou navázat na započatou spolupráci s podnikem formou nezávazné brigády, která může vyústit v pracovní poměr. Pro větší motivaci vybraných potenciálních zaměstnanců může společnost nadaným žákům rovněž nabídnout stipendia, čímž si smluvně pojišťuje jejich další působení ve společnosti.

Nevhodná organizační struktura – již výše byly uvedeny nedostatky liniové organizační struktury. Prvním nedostatkem je přetížení podnikového managementu, jež by částečně mohlo být vyřešeno obsazením nového pracovního místa obchodního zástupce, marketingový specialista a následně i personalista. Analyzovaná nízká flexibilita společnosti by se touto novou pracovní pozicí, popř. obsazením nově vytvořených pracovních míst (brigádníci atd.) mohla výrazně zlepšit.

Vedle pravidelných pracovních porad a z nich vyplývajících pravidelných zápisů lze společnosti doporučit zavedení tzv. reportů, které slouží k akceleraci předávání informací mezi jednotlivými odděleními a s tím spojenou rozhodovací pružnost. To však sebou nese nutnost změnit stávající organizační strukturu.

Nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců – společnost organizuje jazykové kurzy pro své zaměstnance, přesto však není jazyková vybavenost personálu uspokojivá. Tuto skutečnost lze vyřešit individuální výukou anglického jazyka, nabídkou jazykových kurzů a certifikátů pro zaměstnance vyššího managementu. Administrativní personál zabývající se nákupem a prodejem lze motivovat zvýšením platového ohodnocení po úspěšném vykonání odborných jazykových zkoušek z podnikové angličtiny.

Částečným odstraněním tohoto rizika je i vznik nové pracovní pozice (uvedeno výše), která zčásti odstraní potřebu jazykové vybavenosti zaměstnanců v ekonomickém a administrativním oddělení.

Obchodování s cizí měnou pomocí derivátů – deriváty jsou obchody, jejichž hodnota se derivuje od kurzu určitého aktiva, např. akcie, měny apod. Mezi nejčastěji používané deriváty patří:

- *Opce* – opcí vzniká právo zakoupit aktivum za pevně stanovenou cenu v pevně stanovené době. Pokud se vlastník opce se rozhodne opci uplatnit, poskytovatel opce je povinen aktivum prodat. Držitel opcí má právo rozhodovat a uplatňovat případné využití opce, v případě uplatnění svého práva je poskytovatel povinen dodržet podmínky opce. Existují dva druhy opcí:
 - americká – může být prodána, koupena nebo uplatněna kdykoliv od upsání do doby její expirace;
 - evropská – lze ji koupit, prodat nebo uplatnit pouze v den expirace;

- *Futures kontrakt* je dohoda dvou stran o nákupu či prodeji standardizovaného množství komodity v dopředu specifikované kvalitě za určitou cenu k danému budoucímu datu. *Futures* jsou obchodovány vždy na burze.
- *Forwardový kontrakt* je dohoda mezi dvěma stranami o koupi nebo prodeji aktiva v určitý čas v budoucnosti za předem stanovenou cenu určenou v současnosti. *Forwardy* jsou obchodovány až na výjimku vždy mimo burzu.

Materiálová a energetická náročnost – riziko materiálové a energetické náročnosti lze snížit využitím úsporných technologií, riziko růstu nákladů je možné eliminovat vyšším objemem výroby a zavedením dvousměnného provozu.

Další doporučení

Mezi další doporučení firmy patří zlepšení zaměstnaneckého klimatu společnosti. Jednou z možností, jak prohlubovat vzájemné vztahy na pracovišti a pomoci poznat kolegy v osobní rovině, je nabídka teambuildingových aktivit. Společnost pořádá dvakrát ročně tradiční společenské akce pro své zaměstnance formou grilování a bowlingu. Jakkoliv jsou tyto akce zaměstnanci pozitivně vnímány, bylo by vhodné společností investovat do vhodných teambuildingových aktivit, které, jak už z názvu vyplývá, upevňují v kolektivu následující dovednosti: společný tah na branku, vytváření efektivních pracovních vztahů a jejich stmelení, posílení důvěry rolí jednotlivých členů týmu, hledání řešení problémů v rámci týmu. Po ukončení teambuildingové aktivity je zpravidla kolektiv odměněn formou malé oslavy a shrnutí společných zážitků.

3.9.1 Snížení rizik

Doporučené nástroje ke snižování rizik jsou uvedeny v tabulce č. 53. Jednotlivé nástroje by měly být použity v situaci, která odpovídá nejvýhodnějšímu a nejméně nákladnému způsobu dosažení cíle v podobě úplné eliminace nebo částečné eliminace rizika. Metody lze různými způsoby kombinovat.

Tabulka 53: Doporučené nástroje ke snižování rizik

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence, redukce	Retence

Vlastní zpracování

Na základě zavedených opatření sloužících k eliminaci rizik se opětovně vyhodnocují identifikovaná rizika (tabulka č. 54).

Tabulka 54: Vyhodnocení identifikovaných ovlivnitelných rizik po zavedení opatření

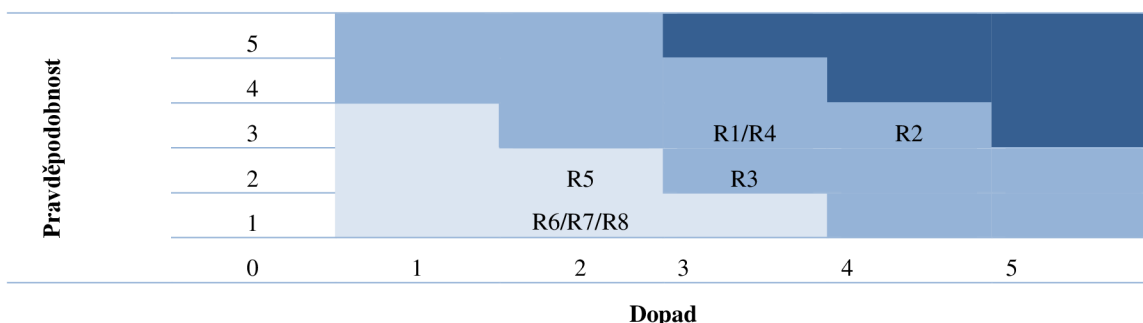
Číslo rizika	Riziko	Výběr strategie	Opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová Míra rizika	Původní míra rizika
R1	Nedostatečně propracovaná strategie a vize	Vyhnutí se riziku, redukce	Vytvoření vize a strategie	3	3	9	12
R2	Slábnoucí pozice na trhu	Vyhnutí se riziku, redukce	Orientace na odběratele, diferenciací výrobku, zvýšení objemu výroby	3	4	12	16
R3	Řízení lidských zdrojů	Vyhnutí se riziku, redukce	Přijetí nových pracovníků	2	3	6	12
R4	Nedostatečně propracovaná marketingová strategie	Vyhnutí se riziku, redukce	Vytvoření marketingové strategie	3	3	9	12
R5	Nevhodná organizační struktura	Redukce, retence	Změna organizační struktury, vytvoření nových pracovních míst	2	2	4	6
R6	Nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců	Redukce, retence	Přijetí nového pracovníka s požadovaným jazykovým vzděláním, intenzivnější výuka stávajících zaměstnanců	1	2	2	6
R7	Měnové kurzy	Redukce, retence	Nástroje forward a future	1	2	2	4
R8	Materiálová a energetická náročnost výroby	Redukce, retence	Úsporné technologie, vyšší objem výroby	1	2	2	4

Vlastní zpracování

Mapa rizik

V následující tabulce (č. 55) je zobrazena mapa rizik po aplikaci opatření snižujících identifikovaná ovlivnitelná rizika.

Tabulka 55: Mapa rizik po zavedení opatření,

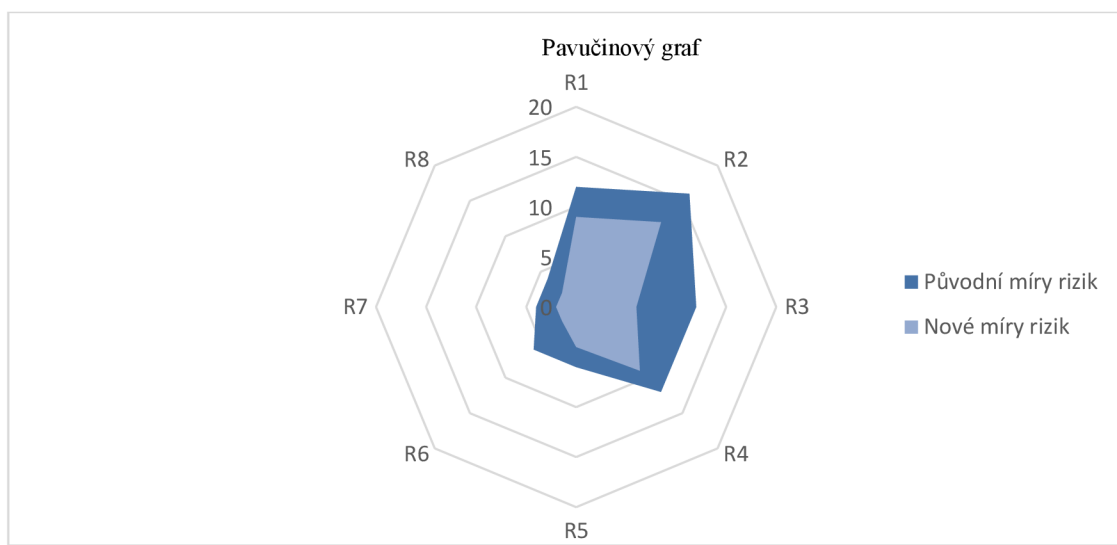


Vlastní zpracování

Účinnost navržených opatření

Úspěšnost navržených opatření lze zobrazit pomocí pavučinového grafu, po zavedení opatření se hodnoty jednotlivých rizik snížily. V grafu č. 8 jsou znázorněny původní hodnoty rizik tmavě modrou barvou. Světle modrá barva zobrazuje nové hodnoty rizik, které jsou podmíněny splněním návrhů na opatření.

Graf 8. Pavučinový graf



Vlastní zpracování

Závěr

Na základě aplikaci analýz byla identifikována rizika, jež byla rozdělena do dvou skupin: ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika. Celkem bylo zjištěno a analyzováno devět ovlivnitelných rizik, mezi nejvýznamnější patří riziko slábnoucí pozice na trhu, nedostatečně propracovaná strategie a vize, nedostatečně propracovaná marketingová strategie. Pro všechna identifikovaná rizika byla navržena doporučení k jejich eliminaci a následně byla tato rizika eliminována.

ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce na téma „*Identifikace rizik podnikatelského subjektu v oblasti provádění staveb, jejich změn a odstraňování pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy*“ byla zpracována pro firmu ALU, a.s.

Cílem práce bylo pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy identifikovat rizika podnikatelského subjektu podnikajícího v oblasti provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Aby mohl být tento cíl splněn, musela jsem si prohloubit znalosti v odborné terminologii a metodologii v oblasti specifických metod. Dále bylo nezbytně nutné seznámit se s problematikou stavebního průmyslu, stavební výroby, specifík trhu a analyzované firmy. Tyto poznatky se staly východiskem pro zpracování následujících analýz: SLEPTE, Porterova analýza pěti sil, McKinseyho model 7S a fundamentální analýza, jejichž výsledky se staly základem pro identifikaci rizik (kapitola č. 3). Mezi nejvýznamnější identifikovaná rizika patřila: nedostatečně propracovaná strategie a vize, slábnoucí pozice na trhu, nekoordinované řízení lidských zdrojů a nedostatečně propracovaná marketingová strategie.

Na základě výsledků analýz a z nich formulovaných rizik je společnosti navržena řada doporučení, jejichž realizace umožní snížit vliv některých rizik. Opatření je vhodné implementovat postupně, v první řadě je potřebné přesně definovat vizi a strategii, tj. vyprofilovat firmu určitým směrem a následně zaujmout mírně ofenzivní strategii zahrnující rozšíření portfolia výrobků a vypracování marketingové strategie. Marketingové strategii by se měl ideálně věnovat marketingový odborník, doporučení týkající se propagace zahrnují inovaci webových stránek a založení profilu společnosti na sociálních sítích. Rovněž je vhodné vytvořit novou pracovní pozici jazykově vybaveného obchodního zástupce, který bude sjednávat zakázky zejména v zahraničí. Se zvyšujícím se objemem výroby, společnost zajistí personalistu, který bude zajišťovat další pracovníky zejména do provozu a je doporučeno zavést dvousměnný provoz.

Byla navržena podpůrná doporučení pro další uvedená identifikovaná rizika, jejichž implementací se zlepší stávající situace společnosti. Předložená opatření je možné reálně implementovat a měla by se pozitivně projevit v jednotlivých oblastech podniku. Tímto byl splněn stanovený cíl diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2011. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [2] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M., NOVÁK, P., et al. *Finanční strategie. Krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. 224 s. ISBN 978-80-7400-562-6
- [4] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 80-247-1911-8.
- [5] GRASSEOVÁ, M., DUBEC R., ŘEHÁK D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 267 s. ISBN 978-80-86730-19-6.
- [8] Kovář, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 205 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [9] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] SOKOLOVÁ, Marcela. *Základy managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. 263 s. ISBN 978-80-7435-553-0.
- [11] KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. *Management od a do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press, c2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-x
- [12] BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. *Management: základy teorie a praxe*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. 161 s. ISBN 978-80-87174-06-7.
- [13] PROKŮPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 150 s. ISBN 978-80-7478-522-1.

- [14] LANDA, Martin. *Podnikové účetnictví pro manažery*. Brno: Brno International Business School, 2003. 306 s. ISBN 80-86575-81-0.
- [15] VAŠEK, Libor. *Finanční účetnictví a výkaznictví. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, c2014. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). 288 s. ISBN 978-80-86716-97-8.
- [16] ŠTEKER, K., OTRUSINOVÁ, M. *Jak číst účetní výkazy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. 267 s. 978-80-247-4702-6.
- [17] KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví*. Praha: Polygon, 1995. 214 s. ISBN 80-901778-4-0.
- [18] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOŽŇÁKOVÁ. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 99 s. ISBN 80-2471115-X.
- [19] SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 152 s. ISBN 80-247-1195-8.
- [20] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [21] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [22] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [23] Zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.). *Ley.cz: zákony online* [online]. Přebetice: Martišor o.s., 2005 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s31&q31=18>
- [24] WOLTERS KLUWER. Účetní závěrka. Účetní kavárna [online]. © 2014 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d37072v46966-ucetni-zaverkadokonceni/?search_query=\\$author=13%20\\$source=4&order_by=source&order_d ir=asc&type=12&search_results_page=3](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d37072v46966-ucetni-zaverkadokonceni/?search_query=$author=13%20$source=4&order_by=source&order_d ir=asc&type=12&search_results_page=3)

- [25] ALU. *PROSKLENÉ FASÁDY, HLINÍKOVÉ OKNA A DVEŘE* [online]. GLIPS, 2012 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <https://www.alu-as.cz/cs>
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Česká národní banka, 2004 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [26] MÁLEK, Jiří. *Risk management 2014*. Praha: Oeconomica, 2014. SIBN 978-80-245-2062-9.
- [27] DE CEUSTER, Luc. *Focus on risk management: manage risks to improve project success*. Praha: APraCom, 2010. Project management – coaching training. ISBN 978-80-254-8708-2.
- [28] PORTER, Michael E. *Cases in competitive strategy*. New York: <<A >>Division of Macmillan Publishing Co., c1983. ISBN 0-02-925410-8.
- [29] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Česká národní banka, 2004 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [30] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Česká národní banka, 2004 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [31] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Česká národní banka, 2004 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [32] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Česká národní banka, 2004 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [33] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Česká národní banka, 2004 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [34] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Česká národní banka, 2004 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [35] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Česká národní banka, 2004 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [36] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Česká národní banka, 2004 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [37] Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu (ve věku 15-64 let) (%) – ekonomika ČNB. *Kurzycz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2000 [cit.

2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/podil-nezamestnanych-osob-na-obyvatelstvu-ve-veku-15-64-let/>

[38] Nezaměstnanost v krajích a okresech (od 1. 3. 2014). Integrovaný portál MPSV [online]. Praha: OKsystem, 2002 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/?_piref37_240429_37_240428_240428.next_page=%2Findex.do&_piref37_240429_37_240428_240428.statse=2000000000019&_piref37_240429_37_240428_240428.statsk=0&_piref37_240429_37_240428_240428.send=send&_piref37_240429_37_240428_240428.stat=2000000000110&_piref37_240429_37_240428_240428.obdobi=L&_piref37_240429_37_240428_240428.rok=2016&ok=Vybrat

[39] Stavebnictví. *Budoucnost profesí* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/stavebnictvi.html>

[40] Legislativa. *PORTÁL ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ* [online]. Praha: designresolution.cz [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/odkazy.html?k=278>

[41] Povolování staveb by mohlo zrychlit, sněmovna schválila novelu stavebního zákona. *Česká televize* [online]. Praha: Česká televize, 1996 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2077794-povolovani-staveb-mohlo-zrychlit-snemovna-schvalila-novelu-stavebniho-zakona>

[42] Stavebnictví. *Budoucnost profesí* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/stavebnictvi.html>

[43] Vláda přijala doporučení MF a ČNB zatím nestanovit cílové datum přijetí eura. *Zavedení eura v České republice* [online]. Praha: creative commons, 2013, MF [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.zavedenieura.cz/cs/narodni-koordinacni-skupina/tiskove-centrum/novinky/2016/vlada-prijala-doporuceni-mf-a-cnb-zatim-2691>

[44] Vláda zvýšila minimální mzdu na 11 tisíc korun, přidala také řidičům Zdroj: http://ekonomika.idnes.cz/zvyseni-minimalni-mzdy-na-11-tisic-korun-mesicne-f5b-/ekonomika.aspx?c=A161005_083430_domaci_kop. *Idnes.cz* [online]. Praha: MAFRA,

1999 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/zvyseni-minimalni-mzdy-na-11-tisic-korun-mesicne-f5b-/ekonomika.aspx?c=A161005_083430_domaci_kop

[45] Nemocenská 2017 a pracovní neschopnost, výpočet nemocenské. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 1999 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/nemocenska-2013-vypocet-a-neschopenka/r~i:wiki:3554/>

[46] Druhá snížená sazba DPH. *Zprávy ALFA9: denní zpravodajství o legislativě a ekonomii* [online]. Praha: Soft Books, 2004 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://zpravy.alfa9.cz/absolutenm/templates/zprava.aspx?a=36929>

[47] *JAKNAZELENOU.cz: Nová zelená úsporám: Na co můžete získat dotaci?* [online]. NetBrokers Holding, 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.jaknazelenou.cz/>

[48] Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. Praha: CzechInvest, 1994 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/oppik-cz>

[49] Letošní trendy ve stavebnictví: udržitelnost se promítla do energetické úspory a ekologické šetrnosti. *Hypindex.cz* [online]. Praha: Fincentrum, 2008 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/tiskove-zpravy/letosni-trendy-ve-stavebnictvi-udrizitelnost-se-promitla-do-energeticke-uspory-a-ekologicke-setrnosti/>

[50] 5 posledních zelených trendů ve stavebnictví. *WACHAL* [online]. VW WACHAL, 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.wachal.cz/5-poslednich-zelenych-trendu-ve-stavebnictvi.html>

[51] Pozor na novelu, účinná bude 1. dubna 2015 Více zde: <http://www.tretiruka.cz/eia/proces-eia-sea/>: EIA/SEA. *Tretiruka.cz* [online]. CEMC, 2013 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.tretiruka.cz/eia/proces-eia-sea/>

[52] Stavebnictví České republiky 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2017/3/Stavebnictvi-2016.pdf>

[53] Analýza vývoje ekonomiky ČR za 2. čtvrtletí 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017 [cit. 2017-05-25].

Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/1/Analyza_2_ctvrtleti_2016.pdf

[54] Dodržovat zákony je někdy fuška. Čeští podnikatelé se topí ve stovkách novel. *Novinky.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, 2003 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/401789-dodrzovat-zakony-je-nekdy-fuska-cesti-podnikatele-se-topi-ve-stovkach-novel.html>

[55] Analýza vývoje ekonomiky ČR za 2. čtvrtletí 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/1/Analyza_2_ctvrtleti_2016.pdf

[56] Na hypotéky zřejmě dosáhne méně lidí, rozhodovat budou limity určené ČNB. *Novinky.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, 2003 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/436071-na-hypoteky-zrejme-dosahne-mene-lidi-rozhodovat-budou-limity-urcene-cnb.html>

[57] Hypoindex vývoj. *Hypoindex.cz* [online]. Praha: Fincentrum, 2008 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/tiskove-zpravy/letosni-trendy-ve-stavebnictvi-udrzitelnost-se-promitla-do-energeticke-uspory-a-ekologicke-setrnosti/>

[58] Skopeček (ODS): Zvýšení daně z příjmu právnických osob a zavedení korporátní daně je nepřijatelné. *PARLAMENTNÍ LISTY.cz* [online]. Praha: OUR MEDIA, 2009 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/politika/politici-volicum/Skopecek-ODS-Zvyseni-dane-z-prijmu-pravnickych-osob-a-zavedeni-korporatni-dane-je-neprijatelne-457965>

[59] Objem zadaných veřejných zakázek ve stavebnictví klesl o třetinu Zdroj: <http://www.denik.cz/ekonomika/objem-zadanych-verejnych-zakazek-ve-stavebnictvi-klesl-o-tretinu-20161211.html>. *Denik.cz* [online]. VLTAVA LABE MEDIA, 2005 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/objem-zadanych-verejnych-zakazek-ve-stavebnictvi-klesl-o-tretinu-20161211.html>

[60] Objem veřejných zakázek ve stavebnictví do dubna vzrostl o 68 procent Více na: http://www.euro.cz/byznys/objem-verejnych-zakazek-ve-stavebnictvi-do-dubna-vzrostl-o-68-procent-#utm_medium=selfpromo&utm_source=euro&utm_campaign=copylink. *Euro* [online].

Praha: Mladá fronta, 1996 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/byznys/objem-verejnych-zakazek-ve-stavebnictvi-do-dubna-vzrostl-o-68-procent->

[61] BIM - informační model budovy. *CAD Studio* [online]. <http://www.cadstudio.cz/>, 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.cadstudio.cz/bim>

[62] Jsme připraveni na novou průmyslovou revoluci? Jsme připraveni na novou průmyslovou revoluci? *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 1997 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jsme-pripraveni-na-novou-prumyslovou-revoluci-75604.html>

[63] Stavebnictví České republiky 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2017/3/Stavebnictvi-2016.pdf>

[64] Finanční analýza. *Ukazatelé likvidity* [online]. 2011 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

[65] Rychleji, levněji, úsporněji. Průmysl 4.0 slibuje větší zisky a šetrnější provoz. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 1997 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rychleji-levneji-usporneji-prumysl-40-slibuje-vetsi-zisky-a-setrnejsi-provoz-81723.html>

[66] Z dělníků, jimž vezmou práci roboti, se stanou ošetřovatelé. Ministerstvo má plán, jak toho docílit. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 1999 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/robot-delnikem-delnik-oseetrovatelem-socialni-sluzby-budou-te/r~f2e1e29a35bc11e7b7fa0025900fea04/>

[67] Roboti v Česku zruší 400 tisíc míst. O práci se ale bát nemusíte, ukazuje ministerská studie. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 1999 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/studie-mpsv-po-nastupu-robotu-by-mohlo-v-cr-ubyt-10-pct-mist/r~814dde8e25d811e7b58d0025900fea04/>

[68] Německo si jako prvního partnera pro průmysl 4.0 vybralo Česko. *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY: www.ihned.cz* [online]. Praha: Economia, 1996 [cit. 2017-05-25]. Dostupné

z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64760590-nemecko-si-jako-prvniho-partnera-pro-prumysl-4-0-vybralo-cesko>

[69] Stále více mladých lidí touží být single - svobodní a nezávislí. *Novinky.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, 2003 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/142914-stale-vice-mladych-lidi-touzi-byt-single-svobodni-a-nezavisli.html>

[70] Očima expertů: Sick days. Nařídít firmám, ať lidem dají pár dní na zdravotní volno? *Penize.cz* [online]. Praha: Partners media, 2000 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/316172-ocima-expertu-sick-days-naridit-firmam-at-lidem-daji-par-dni-na-zdravotni-volno>

[71] *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: eJustice, 2012 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

[72] *Ceny oken – kolik stojí okna ze dřeva, plastu a hliníku?* [online]. 2015 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://vyberokna.cz/ceny-oken-kolik-stoji-okna-ze-dreva-plastu-hliniku.php>

[73] *McKinsey 7s Model* [online]. Strategic Management Insight, 2013 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

[74] Účetní závěrka dokončení. *Účetní kavárna* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d37072v46966-ucetni-zaverka-dokonceni/?search_query=\\$index=22](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d37072v46966-ucetni-zaverka-dokonceni/?search_query=$index=22)

[75] Nízkoenergetické a pasivní domy. *PONDIOS* [online]. PONDIOS, 2016 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://pondios.cz/nizkoenergeticke-a-pasivni-domy>

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZK	mezinárodní označení Koruny české
ČNB	Česká národní banka
EIA	Environmental Impact Assesment
EU	Evropská unie
EUR	mezinárodní označení Eura
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	koruna česká
mil.	milion
mj.	mimo jiné
např.	například
popř.	popřípadě
SEA	Strategic Environmental Assesment
SLEPTE	hodnotí společenské, legislativní, ekonomické, politické, technologické, ekologické faktory
str.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky
spol.	společnost
SWOT	hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby

tj.	to je, to jest
ÚJ	účetní jednotky
ÚO	účetní období
VPM	volné pracovní místo

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza	22
Tabulka 2: Rozvaha – struktura aktiv a pasiv	27
Tabulka 3: Základní struktura výkazu zisku a ztráty	28
Tabulka 4: Vývoj počtu obyvatel (2006 – 2011)	40
Tabulka 5: Vývoj počtu obyvatel (2012 – 2016)	40
Tabulka 6: Pozitivní a negativní stránky plynoucí ze sociálních faktorů	43
Tabulka 7: Pozitivní a negativní stránky vyplývající z analýzy legislativních faktorů ..	46
Tabulka 8: Náklady domácností v Jihomoravském kraji	51
Tabulka 9: Negativa vyplývající z ekonomických faktorů	52
Tabulka 10: Pozitivní a negativní stránky vyplývající z analýzy politických faktorů	54
Tabulka 11: Pozitivní a negativní stránky vyplývající z technických a technologických faktorů	56
Tabulka 12: Pozitivní a negativní faktory vyplývají z analýzy ekologických faktorů ...	58
Tabulka 13: Doba obratu pohledávek v jednotlivých letech.....	60
Tabulka 14: Doba obratu závazků	61
Tabulka 15: Konkurence na trhu.....	62
Tabulka 16: Negativní stránky vyplývající z Porterova modelu pěti sil	64
Tabulka 17: Pozitivní a negativní stránky vyplývající z McKinseyho modelu 7S	68
Tabulka 18: Složení aktiv.....	69
Tabulka 19: Analýza dlouhodobého majetku	69
Tabulka 20: Analýza oběžných aktiv	70
Tabulka 21: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	71
Tabulka 22: Analýza dlouhodobých pohledávek.....	71
Tabulka 23: Analýza krátkodobých pohledávek.....	72
Tabulka 24: Analýza krátkodobého finančního majetku	72
Tabulka 25: Analýza časového rozlišení.....	73
Tabulka 26: Složení pasiv	73
Tabulka 27: Analýza vlastního kapitálu.....	74
Tabulka 28: Analýza dlouhodobých závazků	74
Tabulka 29: Analýza krátkodobých závazků	75
Tabulka 30: Analýza bankovních účtů a výpomocí.....	76
Tabulka 31. Analýza časového rozlišení.....	76

Tabulka 32: Analýza výkonů	77
Tabulka 33: Analýza výkonové spotřeby.....	77
Tabulka 34: Analýza osobních nákladů	78
Tabulka 35: Analýza daní a poplatků.....	78
Tabulka 36: Analýza odpisů	78
Tabulka 37: Analýza tržeb	79
Tabulka 38: Analýza zůstatkové cen.....	79
Tabulka 39: Provozní výsledek hospodaření	79
Tabulka 40: Analýza finančního výsledku hospodaření	80
Tabulka 41: Pozitivní a negativní stránky vyplývající z fundamentální analýzy společnosti.....	81
Tabulka 42: SWOT analýza společnosti ALU, a.s.	82
Tabulka 43: Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika vyplývající z analýzy SLEPTE	83
Tabulka 44: Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika vyplývající z Porterovy analýzy pěti sil.....	84
Tabulka 45: Ovlivnitelná rizika vyplývající McKinseyho modelu 7S.....	84
Tabulka 46: Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika vyplývající z fundamentální analýzy	85
Tabulka 47: Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika vyplývající ze SWOT analýzy	85
Tabulka 48: Provázanost rizik, Vlastní zpracování.....	87
Tabulka 49: Stupnice hodnocení rizik.....	89
Tabulka 50: Stanovení míry závažnosti rizik.....	89
Tabulka 51: Vyhodnocení identifikovaných ovlivnitelných rizik	90
Tabulka 52: Mapa rizik	91
Tabulka 53: Doporučené nástroje ke snižování rizik.....	96
Tabulka 54: Vyhodnocení identifikovaných ovlivnitelných rizik po zavedení opatření	97
Tabulka 55: Mapa rizik po zavedení opatření,	98

PŘÍLOHY

Průměrná mzda v ČR a v Jihomoravském kraji v letech 2006-2011

	Průměrná mzda	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ČR	Obecně	19 546	20 957	22 592	23 344	23 864	24 455
	Ve stavebnictví	17 671	18 847	20 706	21 819	21 999	22 515
JMK	Obecně	18 356	19 983	21 641	22 409	22 830	23 306
	Ve stavebnictv	17 885	19 036	20 948	22 022	22 284	22 797

Vlastní zpracování

Průměrná mzda v ČR a v Jihomoravském kraji v letech 2012-2016

	Průměrná mzda	2012	2013	2014	2015	2016
ČR	Obecně	25 067	25 035	25 768	26 467	27 589
	Ve stavebnictví	22 589	22 050	22 610	23 522	24 068
JMK	Obecně	23 953	23 378	24 329	25 122	26 629
	Ve stavebnictví	22 861	22 388	22 967	23 949	24 345

Vlastní zpracování

Zaměstnanost celkově a ve stavebnictví v letech 2006-2011

	Zaměstnanost	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ČR	Obecně	4 828,1	4 922,0	5 002,5	4 934,3	4 885,2	4 872,4
	Ve stavebnictví	454 711	465 817	480 790	496 723	464 876	430 990
JMK	Obecně	515 744	532 109	537 030	529 707	531 836	533 699
	Ve stavebnictv	56 148	57 509	56 90	58 552	51 950	46 642

Vlastní zpracování

Zaměstnanost celkově a ve stavebnictví v letech 2012-2016

	Zaměstnanost	2012	2013	2014	2015	2016
ČR	Obecně	4 890,1	4 937,1	4 974, 3	5041,9	27589
	Ve stavebnictví	424 976	420 287	413 949	396 002	24 068
JMK	Obecně	537 741	556 430	557 507	569 087	26 629
	Ve stavebnictví	46 435	47 064	44 560	46 336	24 345

Vlastní zpracování

Počet osob na 1 trvale obydlený byt

Rok	1961	1970	1980	1990	2001	2011
Počet osob na 1 trvale obydlený byt	3,35	3,15	2,92	2,76	2,64	2,48

Vlastní zpracování

Nezaměstnanost v ČR a v Jihomoravském kraji (v %)

		Průměrná mzda	2012	2013	2014	2015	2016
ČR	Obecná míra nezaměstnanosti		7,2	6,8	5,9	4,5	3,6
	Počet uchazečů na 1 VPM		15,6	17,0	9,2	4,4	-
JMK	Obecná míra nezaměstnanosti		8,0	6,7	5,8	4,2	3,4
	Počet uchazečů na 1 VPM		29,0	31,8	14,6	6,9	9,4

Vlastní zpracování

Nezaměstnanost v ČR a v Jihomoravském kraji (v %)

		Zaměstnanost	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ČR	Obecně		6,4	4,9	4,7	7,5	7,0	6,6
	Ve stavebnictví		4,8	2,5	3,9	17,4	18,2	14,2
JMK	Obecně		6,9	4,8	4,4	7,8	6,9	7,9
	Ve stavebnictví		6,9	3,2	5,2	21,7	23,5	

Vlastní zpracování

Míra inflace

Inflace	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
V %	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Vlastní zpracování



Důležité závazné údaje
informací uvedeny ve výňatku
MF 500/2002 Sb.

účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x přílohu k účtu finančního
účtu

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015	1 2	2 7 6 9 3 8 6 4

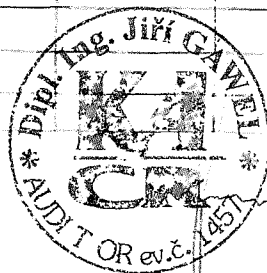
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ALU a s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (IČ) v celých tisících

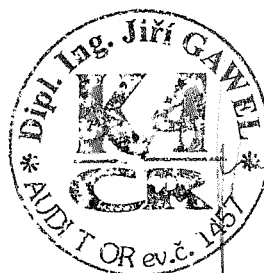
ČERNÁ HORA U.

Lihovaru 67921

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžná účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	54 686	-2 556	52 129	64 103
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	8 882	-1 487	7 395	2 272
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B I 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007				
4.	Oceňitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	8 882	-1 487	7 395	2 272
B II 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatně hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	8 882	-1 487	7 395	2 272
4.	Pěstelská celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022				
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
C III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná osoba nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požžovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.	030				

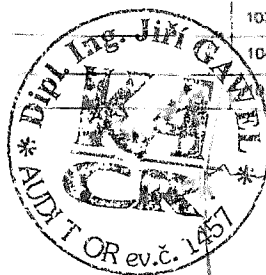


Ornazení	AKTIVA	řadex	Běžné účetn. období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
C	Oběžná aktiva	031	45 686	-1 069	44 617	61 724
C I	Zásoby	032	5 719		5 719	8 466
C I 1	Maloměří	033	86		86	72
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	5 633		5 633	8 394
3	Výročky	035				
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
E	Zboží	037				
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C II	Dlouhodobé pohledávky	039	14 649		14 649	13 480
II B 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	14 633		14 633	13 464
2	Pohledávky - ovládané nebo ovládající osoba	041				
3	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4	Pohledávky za společníky	043				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6	Dobudné účty aktivní	045				
7	Jiné pohledávky	046	16		16	16
8	Odložená daňová pohledávka	047				
C III	Krátkodobé pohledávky	048	24 488	-1 069	23 419	36 830
C III 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	23 171	-1 069	22 102	34 218
2	Pohledávky - ovládané nebo ovládající osoba	050				
3	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4	Pohledávky za společníky	052				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6	SML - daňové pohledávky	054	952		952	2 051
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	107		107	303
F	Dobudné účty aktivní	056	258		258	258
9	Jiné pohledávky	057	0		0	
C IV	Krátkodobý finanční majetek	058	830		830	2 948
C IV 1	Peníze	059	53		53	83
2	Účty v bankách	060	777		777	2 865
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4	Pařizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D I	Časové rozlišení	063	117		117	107
D I 1	Náklady přičtené ostatn.	064	117		117	76
2	Komplexní náklady přičtené ostatn.	065				
3	Příjmy přičtené ostatn.	066	0		0	31



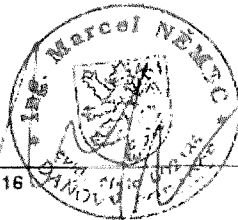
Tisk © 2016, consisting s.p.s. a.s. Děčín

Uznaní a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účel. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	52 129	64 103
A.	Vlastní kapitál	068	14 260	18 527
A. I.	Základní kapitál	069	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 000	2 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3 Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Ážio	074		
	2 Ostatní kapitálové fondy	075		
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
	5 Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A. II. 2.	Fondy ze zisku	080	400	400
A. III. 1.	Rezervní fond	081	400	400
	2 Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	16 128	16 004
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	16 128	16 004
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	085		
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	-4 268	123
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílů na zisku / -	088		
B.	Čizí zdroje	089	37 595	45 549
B. I.	Rezervy	090		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
	3 Rezerva na daň z příjmů	093		
	4 Ostatní rezervy	094		
B. II.	Dlouhodobé závazky	095	13 644	7 796
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	7 265	7 796
	2 Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	097	6 379	
	3 Závazky - podstatný vliv	098		
	4 Závazky ke společníkům	099		
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
	6 Vydane dluhopisy	101		
	7 Dlouhodobé směrnky k úhradě	102		
	8 Dohadné účty pasivní	103		
	9 Jiné závazky	104		
	10 Odloženy daňový závazek	105		



Tab. 2 - Aktiva a pasiva společnosti ALU, a.s.

Číslo účtu a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
P 01	Krátkodobé závazky	106	18 600	27 641
E 01 1	Závazky z obchodních vztahů	107	16 415	22 769
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		
3	Závazky - podstatný sml	109		
4	Závazky ke společníkům	110		
5	Závazky k zaměstnancům	111	702	0
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	414	371
7	Stat. - náhradní závazky a doložce	113	71	151
P	Krátkodobé přístř. zálohy	114	628	2 848
E	Výdane účty posky	115		
10	Dohledné účty pasivní	116	26	135
11	Jiné závazky	117	344	1 367
A V	Bankovní úvěry a vypomoci	118	5 351	10 112
B V 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	3 854	
2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	1 497	4 000
3	Krátkodobé finanční vypomoci	121	0	6 112
C I	Časové rozlišení	122	274	27
C I 1	Výdaje příštích období	123	274	27
2	Výnosy příštích období	124		



Sestaveno dne 13.5.2016	Sestavil Němec	Telefon 605248400	E-mail nemoc@amica.cz	Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce Jelínek, Zachoval
Právní forma účetní jednotky a.s.	Předmět podnikání stavební hliníkové konstrukce	Pozn. ALU 2015		

Tržní 2148, Brno, tel. 5422 1111, www.amica.cz

Výkaz zisku a ztrát

Obsahuje závazný výčet
informací uvedený ve vyhlášce
MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni..... 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ	
2015	1 2	2 7 6 9 3 8 6 4	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ALU a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (sídlo se od bydliště

ČERNÁ HORA U

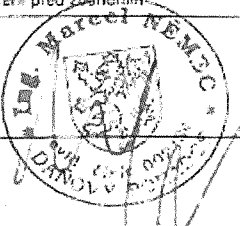
Lihovaru 67521

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	100 052	113 238
III. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	102 813	110 930
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-2 761	2 308
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spolupráce	08	90 233	99 971
B 1.	Společba materiálů a energie	09	44 389	56 097
2.	Služby	10	45 844	43 874
-	Přidaná hodnota	11	9 819	13 267
C.	Osobní náklady	12	14 056	12 360
C 1.	Mzdové náklady	13	8 713	8 159
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	1 620	909
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 468	3 046
4.	Sociální náklady	16	255	246
D.	Daně a poplatky	17	43	25
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	445	377
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	813	758
III 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	74	203
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	739	555
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	62	220
F 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	62	174
2.	Prodáván materiál	24	0	46
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prev. oblasti a komplex. NPO	25	-666	316
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	93	491
II.	Ostatní provozní náklady	27	537	426
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-3 752	792



Tiskový Atlas poskytl výstup 31.12.2015

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodeje cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v úč. jedn. pod podst. vlivem	34		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
I.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a oprávných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	2
N.	Nákladové úroky	43	395	270
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	92	91
O.	Ostatní finanční náklady	45	214	491
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-516	-668
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		
Q 1	- splatná	50		
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-4 268	124
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		1
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S 1	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		-1
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-4 268	123
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-4 268	123

Sestaveno dne: 13.5.2016		Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připsán k účetní závěrce
Sestavil: Němec		Jelínek, Zachoval
Telefon: 605248400		
E-mail: nemec@ainica.cz		
Právní forma účetní jednotky: a.s.	Předmět podnikání: stavební hliníkové konstrukce	Pozn: ALU 2015

Tisk: Atlas sponsořiny epa a r o. Dstava

